



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA

La Contratación Pública y su incidencia en la ejecución presupuestaria de la Unidad de Bienestar
Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito.

Autor/es:

Johanna Lizeth Crespo Calva

Patricia Jeannet Gabela Erazo

Tutor/a:

Econ. Dailit González Capote, MSc.

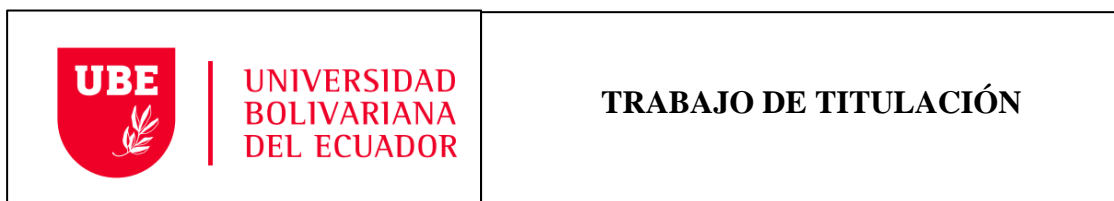
ECUADOR

2024



La Universidad para todos





DEDICATORIA

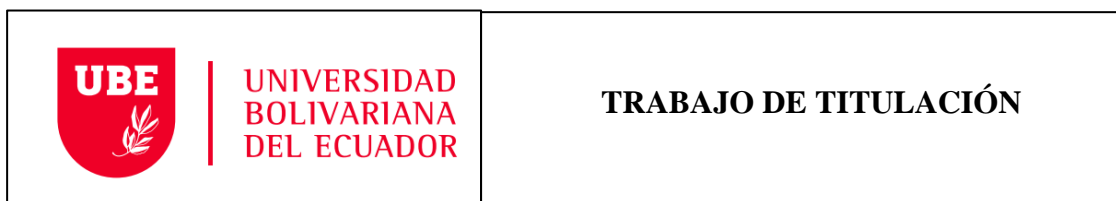
A Dios, mis padres, hermanos y de manera especial a Romel y Perlita, por ser mi hogar, apoyo incondicional y fuente de mi mayor inspiración.

Johanna Lizeth Crespo Calva

Al creador, la excelencia; mi mejor esfuerzo en reciprocidad a sus bendiciones y sabiduría,
A mis padres Patricio y Chelita; este logro es suyo,
A mi esposo e hijos, Javi, Sofy (+), Miguel y Thiany; sus palabras, amor y cuidados son mi aliciente.
A mí, por permitirme ser molde, modelo y ejemplo.

Patricia Jeannet Gabela Erazo





AGRADECIMIENTO

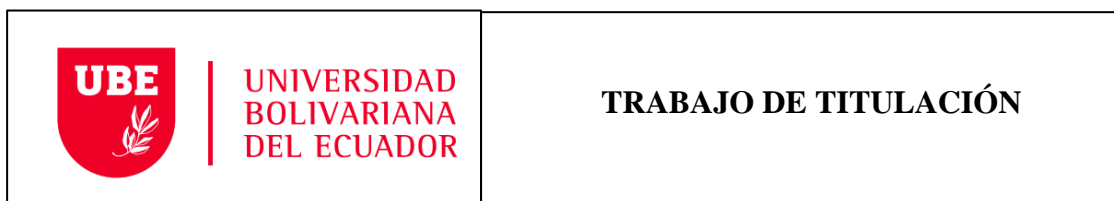
A la Universidad Bolivariana del Ecuador por poner a vuestra disposición los mejores catedráticos para cubrir la malla curricular planteada, además, a la Econ. Dailit González Capote, MSc, tutora de este trabajo de titulación por su paciencia y voluntad en apoyar al desarrollo de este proyecto.

Johana Lizeth Crespo Calva.

De manera especial a mis padres, por todo el apoyo en el transcurso de mi carrera;
A mi esposo e hijos por sus palabras de sabiduría, confianza y el tiempo compartido;
A la Directora Ejecutiva de la Unidad de Bienestar Animal, por todas las facilidades para el trabajo de investigación;
A la Universidad, docentes y tutores por impartir sus conocimientos y apoyo en la consecución del presente trabajo.

Patricia Jeannet Gabela Erazo



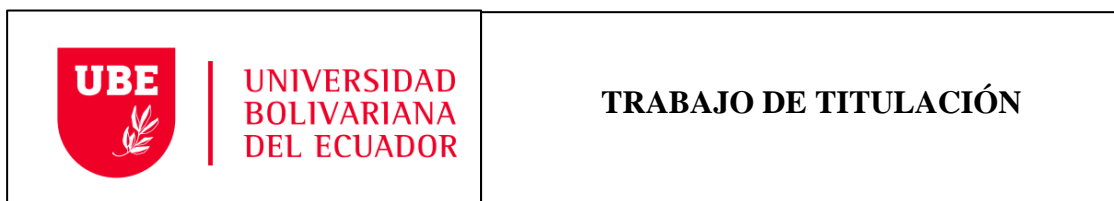


RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo establecer pautas para evaluar y mejorar la ejecución presupuestaria de la Unidad de Bienestar Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito. Se analizó la baja ejecución presupuestaria de la unidad, que ha operado con menos del 51% de su presupuesto desde 2022, lo que resultó en una reducción de recursos y pérdida de personal. La metodología permitió describir los hallazgos de la revisión de expedientes y el comportamiento del personal, utilizando un enfoque cualitativo respaldado por entrevistas. La investigación examinó el proceso de contratación pública y su impacto presupuestario, enfocándose en ocho personas clave; cuya actuación radica en los procesos de contratación pública y gestión financiera; con un enfoque narrativo descriptivo basado en consulta bibliográfica y observación focal. La guía de entrevistas profundizó en aspectos no cubiertos por la observación, como herramientas metodológicas y calidad del gasto, y reveló una falta de coordinación entre las áreas en la gestión del presupuesto. La propuesta buscó mejorar la ejecución presupuestaria de la Unidad de Bienestar Animal mediante un sistema de seguimiento y evaluación que optimizará los tiempos y procesos de contratación pública. Alineada con el Sistema Nacional de Contratación Pública, se fortalecieron los procesos y se facilitó la toma de decisiones para cumplir con los objetivos institucionales. Se implementará un plan de mejora basado en el ciclo de Deming para optimizar recursos y controlar avances. La propuesta aborda debilidades en la planificación y ejecución del gasto, usando herramientas para monitorear y resolver problemas. Con un enfoque sistémico, se integran características e interacciones de la gestión administrativa para apoyar el desarrollo eficaz en la administración pública.

Palabras Clave: Contratación Pública, ejecución presupuestaria, gestión por resultados.





ABSTRACT

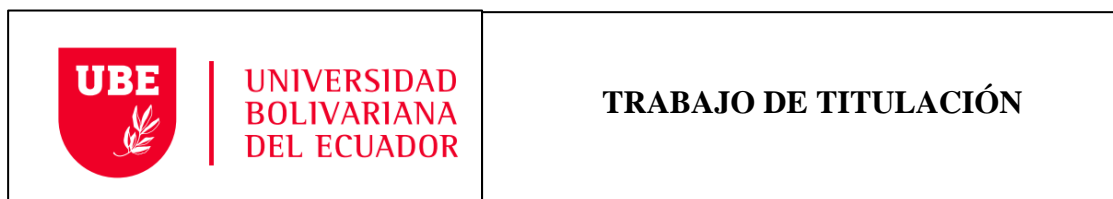
The research aimed to establish guidelines for assessing and improving the budget execution of the Animal Welfare Unit of the GAD of the Metropolitan District of Quito. It analyzed the low budget execution of the unit, which has operated with less than 51% of its budget since 2022, resulting in reduced resources and loss of personnel. The methodology allowed for the description of findings from document reviews and staff behavior, utilizing a qualitative approach supported by interviews.

The study examined public procurement processes and their budgetary impact, focusing on eight key individuals involved in public procurement and financial management. A descriptive narrative approach was used, based on bibliographic consultation and focused observation. The interview guide delved into aspects not covered by observation, such as methodological tools and spending quality, revealing a lack of coordination among areas in budget management.

The proposal sought to enhance the budget execution of the Animal Welfare Unit through a monitoring and evaluation system that optimizes public procurement times and processes. Aligned with the National Public Procurement System, it strengthened processes and facilitated decision-making to achieve institutional objectives. An improvement plan based on the Deming cycle will be implemented to optimize resources and control progress, addressing weaknesses in planning and expenditure execution while employing tools for monitoring and problem-solving. A systemic approach integrates characteristics and interactions of administrative management to support effective development in public administration.

Keywords: Public Procurement, budget execution, results-based management.

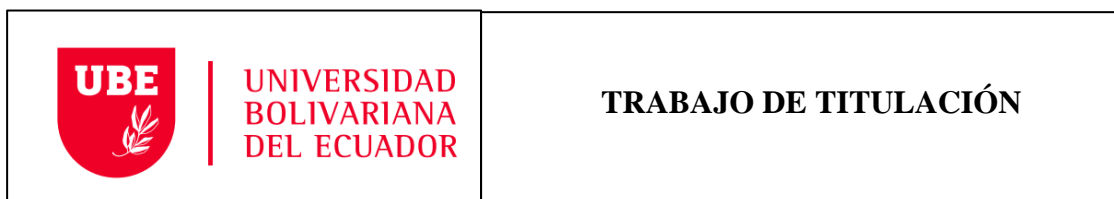




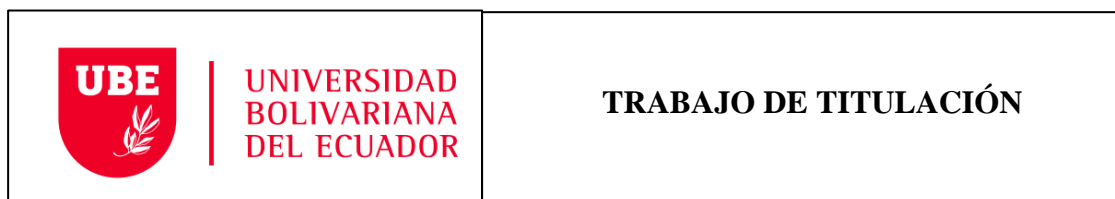
ÍNDICE GENERAL

INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO)	v
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTORES	vi
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS	vii
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
LISTADO DE ANEXOS	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	10
1.1 Antecedentes de Investigación	10
1.2 Contratación pública	13
1.2.1 Normativa legal de Contratación Pública	13
1.2.2. Procedimientos y montos de contratación pública.....	14
1.2.3 Fases de la contratación pública	16
1.3 Ejecución presupuestaria.....	16
1.3.1 Normativa legal de presupuesto público.....	18
1.3.2 Ciclo Presupuestario	19
1.3.3 Indicadores de Gestión presupuestaria.....	24
1.4 Normas de Control del Sector Público.....	25
1.4.1 Planificación	26



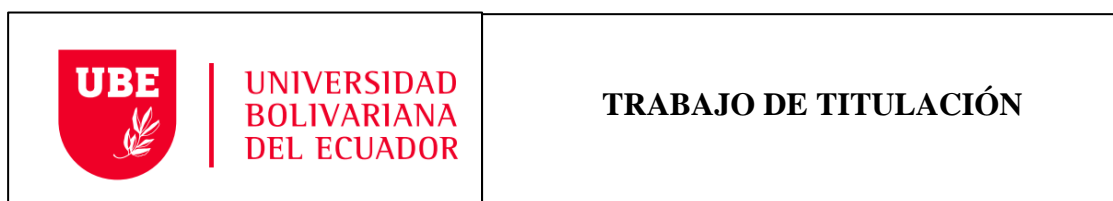


1.4.2 Control y Seguimiento	27
1.4.3 Auditoría Interna.....	27
1.5 Metodologías relevantes en términos de incidencia de ejecución presupuestaria.....	28
1.5.1 Gestión por resultados.....	28
1.5.2 Análisis de Indicadores	30
1.5.3 Plan de mejora.....	31
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	34
2.1 Enfoque de la investigación	34
2.2 Declaración y justificación del tipo de investigación.....	34
2.2.1 Investigación documental	34
2.3 Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de la investigación.....	35
2.3.1 Método etnográfico	35
2.4 Técnicas e Instrumentos derivados de la metodología seleccionada	35
2.4.1 Observación	35
2.4.2 Entrevista.	36
2.5 Instrumentos de recolección de la información.....	36
2.5.1 Conceptualización de las categorías de la investigación	36
2.5.2 Guía de Entrevista.....	36
2.5.3 Justificación del Diseño de la investigación	37
2.6 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico	38
2.6.1 Discusión de los resultados de la etapa de diagnóstico.....	46
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	49
3.1 Presentación de la Propuesta	49
3.2 Propósitos y objetivos generales y específicos	49
3.2.1 Propósitos.....	49
3.2.2 Objetivo General.....	50



3.2.3 Objetivos específicos	50
3.3 Fundamentación	50
3.4 Caracterización de la propuesta.....	52
3.5 Desarrollo	52
3.5.1 Etapa 1: Identificación de elementos susceptibles de mejora	53
3.5.2 Etapa 2: Análisis del entorno	57
3.5.3 Etapa 3: Acciones de mejora propuestas	59
3.6 Resultados esperados.....	65
3.6.1 Acciones propuestas Perspectiva Financiera	65
3.6.2 Acciones propuestas Perspectiva Gobernabilidad	66
3.6.3 Acciones propuestas Perspectiva Procesos internos	67
3.6.4 Acciones propuestas Perspectiva Procesos internos	67
3.7 Indicadores de gestión.....	68
3.7 Ciclo presupuestario de la Unidad de Bienestar Animal.....	70
3.7.1 Ciclo de mejora	71
3.8 Implementación.....	71
3.8.1 Validación de la propuesta.....	73
3.8.2 Factibilidad	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS.....	82

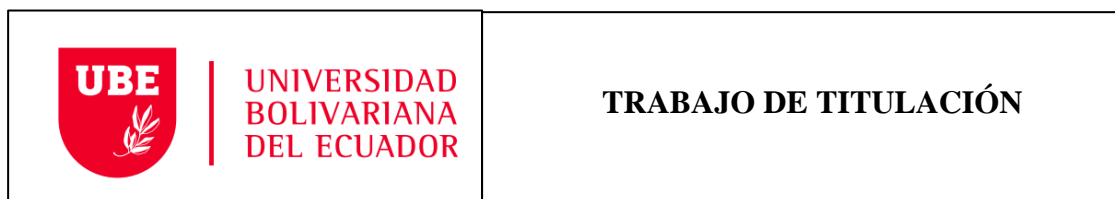




ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Plan Operativo Anual Unidad de Bienestar Animal	39
Tabla 2	Reforma Plan Anual de Contrataciones	40
Tabla 3	Planificación Anual de Contrataciones por cuatrimestre de contratación.....	41
Tabla 4	Porcentaje de ejecución Plan Anual de Contrataciones	41
Tabla 5	Proceso de contratación para adquisición de suturas	43
Tabla 6	Procedimientos de contratación UBA año 2023	44
Tabla 7	Ejecución presupuestaria sector Salud	45
Tabla 8	Ejecución presupuestaria abril a diciembre 2022.....	45
Tabla 9	Ejecución presupuestaria enero a diciembre 2023	45
Tabla 10	Elementos críticos	46
Tabla 11	5W + 1H Programación.....	54
Tabla 12	5W + 1H Expedientes de contratación.....	55
Tabla 13	5W + 1H Seguimiento y redistribución de recursos	56
Tabla 14	Matriz FODA	58
Tabla 15	Alcance.....	62
Tabla 16	Políticas y lineamientos de acción perspectiva financiera	62
Tabla 17	Políticas y lineamientos de acción perspectiva gobernabilidad	63
Tabla 18	Políticas y lineamientos de acción perspectiva procesos internos	64
Tabla 19	Políticas y lineamientos de acción perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	65
Tabla 20	Indicadores de gestión.....	69
Tabla 21	Validación de la propuesta por parte de la Unidad de Bienestar Animal	73
Tabla 22	Factibilidad de las acciones propuestas.....	74

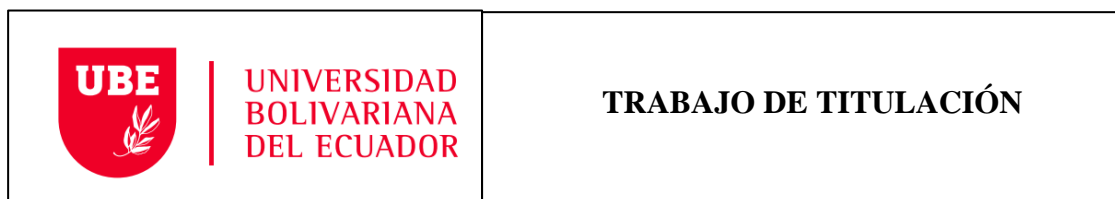




ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Montos y procedimientos de contratación.....	15
Figura 2 Ciclo de Gestión de las Políticas Públicas.....	29
Figura 3 Proceso metodológico de la propuesta	38
Figura 4 Cadena de resultados	50
Figura 5 Análisis situacional.....	53
Figura 6 Análisis del entorno	58
Figura 7 Cadena de valor	59
Figura 8 Descripción de acciones de mejora.....	59
Figura 9 Fines estratégicos.....	60
Figura 10 Perspectivas institucionales	61
Figura 11 Programas de capacitación permanente.....	68
Figura 12 Mapa ciclo presupuestario	70
Figura 13 Ciclo de mejora.....	71
Figura 14 Diagrama de implementación	72





LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de la entrevista.

Anexo 2 Organigrama institucional.

Anexo 3 Recursos de investigación.

Anexo 4 Reformas al Plan Anual de Contrataciones 2022.

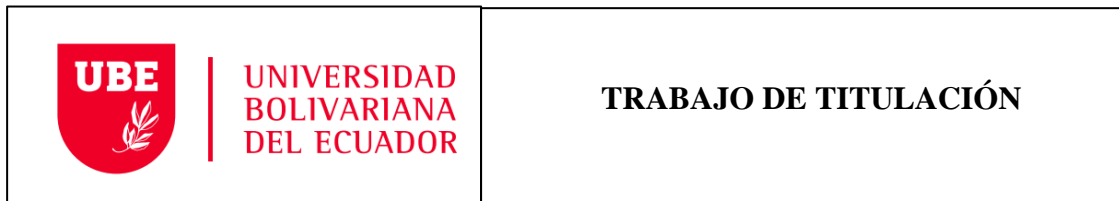
Anexo 5 Reformas al Plan Anual de Contrataciones 2023.

Anexo 6 Necesidades de recepción de proformas.

Anexo 7 Procedimientos adjudicados contratación UBA año 2023.

Anexo 8 Validación de la propuesta.





INTRODUCCIÓN

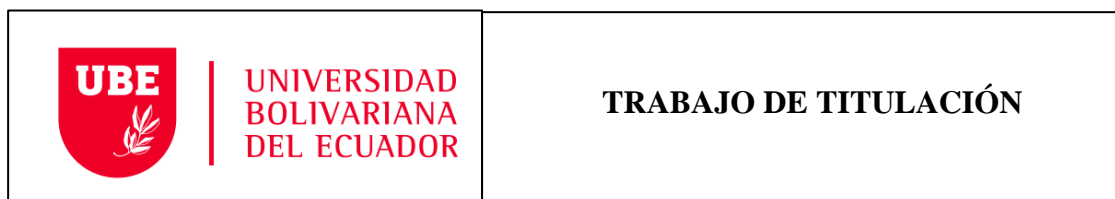
La primera Asamblea Nacional constituida producto de la Revolución Francesa en el año 1789 emitió la Declaración de los Derechos del hombre y del Ciudadano, dónde tres de sus diecisiete Artículos tienen relación con las finanzas públicas, señalando que para su mantenimiento y gastos administrativos es fundamental una contribución común a ser repartida equitativamente entre los ciudadanos, quienes tienen el derecho a comprobar, aceptar, vigilar su necesidad y empleo, recaudación y duración, así como solicitar la rendición de cuentas de la gestión, Bonnin (1892), consideró que la administración es la ejecución de la voluntad pública y el gobierno es vigilante de tal ejecución con la aplicación de las leyes de interés general consideradas como las que arreglan los deberes de cada individuo respecto del todo y estableciendo como principios fundamentales que la administración nace con la comunidad, la conservación, el gobierno y cuya atribución es la ejecución de las leyes.

La Real Academia Española (2024), señala la definición de finanzas como la obligación que alguien asume para responder sobre la obligación de otra persona; en cuanto a la palabra pública, la señala como perteneciente o relativo al Estado.

Para Dörr (1994), es el organismo con personería jurídica y conformada de manera constitucional, con estructura, facultades y deberes. Para el caso de las entidades de carácter público el Estado asigna un determinado valor económico denominado presupuesto.

Según Plaza (2012), el presupuesto sirve para determinar con antelación los acontecimientos financieros a realizarse en un determinado período, encaminados a satisfacer las necesidades colectivas determinándolo como instrumento de gobierno para la toma de decisiones coherentes en su función de gobernar; lo que le permite además, definir el nivel y composición de la provisión e inversión, que responde a una programación debiendo ser analizado, aprobado, administrado, difundido y controlado de manera correcta y adecuada.





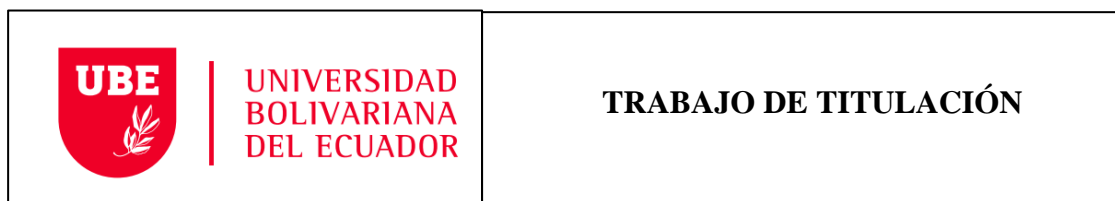
Alvarez, P., Narváez, C. Torres, M & Lituma, M. (2020), señalaron que dentro de un régimen democrático cada país debe cuenta con una asignación presupuestaria como una herramienta estratégica para cubrir los gastos de las entidades del sector público, mismos que se deben ejecutarse mediante planes eficientes y productivos y antes de culminar el tiempo fiscal.

Con las concepciones de gestión adecuada y que demuestren resultados, se gestó a finales de 1980 la concepción del Presupuesto por Resultados (PpR), cuyo objetivo principal según lo plantean Filc & Scartascini (2012), es el incremento de la eficiencia y efectividad del gasto y cuyo equilibrio se evidencia en el nivel de relación entre el gasto público presupuestado y el ejecutado, lo que hace más fácil la verificación del cumplimiento de metas; lo que lo convierte en un instrumento necesario para la gestión de los ingresos y gastos que son parte de las finanzas públicas de un Estado y sobre las cuales se tiene obligaciones y se debe rendir cuentas. Existe referencias de experiencias acertadas aplicadas en Reino Unido, Nueva Zelanda, Suecia y Australia y extendiéndose mucho más tarde a América Latina y el Caribe.

Makón & Varea (2015), señalan que para el año 2007 Brasil y Chile habían obtenido la clasificación de países con puntaje de 3/5 en el pilar de PpR, seguido con 1/5 Argentina, Colombia, Costa Rica, entre otros; señalando además, que en los países ALC no contaban con un marco jurídico uniforme para la definición de un programa presupuestario, con la recomendación para que los países incorporen normativa específica en el tema con mediciones de producción e indicadores de resultados, con un margen de gestión en casos de problemas imprevistos que posibiliten su cumplimiento y brinden credibilidad, debiendo la efectividad del gasto ser evaluada en función del desempeño y resultados, para lo cual es importante establecer procedimientos y definir responsabilidades, con miras de transparencia, credibilidad y calidad del gasto público con el debido control fiscal y una mayor intervención de la sociedad.

Makón & Varea (2015), señalan que la gestión financiera conformada por el sistema presupuestario, contable, tesorería, deben funcionar de manera integrada e interrelacionada a través de medios electrónicos lo que facilitará el uso de datos en los procesos de planificación y





administración y destaca el avance en los análisis de riesgo fiscal con la adopción de normas contables estandarizadas internacionalmente, articulados a una adecuada clasificación, para lo cual en el período 2007-2013 Argentina y Ecuador asumieron cambios en sus sistemas de administración financiera, para mejorar la articulación de los procesos con un adecuado registro, seguimiento y control de las actividades, seguido de los avances para mejorar la normativa del sistema de contratación pública .

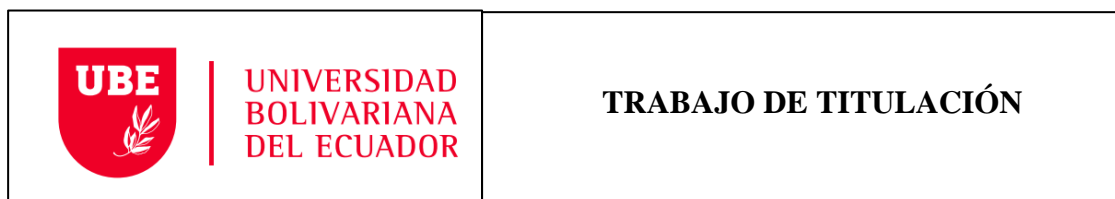
Así mismo, Makón & Varea (2015), resaltan el ejemplo de nuestro país con la implementación de metodologías de planificación, presupuesto, contratación pública, control y seguimiento, con la correspondiente normativa aplicable y fortaleciendo las entidades rectoras.

Para Goñi (1996), los servicios que no hayan alcanzado un nivel porcentual de la ejecución del presupuesto fueron probablemente penalizados con una reducción en la asignación presupuestaria del ejercicio siguiente, dónde además, los informes suelen presentar el porcentaje del presupuesto realmente ejecutado. Así mismo y cómo en todo ámbito existe un nivel de riesgo.

En términos gerenciales Rodríguez, Fernández & de Dios Martínez (2015), conceptualizaron al riesgo como la: "Incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer un efecto adverso en los objetivos y metas organizacionales" (pág. 37).

Revisada la normativa aplicable para el tema en cuestión, se observa que el Ecuador en el año 2008 aprobó la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, a fin de normar y respaldar legalmente las adquisiciones y contrataciones que se realizan a nivel de las entidades públicas, con la legislación y sistematización de los diferentes procesos de manera digital y de acceso público, regulación que ha sido modificada y actualizada de conformidad con las necesidades, montos de contratación, tipo de proveedores y procesos (bienes, obras, servicios, consultorías) con una adecuada aplicación de las modalidades de contratación y montos presupuestarios, coeficientes obtenidos del Presupuesto Inicial del Estado de cada año fiscal, vinculados al Plan Nacional de Desarrollo del país y sometidos a reglas fiscales y de endeudamiento, según lo señala el Artículo 293 (Asamblea Constituyente, 2008).





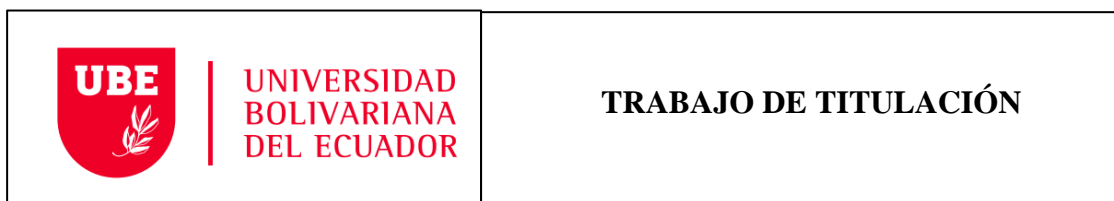
El Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, señala a la evaluación de la ejecución presupuestaria como el ciclo que comprende, la medición de los resultados tanto físicos como financieros obtenidos y sus efectos, el análisis de las variaciones y determinación de las causas y medidas correctivas recomendadas; la clausura del presupuesto asignado se realiza al 31 de diciembre de cada año anulando los valores no devengados (Presidencia de la República, 2023).

Por su parte el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), emitió los lineamientos para su aprobación, vigencia, su ejecución y destino dentro de la gestión del recurso humano, de bienes, contable, endeudamiento, compromiso y pago, los que repercuten directamente en este cometido y la rendición de cuentas de cada entidad cuyo seguimiento y control está a cargo de los diferentes estamentos de control del Estado, como son la Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, Servicio de Contratación Pública, auditorías internas, direcciones de Planificación, entre otros.

Las instituciones del Estado que poseen autonomía administrativa y económica conjugan sus procesos y normas conexas a la contratación pública, como es el caso de uso y manejo de bienes, gestión adecuada de los recursos en la toma de decisiones, acertadas, fiables, responsables y transparentes. Uno de los objetivos del Estado, en materia de contratación pública, según el numeral 6 del Artículo 9 de su Ley Orgánica es llevar a cabo de manera adecuada las adquisiciones que satisfagan las distintas necesidades de las instituciones públicas y para el cumplimiento de sus objetivos requieren la adquisición y contratación de bienes y servicios regulados dentro de la normativa de Contratación Pública y de Finanzas que permiten que estos procesos se efectúen de manera ágil, garantizando la calidad del gasto institucional (Asamblea Constituyente, 2008).

Los gobiernos autónomos descentralizados son instituciones públicas que refieren autonomía política, administrativa y contable, con derechos y obligaciones regidas por la legislación nacional y territorial, que regulan sus actividades de desarrollo dirigidos a la población del cantón de su competencia, las que, para que puedan desarrollar sus actividades requieren contar con los recursos





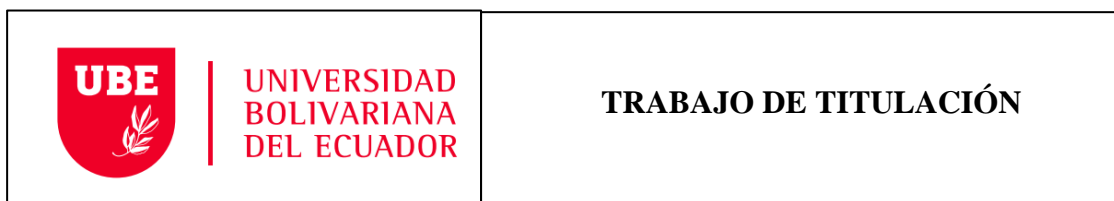
humanos, materiales, tecnológicos y económicos adecuados y necesarios, cuya adquisición y contratación requiere la erogación de recursos y el cumplimiento de la normativa en materia de contratación y financiera contable, recursos que deben ser reportados, demostrando una gestión responsable y oportuna, la no ejecución repercute en una evaluación negativa y por tanto la disminución de los recursos y techos presupuestarios futuros, e incluso la desaparición de la entidad como tal.

Mediante Ordenanza Municipal el señor alcalde del Distrito Metropolitano de Quito aprueba el Presupuesto General del GAD del Distrito Metropolitano de Quito para el ejercicio económico de cada año, en el que consta la distribución económica para los diferentes sectores de la institución y sus dependencias, asignación que se efectúa de conformidad con la planificación anual operativa y de contrataciones.

La presente investigación se realiza a la ejecución presupuestaria obtenida de los procesos contractuales de la Unidad de Bienestar Animal, entidad adscrita a la Secretaría de Salud del Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, que presentó bajo rendimiento presupuestario desde su creación en el año 2022, observado en las evaluaciones periódicas que emite el Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, a nivel de todas las entidades que conforman esta institución de la capital de la república; su ejecución no sobrepasa el 51% en el presupuesto total, resultado que la sitúa en el último lugar de las entidades municipales, que conforman el sector Salud, las 3 restantes superan el 84%, por lo que se requiere de un análisis administrativo y financiero, para verificar las condiciones de que tal ejecución no se cumplió en las condiciones deseadas por parte de la entidad.

Esta baja ejecución repercutió en seguimiento y solicitud de informes constantes, respecto a los inconvenientes que se han presentado en el período de gestión, así como en la disminución de los recursos para el año próximo de actuación, e incluso la terminación de contratos del personal que forma parte de la entidad; esta pérdida y reemplazo del recurso humano tampoco permitió garantizar el mejoramiento de los procesos, encontrando demora y retroceso en los mismos.





Esta investigación se deriva de la línea temática; modelos de gestión administrativa y contable, establecida en el programa de maestría, por lo que sobre la base de lo antes descrito, se formula el siguiente problema de investigación:

¿Cómo influyen los procedimientos de contratación pública en la ejecución presupuestaria de la Unidad de Bienestar Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito?

Ante el problema formulado, es necesario plantear interrogantes para saber si:

¿El gobierno nacional e institucional ha emitido lineamientos para garantizar calidad en los procesos de contratación y gasto público?

¿Los procesos de contratación pública inciden en la ejecución presupuestaria de la Unidad de Bienestar Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito?

¿La implementación de herramientas de seguimiento y evaluación ayudarán a una mejor gestión institucional?

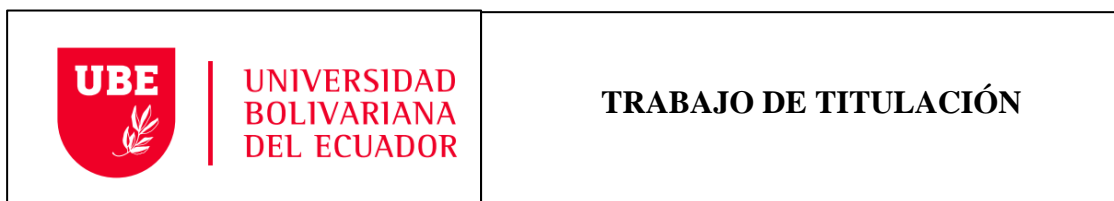
Objetivo general

Determinar las pautas para la evaluación y posibles soluciones que permitan el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de la Unidad de Bienestar Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

1. Describir los elementos teóricos conceptuales de la contratación, el gasto público y la ejecución presupuestaria.
2. Identificar los elementos críticos de los diferentes procesos de contratación de servicios, adquisición de bienes y obras, en la ejecución del presupuesto asignado a la Unidad de Bienestar Animal.
3. Proponer acciones de mejora que disminuyan los elementos limitantes del desarrollo de actividades de la ejecución presupuestaria de la Unidad de Bienestar Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito.





Idea a defender

La identificación de los elementos críticos permitirán tomar acciones para mejorar el proceso de contratación y ejecución presupuestaria de la Unidad de Bienestar Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito.

Categorías de investigación

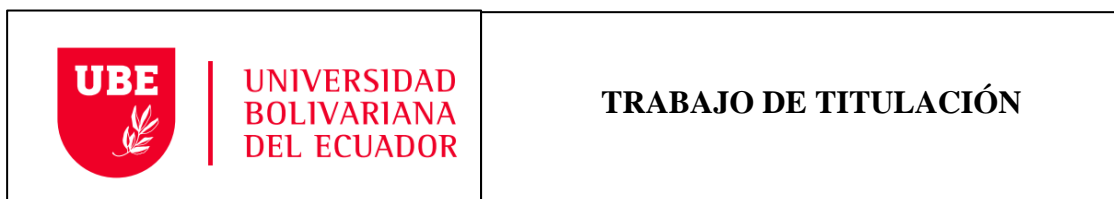
Para el presente estudio se categorizaron los elementos del objeto de estudio a fin de encontrar sus características y relación, de acuerdo con lo señalado por Chávez (2005) la categorización es fundamental para la investigación y definición de resultados ya que permite identificar temas sobresalientes de hechos recurrentes provenientes del lugar de selección del estudio, por tanto para el presente estudio se consideran dos categorías:

- Contratación Pública entendido por Tornos Mas, J (2020) como el proceso mediante el cual las autoridades públicas adquieren bienes o servicios con dinero público.
- Ejecución Presupuestaria definido como las acciones encaminadas de manera óptima para la obtención de bienes, obras y servicios con la calidad, cantidad y coyuntura previstos.

Métodos, población y tipo de investigación

La presente investigación será de tipo cualitativa ya que requiere la fundamentación de la información, del análisis y precisión en los datos, mediante la revisión de fuentes bibliográficas que permitan entender la situación normativa y teórica, así como la obtención de datos e información basados en la experiencia y, mediante la revisión y análisis de los expedientes respectivos. Es importante conocer el proceso de la contratación pública y sus componentes y la relación que existe de las actividades del mismo con el cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria, para lo cual se determina un tipo de población finita con muestreo no probabilístico y cuya unidad de análisis será el personal involucrado en el proceso, que comprende: áreas requirentes que corresponden a las áreas técnicas (Manejo de Fauna Urbana y Promoción de la Fauna Urbana) el área administrativa, que representa al personal que genera la necesidad de adquisición de medicamentos, insumos y materiales, así como la contratación de servicios varios





y obras necesarias para el funcionamiento de la unidad y la administración de los contratos; el responsable y gestor del área de compras públicas, quienes asesoran e interactúan con las diferentes áreas requerentes, con el sistema y herramientas propias de la contratación; la máxima autoridad, quien es responsable de los asuntos administrativos y ordenadora de gasto; responsable financiero y control previo, en su compromiso del devengo, dando un total de 8 personas. Posteriormente se realizará la descripción de los respectivos hallazgos.

El alcance de esta investigación es de tipo narrativo descriptivo, busca describir la situación evidenciada en la consulta bibliográfica y la observación focal.

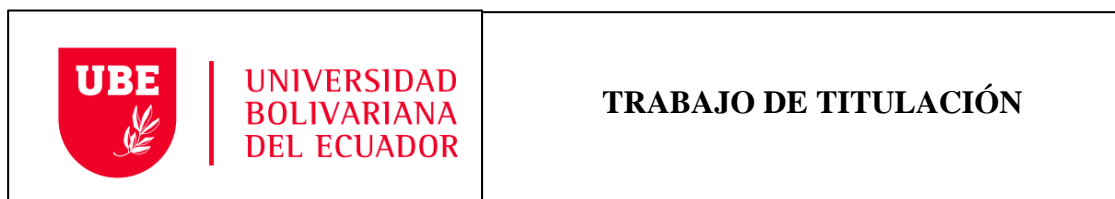
Principales aportes

La temática abordada, en temas similares consultados, carece de investigaciones donde se evidencien la implementación de la gestión del presupuesto por resultados con indicadores de eficiencia, como referentes de calidad para el manejo adecuado de los recursos y el logro de objetivos, por lo cual forma parte de la visión y el aporte principal de la presente investigación, así mismo, desde el punto de vista metodológico, se establecieron elementos procedimentales para llevar a cabo la evaluación de la ejecución presupuestaria y teniendo en cuenta el aporte práctico se abordó una solución al definir los principales problemas en la unidad, brindando una herramienta para solventar y otorgar a los procesos administrativos financieros de la institución un instrumento para el cumplimiento de los compromisos presupuestarios.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

Es necesario tomar en consideración que únicamente la Asamblea Nacional, presidencia de la República, SERCOP, Ministerio de Finanzas y Contraloría General del Estado, tienen competencia para expedir las normas jurídicas que regulan la contratación de bienes, obras y servicios, así como la calidad del gasto público; la importancia del presente trabajo servirá para conocer las falencias del proceso y la capacidad institucional, para orientar la conducta y actuación de los involucrados hacia el reconocimiento del valor de una correcta aplicación de los procesos y procedimientos de contratación pública, en apego de la normativa vigente y la relación entre la planificación





institucional, el cumplimiento de su misión y un eficiente manejo de la gestión pública en los tiempos oportunos, con información de desempeño para una oportuna toma de decisiones en las etapas del proceso presupuestario y el correspondiente logro de resultados, correspondiendo a la normada y exigible certificación de competencias como un requisito para ingresar a la instancia pública y cuyos conocimientos se han convertido en una necesidad laboral extendiéndose a todo ámbito social del país; tomando en consideración que la aplicación y manejo de una gestión por resultados importante para el país y cuyo objetivo es la implementación en todas las instancias que pretenden una mejora en sus procesos, los que deben generarse desde los sectores más pequeños y que según la investigación previa, se encuentra aún ausente, por lo que para la unidad de análisis será de ayuda para la modernización de su gestión.

Descripción de la estructura capitular

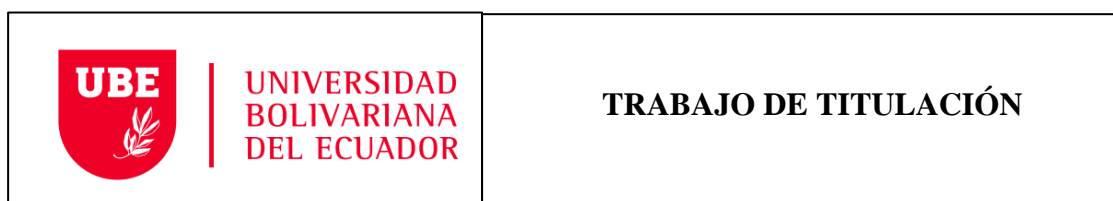
El presente trabajo constará de 3 capítulos cuyo contenido se describe de acuerdo con cada uno:

En el capítulo 1 se realizó la aplicación de las fuentes bibliográficas que justifican la presente investigación, así como la normativa gubernamental que rige la contratación pública, la ejecución financiera y una adecuada gestión por parte de las entidades del gobierno.

La metodología expuesta en el capítulo 2, describió los resultados de la investigación realizada a fin de detectar la relación existente en la institución, dónde se efectuó el análisis documental de los diferentes procesos de contratación y los resultados presupuestarios, así como el conocimiento de primera mano con la máxima autoridad y personal involucrado en el proceso, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación de la que parte la empresa para establecer herramientas de gestión que permitan una mejora.

Dicha propuesta se evidencia en el capítulo 3, donde se expuso las perspectivas que se deben tener en cuenta dentro de la gestión, las evidencias observadas en campo con los correspondientes elementos de mejora de los puntos críticos, para un mejor control de la ejecución presupuestaria y avanzar de manera más activa hacia los resultados deseados.





CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

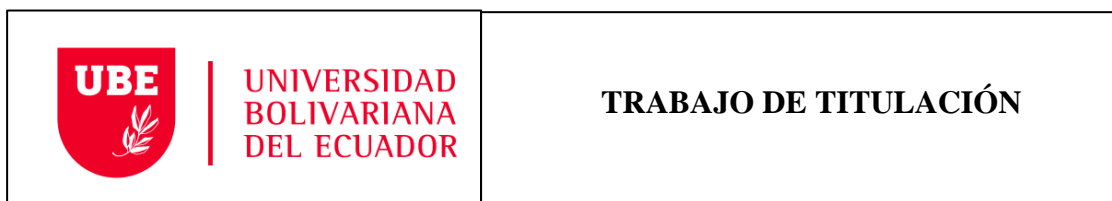
1.1 Antecedentes de Investigación

Dada la importancia de desarrollar el presente proyecto de investigación se tomó de referencia estudios similares, dentro de los cuales se cita a:

Un estudio de Benavides y otros (2016), sobre las compras del sector público en América Latina y el Caribe y planes capitalizados por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID por sus siglas, indica que los países latinoamericanos y caribeños han experimentado progresos significativos en la modernización de sus sistemas de compras públicas, este organismo ha ajustado su enfoque en adquisiciones para mantener y profundizar su compromiso con el desarrollo efectivo en la región, lo que implica asegurar la adhesión a estándares internacionales y buenas prácticas de mercado, con el fin de brindar una atención eficaz a los países en un contexto de cambio constante; resaltando la importancia de clarificar los principios fundamentales de las compras públicas en sus políticas. Ambrosio & Córdor (2018) , con respecto a la gestión de contrataciones de bienes y servicios y su influencia en el nivel de cumplimiento de las metas presupuestales, sugieren establecer mecanismos para mejorar la circulación de información durante la planificación del presupuesto y las contrataciones, así como supervisar la preparación y entrega de requisitos para cumplir con los procesos planificados de manera puntual. Además, proponen la presentación de informes de evaluación trimestrales del plan anual y presupuesto a las áreas pertinentes, y acelerar los procedimientos de contratación de bienes y servicios, dando prioridad a las resoluciones de modificaciones del plan anual de contratación para evitar retrasos que puedan perjudicar la ejecución presupuestaria.

González (2020), dedicó su estudio a los procesos de contratación pública con el afán de evaluar la eficiencia y eficacia de éstos, identificando las principales deficiencias en la falta de control y evaluación adecuada. Como recomendación para mejorar la situación, se planteó la necesidad de que toda la documentación relevante esté disponible de manera oportuna en el portal de compras,





lo que no solo promovería la transparencia en los procedimientos, sino que también facilitaría el acceso a la información por parte de los interesados.

Por su parte Mastián (2016), argumenta que una gestión deficiente de la ejecución presupuestaria conduce al incumplimiento de metas y objetivos en la administración de las instituciones públicas. Haciendo referencia a la contratación pública.

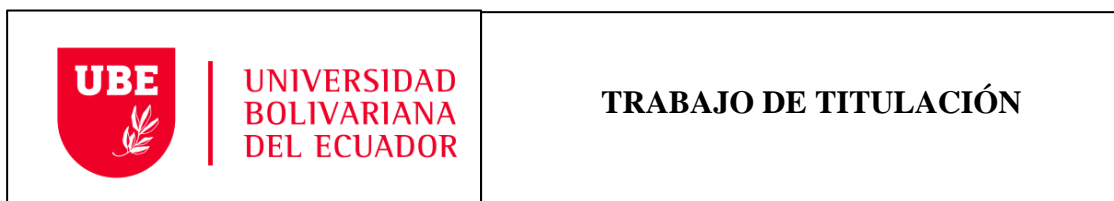
Guamán (2018), indica que “en los años pasados la Contratación Pública se caracterizaba por improvisar el uso del presupuesto fiscal, es decir, que no tenían ninguna planificación con respecto a las contrataciones públicas de obras, bienes y servicios” (pág. 4).

De acuerdo con el análisis realizado por Chocho (2022), los desafíos encontrados en la ejecución presupuestaria se relacionan con la escasez de personal, la falta de coordinación y una planificación inadecuada. Como solución a estos problemas, se propone la implementación de un seguimiento regular de la planificación y la capacitación continua del personal involucrado en los procesos, específicamente, se recomienda que esta capacitación sea facilitada por la unidad responsable de los procesos de contratación pública. Además, se enfatiza la importancia de que la unidad de talento humano fortalezca estas actividades de capacitación. Elementos que persiguen una mejora en la gestión efectiva del presupuesto público.

Narváez (2024), propuso la implementación de programas de capacitación continua en temas de contratación pública. Se hizo especial énfasis en la necesidad de que los servidores de la institución asuman plenamente su responsabilidad y compromiso, dado que la normativa gubernamental se actualiza periódicamente, es decir, la realización de reuniones técnicas regulares del equipo, para establecer hojas de ruta coordinadas que orienten los procesos de manera eficiente, es decir, no solo con el objetivo de mantener al personal al día en cuanto a las regulaciones vigentes, sino también, para fomentar una cultura organizacional que priorice el cumplimiento normativo y el trabajo en equipo.

Los procedimientos y metodologías relacionados con la ejecución presupuestaria son esenciales para garantizar una gestión financiera sólida y responsable. Estas prácticas contribuyen a

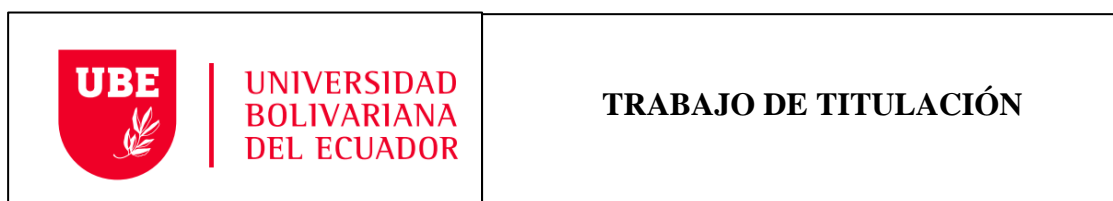




maximizar el impacto de los recursos disponibles y a cumplir con los objetivos y compromisos de la organización, por lo que Moreira & Peñarrieta (2022), en su investigación desarrollaron metodologías de índole no experimental con un enfoque cualitativo que comprendió varias etapas significativas: en primer lugar, se llevó a cabo una exhaustiva revisión documental que abarcó reglamentos estatales pertinentes y documentos internos específicos de la entidad en estudio, posteriormente, diseñaron y administraron encuestas dirigidas a proveedores de bienes y servicios, con el fin de recabar percepciones y datos relevantes para el análisis presupuestario, además, realizaron entrevistas estructuradas con perfiles clave dentro de los procesos de ejecución y control presupuestario, lo que permitió obtener elementos valiosos sobre prácticas actuales, desafíos y áreas de mejora dentro del contexto presupuestario de la institución. Estas metodologías combinadas proporcionaron una comprensión integral y detallada que facilitó la evaluación crítica y la formulación de recomendaciones para optimizar la gestión presupuestaria.

En la investigación de Vaicilla et al. (2020), usaron un diseño no experimental de tipo descriptivo transversal con un análisis detallado de la gestión presupuestaria y los procedimientos de contratación para determinar el grado de asignación presupuestaria deficiente, dónde además, se llevó a cabo un análisis del Plan Operativo Anual (POA) en relación con el presupuesto. Para recopilar información, se utilizaron entrevistas y encuestas mediante un cuestionario que incluía preguntas cerradas estructuradas de selección múltiple, dirigidas específicamente a funcionarios del área financiera. Estas metodologías permitieron obtener datos precisos y relevantes para evaluar la gestión presupuestaria y proponer mejoras en los procesos organizacionales, como resultado de su investigación desarrollaron un programa de mejoramiento de los procesos contratación y control sobre la base de ocho elementos como: Proyección, Presupuesto, Digitalización de instrumentos, Observación, Monitoreo, Transparencia, Responsabilidad Social, Evaluaciones Ext Post, que le permitieron ejecutar de forma eficiente y transparente los procesos de contratación en apego a lo dispuesto en el artículo 8 de la Ley Nacional de Contratación Pública.





El Ministerio de Finanzas determina la eficiencia de la ejecución presupuestaria al concordar con las necesidades departamentales y las del gobierno, acciones cruciales para que el personal de las áreas pertinentes pueda ejecutar sus acciones con oportunidad, adecuación del tiempo y aprovechamiento de los recursos asignados, renovándose con responsabilidad social y aplicación de indicadores adecuados de evaluación para conocer la eficiencia, eficacia y objetivos alcanzados.

1.2 Contratación pública

Arrias & Molina (2022), indican a la contratación pública cómo todo procedimiento referente a la adquisición o arriendo de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios que incluyen a las consultorías. La contratación pública tiene lugar cuando las entidades públicas contratan con personas naturales o jurídicas del sector público o privado, para la construcción de proyectos sociales.

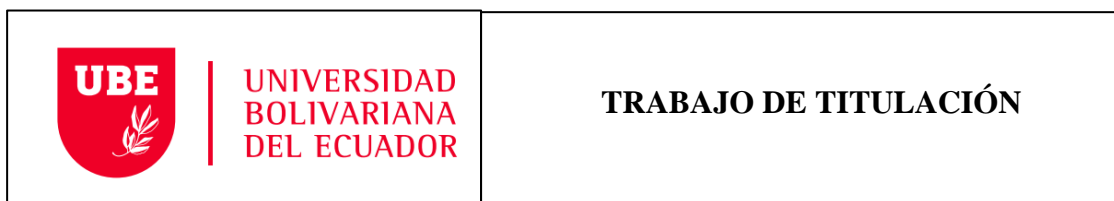
Faz et al. (2023), mencionan que la contratación pública consiste en las acciones mediante las cuales, las entidades estatales adquieren bienes, obras o servicios fundamentales para la labor del Estado. En las naciones de América Latina, la contratación evoca gran importancia ya que se ha convertido en una herramienta de desarrollo social y económico dónde sus recursos se proyectan al beneficio comunitario. Una adquisición pública que sea eficaz y transparente puede contribuir de manera considerable a mejorar la eficiencia del sector público y a reducir la incidencia de actos de corrupción, dado que se establecen mecanismos de control y supervisión en la utilización de los recursos públicos.

Sobre lo expuesto, se puede inferir que la contratación pública es esencial para que las entidades gubernamentales adquieran bienes, servicios y obras, que apoyen al desarrollo social y cuyo uso de recursos de manera efectiva y transparente repercuten en la eficiencia.

1.2.1 Normativa legal de Contratación Pública

Dentro de la normativa gubernamental se cuenta con la La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), misma que en su artículo 6 se define como todo medio





relacionado a la gestión contractual y de compra de bienes, obras o servicios (Presidencia de la República del Ecuador, 2024, pág. 7).

Tiene como objetivo primordial mejorar la eficacia, transparencia y calidad del gasto público en la contratación de bienes y servicios y busca garantizar el cumplimiento de los principios y normativas que regulan los procedimientos de contratación pública para la adquisición o arrendamiento de los elementos citados. Además, busca agilizar, facilitar y concertar las diferentes operaciones contractuales en concordancia con las políticas públicas y concluyendo con la ejecución oportuna, utilizando el Sistema Nacional de Contratación Pública, mismo que se constituye por los principios, normas, mecanismos orientados al planeamiento, programación, control, conducción y cumplimiento de las contrataciones del Estado, sistema conformado por el Servicio Nacional de Contratación Pública y demás instituciones del gobierno que cumplen funciones en materia de presupuestos, planificación, control y contratación.

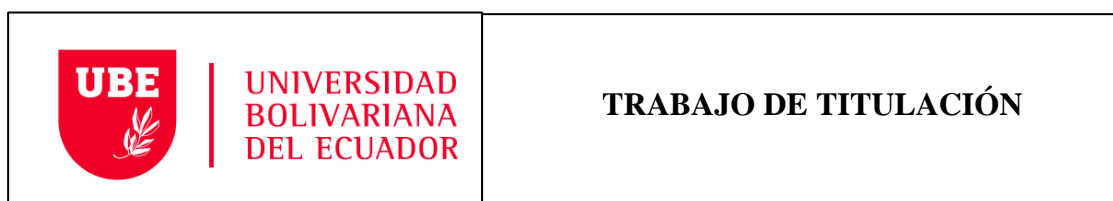
Como parte de las atribuciones del Servicio Nacional de Contratación Pública y considerado como un requisito para los servidores públicos que participen en las diferentes fases del procedimiento, así como también para quienes están interesados a ingresar al sector público, deben estar certificados como operadores del Sistema, certificación que se la obtiene mediante el rendimiento del examen de competencias que permite avalar los conocimientos y habilidades en el tema. Es decir que toda persona que desee ingresar al sector público deberá avalar sus conocimientos en el ámbito de contratación, para lo cual rendirán un examen de conocimientos que les permite obtener la debida certificación.

1.2.2. Procedimientos y montos de contratación pública

El Reglamento de Contratación Pública (RGLOSNC), establece una variedad de modalidades para la contratación pública, según lo especificado en su artículo 10. Estas modalidades abarcan desde procedimientos dinámicos como el Catálogo Electrónico y la Subasta Inversa, hasta el régimen común que incluye la Menor cuantía, Cotización, Licitación, Ínfima cuantía y Consultoría. Cada una puede ser aplicada a través de métodos específicos como Contratación directa, Lista corta



La Universidad para todos



o Concurso público. Además, el reglamento contempla un régimen y procedimientos especiales, los cuales se determinan mediante un coeficiente multiplicado por el Presupuesto Inicial del Estado (PIE) de cada año, como se muestra en la Figura 1. Estas opciones diversas ofrecen a las entidades públicas la flexibilidad necesaria para seleccionar el procedimiento más adecuado de acuerdo con las características y requerimientos particulares de cada proceso de contratación (Presidencia de la República del Ecuador, 2024).

Figura 1

Montos y procedimientos de contratación



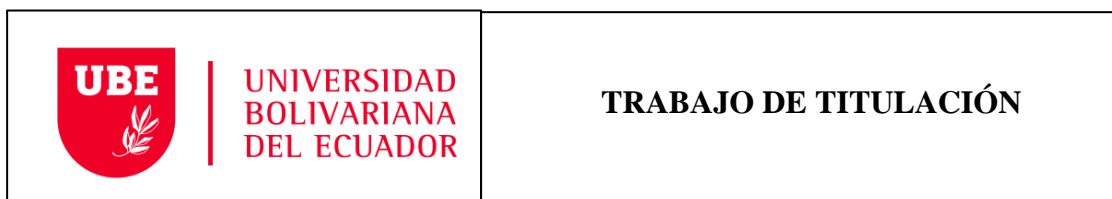
Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública (2024)

El monto de la contratación define el tipo de procedimiento y documentación relevante enlazada a su normativa específica aplicable y herramienta tecnológica señalada por el Sistema Nacional de Contratación del Estado, se requiere para tal efecto la conformación del correspondiente expediente. Su incumplimiento e inobservancia resultan en informes negativos por parte de los entes de control.

Así mismo el ente rector de la contratación manifiesta en el artículo 36 de su reglamento general que las contrataciones deben contar con la solicitud, autorización y ser ejecutadas con la



La Universidad para todos



debida precedencia y para cuyos bienes se deberá considerar el consumo real, posibilidad de almacenaje y aptitud financiera. Estas decisiones deben estar basadas en las competencias institucionales y en los plazos requeridos por cada modalidad de contratación.

1.2.3 Fases de la contratación pública

El artículo 41 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), detalla las cuatro fases que conforman el proceso de contratación pública: la fase preparatoria, que comprende desde la elaboración del Plan Anual de Contratación o la identificación de la necesidad hasta la emisión de la resolución motivada que da inicio al proceso de contratación; la fase precontractual, que abarca desde la publicación de dicha resolución hasta la adjudicación del contrato o la declaración de desierto del mismo.

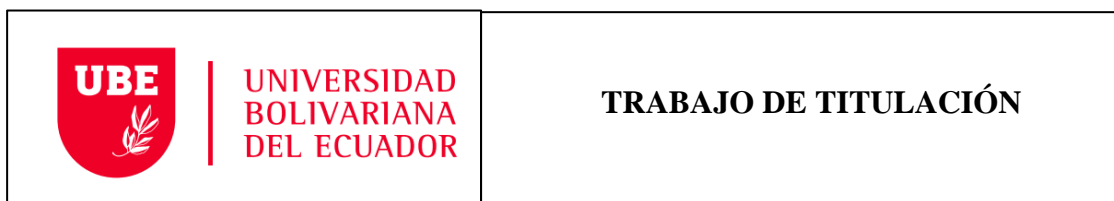
Tras la reforma realizada el 22 de marzo de 2024, se incorpora la fase de suscripción, que se extiende desde la adjudicación hasta la firma del contrato; la etapa contractual, también conocida como de ejecución, que continúa hasta la suscripción del acta de entrega recepción definitiva o la terminación del contrato; finalmente, la fase de evaluación incluye las acciones posteriores a las fases ya citadas y comprende la valoración realizada por el SERCOP, así como el seguimiento del desempeño de estos procedimientos (Presidencia de la República del Ecuador, 2024).

1.3 Ejecución presupuestaria

Cada acción del gobierno está intrínsecamente vinculada a una decisión financiera, lo que implica que cada determinación se refleja tanto en el presupuesto actual como en las asignaciones aprobadas, así como en las proyecciones presupuestarias para los próximos periodos fiscales.

De la Guerra (2016), hace referencia que el presupuesto, en su naturaleza económica, se manifiesta de dos maneras: como presupuesto financiero, relacionado con los recursos y gastos específicos para el año en curso, y como presupuesto nacional o económico, que abarca las políticas y proyecciones económicas más amplias que guían las decisiones financieras del gobierno a mediano y largo plazo. El presupuesto se caracteriza como un documento técnico-jurídico de una naturaleza





compleja y mixta, que involucra múltiples etapas y procesos. También manifiesta que la elaboración del presupuesto comienza con un acto administrativo inicial que permite su formulación y posterior aplicación. Sin embargo, su validez y efectividad se consolidan en una etapa intermedia mediante su aprobación legislativa, asentimiento legislativo que le asigna al presupuesto, poder de obligatoriedad, generalidad y regulaciones para su gestión, uso y efectos.

Varios países han promulgado su respectiva normativa, debidamente aprobada por el poder legislativo, la misma insta lineamientos para la gestión de la asignación económica durante el tiempo fiscal determinado.

Vaicilla et al. (2020), consideran que el presupuesto es un instrumento fundamental para dictaminar decisiones por parte de las autoridades de la institución.

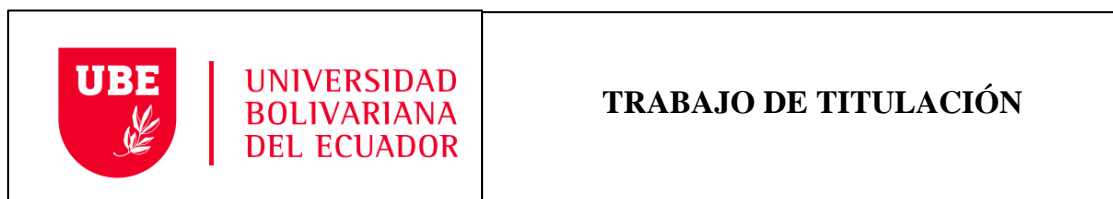
Marcel (2014), hace referencia que, en el proceso de elaboración y aprobación de un presupuesto, se busca asegurar la asignación de recursos para la adquisición de bienes y servicios públicos específicos, los cuales suelen estar alineados con los objetivos delineados en un plan político determinado. Es decir que esta fase es muy importante ya que contempla la priorización del presupuesto asignado a cada área de la institución.

Flores et al. (2013), señalan que la administración pública tiene la responsabilidad de adoptar medidas necesarias para asegurar que esta ejecución sea eficiente y efectiva.

Como complemento Chocho (2022), manifiesta que es crucial evaluar la gestión de una organización para determinar los resultados derivados de la ejecución de su presupuesto, en razón de que ésta permite obtener datos e información relacionados al grado de capacidad organizativa y el cumplimiento de las metas planteadas.

Sobre la base de lo expuesto, se hace menester señalar que el desempeño de éstos preceptos obedece a la determinación de programación operativa sólida, encaminada al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Se puede evidenciar que la ejecución presupuestaria está estrechamente vinculada al sistema de contratación pública, que utiliza una certificación presupuestaria para garantizar la disponibilidad económica necesaria para la adquisición de bienes o servicios. Estas





operaciones están alineadas con las necesidades de la población y los objetivos establecidos en las planificaciones institucionales.

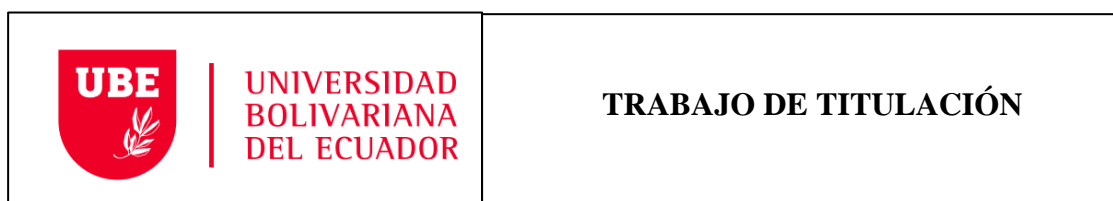
1.3.1 Normativa legal de presupuesto público

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en el Artículo 77 hace referencia que el Presupuesto General del Estado desempeña un papel fundamental en la determinación y administración de las asignaciones y egresos de las entidades que conforman las diversas funciones del Estado. Es importante destacar que no se incluyen dentro del Presupuesto General del Estado los ingresos y gastos asociados al aseguramiento social, la banca y empresas estatales y los gobiernos autónomos descentralizados. En Ecuador, el Presupuesto General del Estado, una vez promulgada su ley antes del año 2008, ha experimentado una transformación significativa en su naturaleza jurídica, actualmente, se percibe más como un instrumento cuya caracterización legal es compleja y de difícil determinación (Asamblea Nacional, 2024).

Tal como lo indica De la Guerra (2016), su principal función sigue siendo la planificación de los ingresos y gastos del Estado, aunque la manera en que se promulga y se interpreta ha evolucionado con el tiempo.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2021), señala que los presupuestos de la entidades públicas se adherirán a principios elementales y universales que aseguren su gestión apropiada y efectividad, lo que supone una integración de cuentas, planificación, equilibrio, estabilidad con la previsibilidad de las finanzas así como la provisión a largo plazo, resultados óptimos, logro de objetivos, transparencia, lo que se verá plasmado en la rendición de cuentas y acceso a la información, con el correspondiente ajustes a la gestión. Estos principios forman la base para una gestión presupuestaria responsable y orientada al cumplimiento de metas públicas en el contexto administrativo y financiero del sector público.





1.3.2 Ciclo Presupuestario

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en el Artículo 95 indica que el ciclo presupuestario comprende las reglas, destrezas técnicas, métodos y procedimientos concernientes al aprovisionamiento económico proveniente de las cuentas de ingresos y gastos que permitan cumplir con las metas previstas en el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas (Asamblea Nacional, 2024).

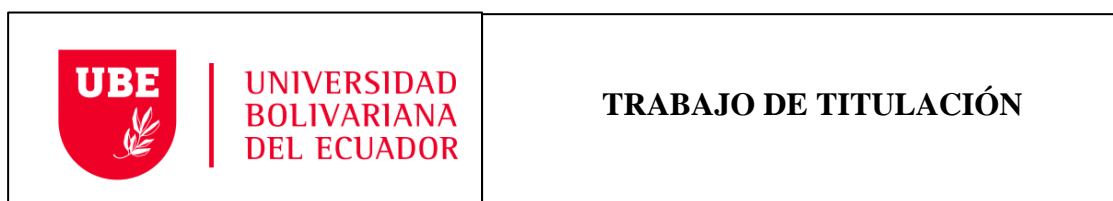
Se puede colegir que su curso es importante para el aseguramiento de la correcta gestión y uso eficiente de los recursos públicos en la contratación y suministro de bienes y servicios, en concordancia con el artículo 96, dónde señala que el ciclo presupuestario es la fusión de las etapas que de manera obligatoria deben cumplir los organismos estatales iniciando con la programación, enunciación, autorización, ejecución, seguimiento y cierre. Con el propósito de garantizar una coordinación efectiva de los procesos interinstitucionales a lo largo de todas estas etapas, el ente regulador de las finanzas públicas emite directrices a todas las entidades del Sector Público (Asamblea Nacional, 2024).

A continuación, se conceptualiza y detalla cada una de las fases que forman parte de este ciclo:

1.3.2.1 Programación presupuestaria. El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en el Artículo 97 indica que los programas, proyectos y actividades se determinan con base en los objetivos fijados por la planificación y la disponibilidad del presupuesto, el cual debe estar en línea con las perspectivas esperadas de las finanzas estatales. En este proceso se identifican las metas alcanzables, los recursos necesarios y los efectos de la implementación de estas iniciativas o los resultados esperados en la sociedad. Además, se fijan plazos para su implementación, lo que garantiza una gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos de acuerdo con las necesidades y prioridades identificadas (Asamblea Nacional, 2024).

Tal como lo indica la Contraloría General del Estado (2023), las entidades del sector público y las organizaciones privadas que gestionen recursos públicos están obligadas a implementar, poner en marcha y actualizar un sistema de planificación, así como establecer indicadores de gestión que



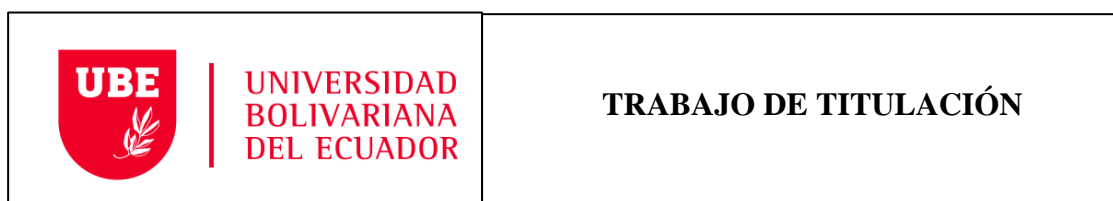


faciliten la evaluación del cumplimiento de metas, objetivos y la eficacia de la gestión institucional, alineados con la naturaleza, misión y visión institucionales y coherentes con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, las políticas públicas, las normativas constitucionales y legales pertinentes, y los emitidos por el organismo técnico de planificación. Los planes operativos, que son una desagregación del plan plurianual, deben incluir objetivos claros, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se llevarán a cabo durante el año. Es esencial que estos planes estén vinculados al presupuesto, de modo que lo planificado se concrete en función de las capacidades y los recursos disponibles, basado en un análisis detallado de la situación y del entorno.

De acuerdo con el artículo 234 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), el Plan Operativo Anual incluirá un detalle de la preeminencia e importancia de la necesidad pública que requiere costear, sus objetivos y metas debidamente descritos y los recursos requeridos. Para facilitar su evaluación y seguimiento, las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados deben presentar programas y proyectos que estén alineados con el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (Presidencia de la República del Ecuador, 2019).

1.3.2.2 Formulación presupuestaria. El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en el artículo 98 hace referencia que esta etapa implica la creación de proformas que reflejan los resultados derivados de la planificación presupuestaria y siguen una presentación uniforme de acuerdo con los catálogos y clasificadores presupuestarios estandarizados, con el propósito principal de facilitar la exposición de los datos, permitiendo su manipulación y comprensión de manera sencilla. Además, esta uniformidad facilita la agregación y consolidación de la información, lo que resulta fundamental para el análisis y la toma de decisiones en el proceso presupuestario, su artículo 100 indica que cada entidad y organismo elaborará su propia proforma presupuestaria institucional, que contendrá todos los gastos necesarios para llevar a cabo sus funciones. En cuanto a la programación de las cuentas de inversión, solo se incluirán aquellos previamente incorporados en el Plan Anual de Inversión (PAI), ajustadas también al Plan Nacional





de Desarrollo, la programación fiscal y a las directrices presupuestarias establecidas (Asamblea Nacional, 2024).

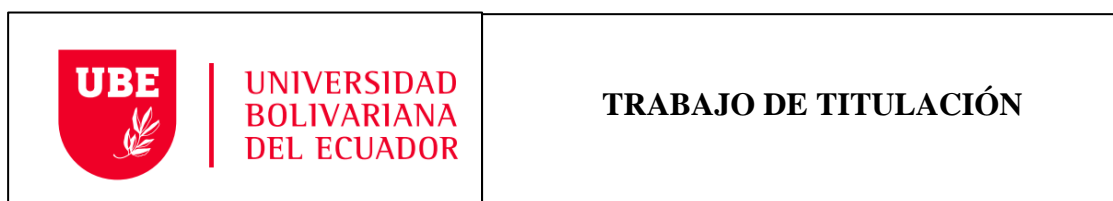
1.3.2.3 Aprobación presupuestaria. El código *ibidem*, en su sección III, señala que la aprobación se realizará según lo establecido en la Constitución de la República, para lo cual es obligatorio de incluir todo flujo de recursos y cuyo ejercicio entra en vigor del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. Una vez elaborada la proforma se envía a la Asamblea Nacional para la revisión y análisis previo a su aprobación por parte del presidente de la República. Los gobiernos autónomos descentralizados lo aprobarán conforme su normativa aplicable y al Ministerio de Finanzas (Asamblea Nacional, 2024).

El Artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), establece que, la autonomía financiera se manifiesta en el derecho de los gobiernos autónomos descentralizados a recibir de manera manifiesta, previsible, conveniente, instantánea e incondicional el financiamiento que corresponde. Además, les otorga la facultad de generar y gestionar sus propios recursos de acuerdo con lo establecido en la Constitución y la legislación vigente. Además, señala que la descentralización de la gestión estatal implica la transferencia obligatoria, gradual y permanente de competencias, junto con los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos correspondientes, desde el nivel central de gobierno hacia los gobiernos (Presidencia de la República del Ecuador, 2019).

El artículo 163 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en correlación con lo dispuesto en la Constitución, instituye que los gobiernos autónomos descentralizados, tendrán la responsabilidad de generar sus propios recursos financieros. Asimismo, en su calidad de componentes del Estado, compartirán en las rentas estatales, en consonancia con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad (Presidencia de la República del Ecuador, 2019).

1.3.2.4 Ejecución presupuestaria. La sección IV del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) define a la ejecución presupuestaria como



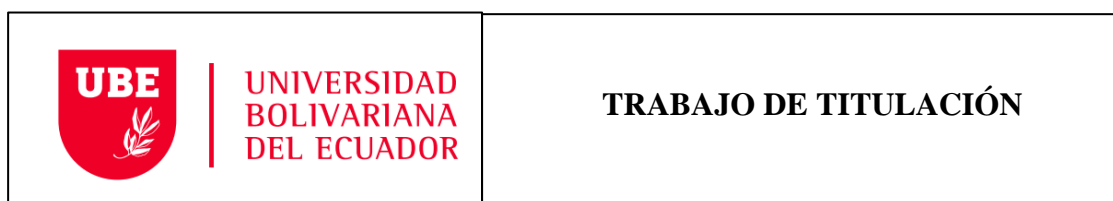


las acciones aplicadas al manejo de los recursos como: talento humano, materiales y financieros asignados con la finalidad de obtener los servicios, obras o bienes con la calidad, cantidad y oportunidad planteados. En la que dispone además que, ninguna entidad pública podrá realizar ningún contrato o compromiso sin la debida certificación presupuestaria y cuyo compromiso se realizará mediante acto expreso para la realización del gasto. Su artículo 118 especifica que sólo los programas y proyectos de inversión priorizados por la Secretaría de Planificación y Desarrollo podrán ser incluidos en la ejecución de la planificación de inversiones anual, para efectos contables señala que en esta fase se considerarán todos los derechos de cobro y gastos provenientes de la recepción de bienes y servicios adquiridos y es la Contabilidad Gubernamental en Ecuador quien se encarga de integrar los movimientos financieros, presupuestarias y de patrimonio en un sistema consolidado de contabilidad y gestión de información (Asamblea Nacional, 2024).

En esta percepción la Contraloría General del Estado (2002) indica que sistema se basa en principios aceptados aplicables al sector público, establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas y entes reguladores. Estos principios aseguran transparencia, rendición de cuentas y eficiencia en la gestión de recursos públicos. La Contabilidad Gubernamental no solo registra las transacciones financieras, sino que también facilita la evaluación del desempeño y la planificación estratégica del sector público en Ecuador.

La aplicación de la contabilidad del sector público como lo indica Córdova et al. (2020), requiere la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NIC SP) mismas que proporcionan directrices específicas sobre cómo deben revelarse las transacciones y eventos económicos en los estados financieros de las entidades gubernamentales. Éstos patrones instauran procedimientos a detalle que permiten transparencia, precisión y comprensión de la información financiera, así como la manera correcta para su registro y presentación de informes de las cuentas de activos, pasivos, patrimonio reflejados en los respectivos estados financieros y contables. Su aplicación asegura la información y permite que las entidades cumplan los estándares internacionales.



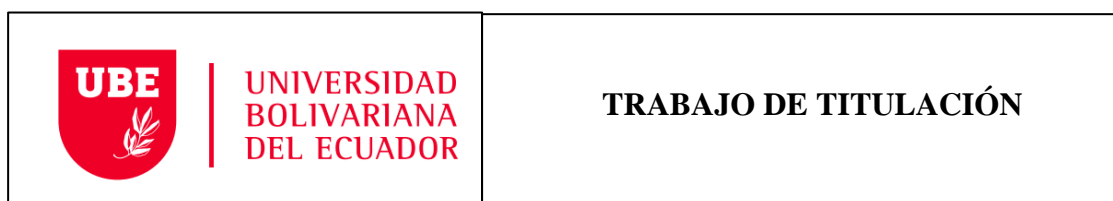


1.3.2.5 Evaluación y seguimiento. Fase a la que la Contraloría General del estado (2023), la define como una herramienta esencial para la gestión efectiva de las entidades del sector público, ya que permite determinar sus resultados mediante un análisis exhaustivo y la medición de los avances tanto físicos como financieros alcanzados, este proceso implica analizar el comportamiento de los ingresos y gastos, así como verificar el grado de cumplimiento de las metas establecidas en relación con el presupuesto aprobado, los planes operativos y estratégicos institucionales, así como el Plan Nacional de Desarrollo. Toda entidad del estado debe estimar el cumplimiento de las etapas precedentes en el ciclo, e identificar las causas y efectos de posibles omisiones, tomar acciones correctivas oportunas y viables para retomar los objetivos para determinar el grado de cumplimiento de las metas de ahorro, el resultado financiero y la estructura del financiamiento, lo que a su vez se utiliza para analizar la ejecución acumulada en relación con el presupuesto vigente.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, establece pautas para la fase de evaluación y seguimiento presupuestario en su artículo 119 y señala que esta etapa implica la comprobación de los resultados físicos y financieros alcanzados, la exploración de las oscilaciones y la tipificación de sus causas, seguido de asumir medidas correctivas. Esta evaluación de la ejecución presupuestaria le corresponde al titular de cada entidad u organismo, y se realiza de manera periódica. Los informes de evaluación se envían al ente rector de las finanzas públicas en enlace con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, y deben ser de acceso por parte de la ciudadanía. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, adecuan un proceso similar para sus áreas de planificación y financieras, quienes presentan su informe semestral de la ejecución presupuestaria a sus respectivos órganos legislativos (Asamblea Nacional, 2024).

1.3.2.6 Clausura y liquidación presupuestaria. El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, establece que los presupuestos anuales del sector público se cierran el 31 de diciembre de cada año. A partir de esta fecha, no se pueden generar compromisos ni obligaciones ni llevar a cabo acciones u operaciones que afecten al presupuesto que ha sido cerrado. Los





compromisos del presupuesto anual que no se hayan ejecutado total o parcialmente al finalizar el año se consideran anulados en cuanto a los valores no utilizados. Los compromisos plurianuales de ejercicios fiscales que no han sido clausurados no se cancelan, pero pueden ser objeto de reprogramación de acuerdo con los procedimientos administrativos establecidos por las entidades pertinentes (Asamblea Nacional, 2024).

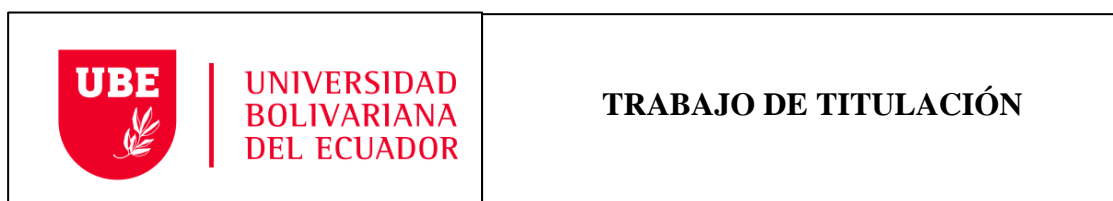
El artículo 168 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, señala que toda la información sobre el ciclo del presupuesto será pública y difundida permanentemente a la ciudadanía, mediante la página web institucional u otros medios. Las instituciones que por razones justificadas no disponen de un dominio web institucional, implementarán medios ajustados a sus realidades (Presidencia de la República del Ecuador, 2019). Los resultados de todas estas actividades, desde la formulación hasta el seguimiento y la evaluación, deben ser documentados en informes oficiales que se distribuyan al interno de la organización y de manera externa a la comunidad en general, garantizando así la transparencia e información efectiva de las acciones y sus resultados.

Por lo expuesto, se deduce que el ciclo presupuestario interrelaciona fases para una correcta y organizada gestión de los recursos públicos, que incluyen su formulación, etapa dónde se planifican los ingresos y gastos; seguido de la ejecución, etapa dónde se formalizan los procesos para la obtención de bienes y servicios requeridos por la entidad; en la etapa de seguimiento y control se verifica el cumplimiento y se realizan los ajustes necesarios; y por último con la evaluación se analiza los resultados obtenidos permitiendo mejorar futuras planificaciones. Cada fase es crucial para asegurar una administración eficaz y transparente de los fondos públicos.

1.3.3 Indicadores de Gestión presupuestaria

Las entidades del sector público y las entidades jurídicas de derecho privado que manejen recursos públicos, según la Contraloría General del Estado (2023), deben implementar, poner en marcha y actualizar un sistema de planificación, con el establecimiento de indicadores de gestión que





permitan la evaluación y visualización del cumplimiento de los planes y programas, metas y objetivos, y demuestren así la eficiencia de la gestión.

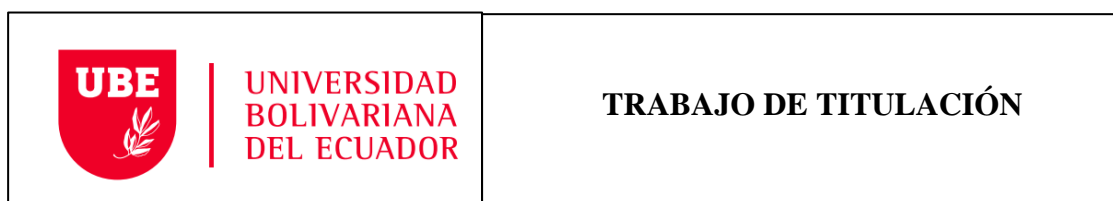
Según el Manual de Auditoría Financiera Gubernamental emitida por la Contraloría (2023), el indicador de eficiencia se centra en garantizar el uso efectivo y óptimo de los fondos públicos asignados a cada programa o proyecto presupuestado, en relación con las estimaciones de gastos presentes en el presupuesto institucional modificado. Este indicador se calcula considerando la relación entre los ingresos recaudados, los pagos efectuados y los costos devengados tanto para ingresos como para gastos, así como para la inversión total.

1.4 Normas de Control del Sector Público

Las disposiciones sobre Control Interno que indica la Contraloría general del Estado (2023), serán de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entes y entidades tanto del sector público como de derecho privado que manejen fondos públicos, según lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador y su Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, control de responsabilidad de cada ente del Estado y de quienes dispongan de recursos públicos; su finalidad radica en crear las condiciones para una futura intervención. Su responsabilidad recae en la máxima autoridad, dirección y el personal, otorga seguridad sobria para el logro de los objetivos institucionales y la custodia de los recursos públicos. Se formaliza con componentes de control, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y el seguimiento.

Según lo señalado por la Contraloría General del Estado (2023), se orienta hacia la consecución de objetivos fundamentales, estos objetivos incluyen fomentar la eficacia, eficiencia, efectividad y economía en la realización de operaciones, todo ello en consonancia con principios éticos y de transparencia, asegurando el cumplimiento de todas las normativas, tanto generales como específicas, que rigen la gestión de la entidad. Otra meta importante es salvaguardar y preservar el patrimonio público frente a riesgos como pérdidas, malgastos, uso inadecuado, irregularidades o





actos ilegales; persigue garantizar la fiabilidad, integridad y oportunidad de la información, tanto en su forma física como informática.

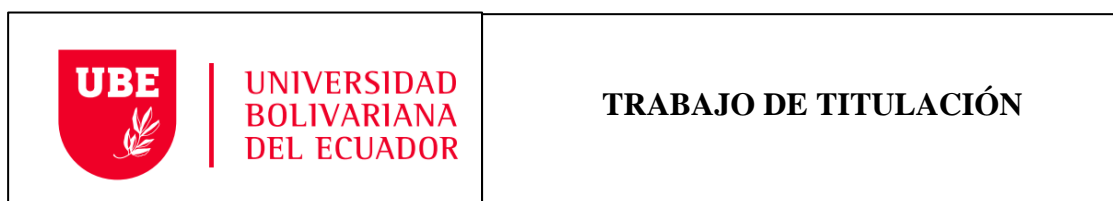
En este contexto, se puede decir, que establecer atribuciones y competencias claramente definidas, dentro del marco de control interno, no solo mejora la organización y estructura interna de la entidad, sino que también fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia operativa, para lo cual es menester conocer, revisar y aplicar la normativa vigente y conexas para garantizar calidad y cumplimiento en la gestión.

1.4.1 Planificación

Las entidades y organismos del sector público según la Contraloría General del estado (2023), tienen la responsabilidad de elaborar el Plan Anual de Contratación (PAC) junto con el presupuesto correspondiente para cumplir con sus objetivos y necesidades institucionales. Este plan abarcará las obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, que se contratarán durante el año fiscal, alineados con la planificación de la institución en relación con el Plan Nacional de Desarrollo y el presupuesto del Estado. Se detallarán las adquisiciones tanto para el régimen general como para el régimen especial, conforme a lo establecido por la ley. A excepción de las contrataciones de ínfima cuantía o emergencias, todas las demás adquisiciones deben estar contempladas en el PAC inicial o reformulado. La aprobación del plan y sus modificaciones corresponderá a la máxima autoridad de cada entidad, y se publicarán en el portal de compras públicas (www.compraspublicas.gob.ec) antes del 15 de enero de cada año. Esta publicación incluirá, al menos, información detallada sobre los procesos de contratación, la descripción de los objetos a contratar, un presupuesto valorado y el cronograma de su implementación.

Se puede decir que este plan contiene obras, bienes, servicios y consultorías alineados con la planificación institucional y el presupuesto estatal; todas las adquisiciones, excepto las de ínfima cuantía o emergencias, deben estar incluidas en el Plan Anual de Contratación inicial o reformulado, conforme a la legislación vigente, en su publicación se detalla cada proceso, descripción, presupuesto y cronograma.





1.4.2 Control y Seguimiento

El organismo encargado de la administración de la deuda pública, según la Contraloría General del estado (2023), implementará controles constantes de las operaciones para evaluar la eficacia de las actividades de supervisión y monitoreo llevadas a cabo por el personal de la entidad, así como las auditorías internas o externas, o los consultores externos contratados.

La Secretaría Nacional de Planificación (2021), emite los lineamientos para la evaluación de resultados de los planes estratégicos institucionales a través de sus metas, proyectos e indicadores con el objetivo de determinar el cumplimiento de los proyectos y presupuesto, determinar los factores que inciden en los resultados y obtener insumos para la toma de decisiones.

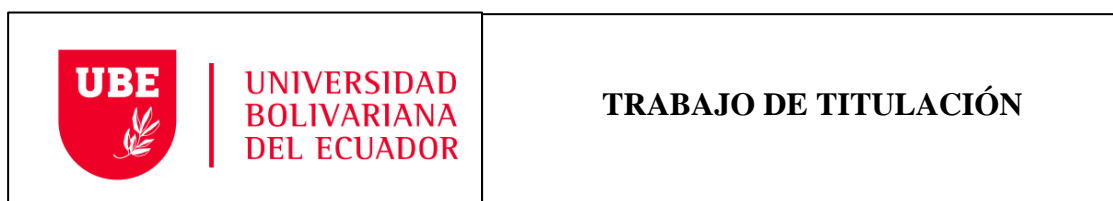
Los procedimientos de evaluación y seguimiento estarán principalmente enfocados en seguir las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría, los informes periódicos de los acreedores y de la administración sobre la contratación y obligaciones, las variaciones significativas debido a pagos de desembolsos (tanto de capital como de intereses), las transacciones de montos elevados, los cambios en los sistemas de contabilidad e información, y los reclamos de los inversores, entre otros aspectos relevantes.

1.4.3 Auditoría Interna

La auditoría interna se define, según la Contraloría General del estado (2023), como una actividad autónoma y neutral de fortalecimiento y asesoría, que agrega valor y permite mejorar las operaciones institucionales. Su trayectoria comprende la evaluación de aspectos como: el sistema de control al interno de la organización, sus procesos dependientes, técnicos, ambientales, financieros, reglamentarios, ejecutores, estratégicos y la gestión de riesgos.

Cada institución, cuando sea necesario, debe establecer una Unidad de Auditoría Interna que esté debidamente estructurada, sea independiente y cuente con los recursos adecuados. Esta unidad tiene la responsabilidad de ofrecer asesoramiento oportuno y profesional dentro de su ámbito de competencia. Su función principal es añadir valor a la gestión institucional y asegurar





razonablemente que las acciones realizadas por la máxima autoridad y el personal se ajusten a las normativas vigentes.

1.5 Metodologías relevantes en términos de incidencia de ejecución presupuestaria

Dentro de las metodologías relevantes tenemos la Gestión por resultados, Análisis de Indicadores y Plan de mejora referentes a analizar la incidencia de la ejecución presupuestaria.

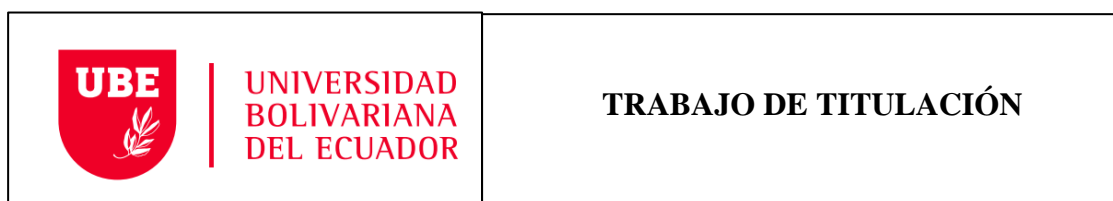
1.5.1 Gestión por resultados

Las dos categorías expuestas son parte de la gestión de las entidades públicas, por lo que dentro de la investigación se plasma los referentes en torno a este ámbito, tomando en cuenta que el presupuesto se asigna para la contratación y adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades y razón de ser de cada estamento público y es en dónde se puede afirmar que, la calidad de los procesos de contratación se reflejarán en la calidad de la ejecución presupuestaria.

Makón (2000), define a la Gestión por resultados como el modelo de administración de los recursos públicos, encaminada al cumplimiento de las acciones estratégicas definidas para un tiempo determinado, centrado en la gestión y evaluación de las acciones, así como la medición del desempeño en la obtención de productos y resultados; para el caso de los productos esperados se formulan planes estratégicos, operativos, identificación de procesos, formulación, programación y ejecución presupuestaria rediseñados, compromisos de resultados, esquema de incentivos y sistema de monitoreo de la gestión.

Coincidentemente según Reinoso (2011), enfatizó que el papel fundamental desempeñado por la gestión por procesos, al brindar una dirección coherente y efectiva en las organizaciones del ámbito público, su principal objetivo radica en mejorar el desempeño y garantizar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en el logro de objetivos, así como fomentar una mejora continua mediante la generación de valor público. Este enfoque se sustenta en pilares fundamentales, como se indica en la **Figura 2**; planificación y presupuesto orientado a resultados, gestión financiera pública,





auditoría, adquisiciones de programas y proyectos, así como el seguimiento y evaluación de la gestión pública.

Figura 2

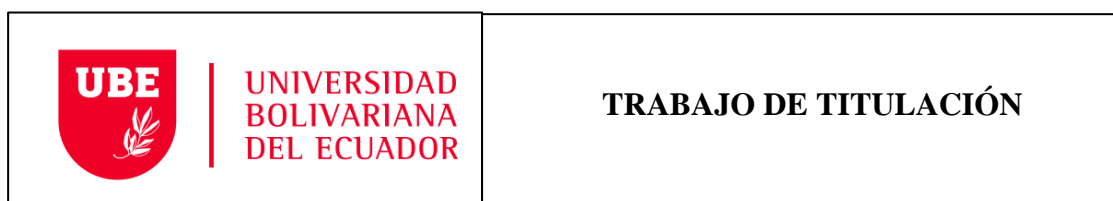
Ciclo de Gestión de las Políticas Públicas



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2015)

Los pilares expuestos tienen relación pues tal como lo señala Izquierdo (2021), el modelo engrana ámbitos como la asociación de mandatos encaminados a objetivos de impacto, relaciones laborales orientadas al rendimiento, la gestión financiera y los sistemas de control enfocados en el logro de resultados. Sus principales pilares exponen la necesidad de contar con un plan elaborado en base a interrogantes como: ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos?, y ¿cómo lo vamos a hacer?; un proceso presupuestal con análisis basados en indicadores de desempeño; la gestión financiera conformada por el conjunto de elementos para la captación y cumplimiento de los recursos en base a objetivos y metas, seguido de controles internos y externos que aseguren la transparencia y cuyas adquisiciones se realizan regidas por el conjunto de normas, entidades y recursos adecuados; el pilar por el cual el Estado produce bienes y servicios es a través de la gestión de programas y proyectos; y, por último el seguimiento y evaluación, instrumento que ayuda a la verificación del cumplimiento de los objetivos y calidad del gasto público.





Engl, Dineiger & García (2016), manifiestan ser la forma eficiente, eficaz, transparente del gasto, acorde a las necesidades y cuya importancia es relevante en una gestión gubernamental efectiva y por tanto definen al gasto público como la asignación monetaria que el Estado realiza para la ejecución de políticas y acciones para el cumplimiento de las funciones.

Sobre la base de lo expuesto, se puede decir que a través de la gestión por resultados se promueve un manejo integral orientado a impulsar una administración más eficaz y centrada en los resultados de las entidades del sector público, fundamental para reducir la incertidumbre y mejorar el rendimiento de una empresa refiriéndose para el presente caso tanto de los procesos contractuales como de los recursos públicos asignados, asegurando su uso efectivo y transparente, promoviendo tareas responsables y eficientes.

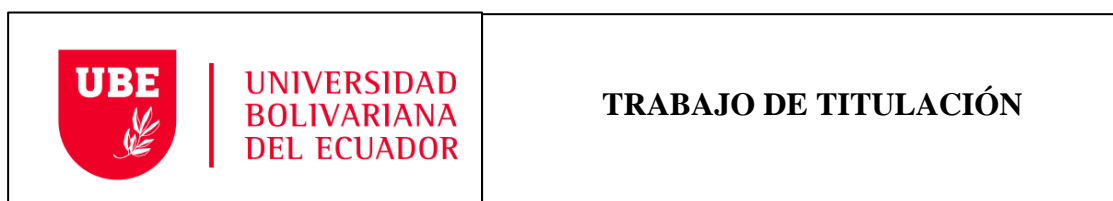
1.5.2 Análisis de Indicadores

Atehortúa (2003), menciona que los indicadores de eficiencia permiten medir la medida en que se ha optimizado los recursos disponibles, cumpliendo un papel concluyente ya que nos permiten visualizar el uso de recursos para la producción de un bien o servicio determinado. Su estructura establece una relación entre un recurso específico y el número de unidades o actividades realizadas, evaluando el consumo de dicho recurso en relación con la producción derivada. Su formulación variará según las necesidades y el contexto de la institución y sus productos.

Los indicadores de eficacia por su parte permiten según Atehortúa (2003), a los responsables de cada proceso, evaluar la calidad de su gestión en términos de cumplimiento de los objetivos planificados para cada sección, proporcionan una medida cuantitativa del impacto y calidad de los resultados obtenidos y permiten conocer si se cumplió con las actividades a cumplir y el proceso correcto.

La combinación de estos dos se denomina efectividad y de acuerdo con esta percepción, podemos cumplir las actividades planificadas, a costos altos o probablemente con la insatisfacción de nuestros clientes, el mismo autor, hace referencia a que todos los procesos o planes de trabajo debería al menos contar con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, con el objetivo de





evaluar la verdadera gestión de los procesos y de los responsables del mejoramiento continuo. Indica además que permiten a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivo de sus procesos, se mide en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según la capacidad instalada, cobertura y participación.

1.5.3 Plan de mejora

Los planes de mejora son herramientas organizacionales diseñadas para introducir y ejecutar cambios en los procesos. En el ámbito académico, según Parra (2016), un plan de mejora se define como un instrumento que implica una planificación dirigida a mejorar la calidad de los procesos y los resultados. Estos planes suelen comenzar con la identificación de las fortalezas y debilidades existentes. Esta evaluación inicial permite que los planes de mejora puedan definir y proponer cambios optimizados después de haber diagnosticado la situación actual del objeto de estudio.

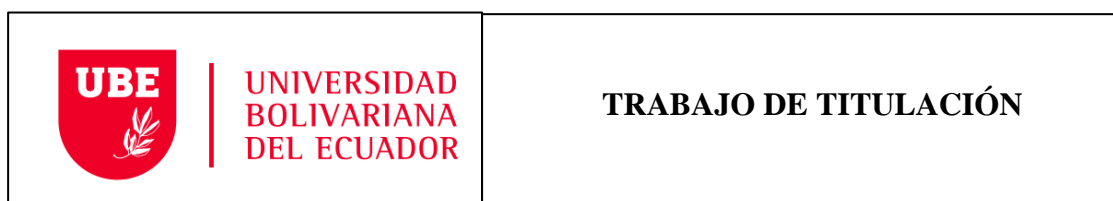
El plan de mejoras es fundamental en el proceso de mejora continua, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA (2017), indica que este plan implica tomar decisiones estratégicas para identificar y aplicar cambios en los procesos organizativos, con el fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido. Es esencial que estos cambios se perciban como mejoras significativas que beneficien directamente a los usuarios o clientes.

1.5.3.1 Gestión por Procesos. Según Alarcón et al., (2023), configura como una estrategia completa para estructurar, coordinar, dirigir y evaluar las operaciones en múltiples entidades gubernamentales, con el fin de cumplir con las demandas de los ciudadanos y alcanzar los objetivos institucionales establecidos. Fundamentalmente, implica la elaboración de planes y la ejecución de actividades que incluyen diversos controles, gestiones y medidas destinadas a guiar de manera efectiva las acciones hacia las metas y objetivos de la institución.

La gestión de procesos aumenta la participación, aclara responsabilidades, fomenta la transparencia y reduce tiempos y costos.

Para permitir tomar decisiones sobre información y nivel de cumplimiento de objetivos es importante y necesario contar con herramientas de gestión adecuadas que correlacionen las





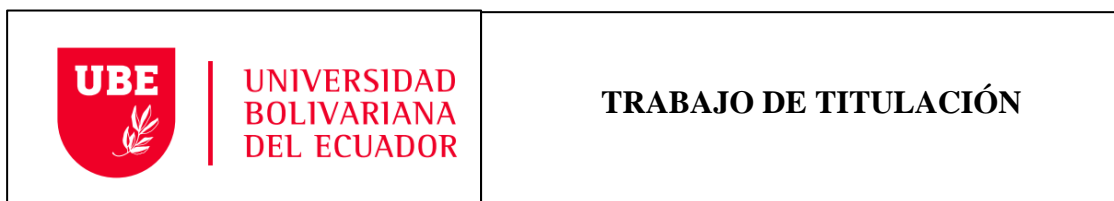
acciones y su consecución, ante lo descrito se encuentran varios instrumentos que permiten recopilar y analizar la información obtenida y modelarla hacia los resultados deseados, entre los que se citan: 5W+ 1H; Cuadro de Mando Integral y el ciclo PHVA.

En las publicaciones del Laboratorio Tecnológico de Uruguay (2009), se menciona la metodología 5W+ 1H, también conocida como método Kipling, que fue desarrollada por Rudyard Kipling en 1976 con el propósito de abordar de manera exhaustiva preguntas clave y estimular la generación de ideas para resolver problemas. Esta metodología consiste en responder a seis preguntas fundamentales: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW); se utiliza ampliamente como una herramienta de verificación que facilita la formulación de estrategias para la implementación de mejoras en diversos entornos organizativos. Al centrarse en preguntas clave, ofrece un marco que estimula ideas y estrategias, siendo útil para resolver problemas complejos.

Kaplan, R. & Norton, D. (2005), inventor del Cuadro de Mando Integral quien lo señala como un concepto dinámico que apoya de manera continua en la toma de decisiones, da a conocer la estrategia, involucra a las personas tanto en su elaboración como en el seguimiento, para lo cual integra cuatro áreas claves como son la financiera, la de formación, procesos internos y la relación con los usuarios, constituido básicamente por indicadores financieros y no financieros que miden la eficacia, eficiencia, efectividad, excelencia, entre otros y que son plasmados en plantillas para una mejor visualización y seguimiento y desarrolladas en función de sus procesos internos, especificando al tipo departamental cómo el adecuado para un área de la organización.

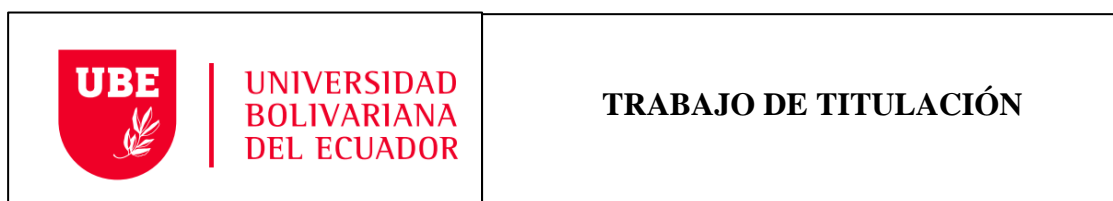
El gobierno por resultados está asociado al cuadro de mando ya que vincula el logro de las metas con las acciones diarias a través del rediseño de procesos según lo señala Reinoso (2011), quien además describe tres opciones de perspectivas del ámbito público desarrolladas por e-Strategia Consulting Group; cuyas perspectivas son la organización y cultura, personas y crecimiento, ejecución e información y tecnología y el modelo de gestión pública institucional, cuyas perspectivas son direccionamiento estratégico, gobierno por resultados, procesos y talento humano.





En el contexto de desarrollar procesos de mejora continua, algunas publicaciones del Laboratorio Tecnológico de Uruguay (2009), hacen referencia de herramientas bastante útiles como el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) propuesto por Deming en 1986, el ciclo de mejora continua abarca una secuencia que comienza con la fase inicial de planificación de mejoras, seguida por la ejecución de acciones específicas, una revisión exhaustiva de los resultados obtenidos y, por último, la implementación de ajustes necesarios para lograr mejoras continuas en los procesos. Esta metodología, con una larga trayectoria, se utiliza ampliamente porque la mejora continua es tanto un enfoque para resolver problemas como una filosofía para optimizar procesos de manera constante.





CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

La metodología aplicada permitió realizar una descripción de los hallazgos obtenidos en la revisión de los expedientes de contratación, así como del comportamiento del personal en los diferentes eventos que forman parte del proceso, a fin de entender su ocurrencia y elementos determinantes que permitieron ratificar la existencia de la influencia planteada, corroborada en la entrevista realizada a los implicados, investigación enmarcada en el enfoque cualitativo descrito a continuación:

2.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo mismo que de acuerdo con Hernández, R., Fernández, C & Baptista, M (2010), se fundamenta especialmente en sí mismo y se utiliza para erigir opiniones sobre el suceso estudiado, partiendo del supuesto de que el mundo social no es absoluto y puede ser comprendido y guardan relación desde el punto de vista de los actores estudiados.

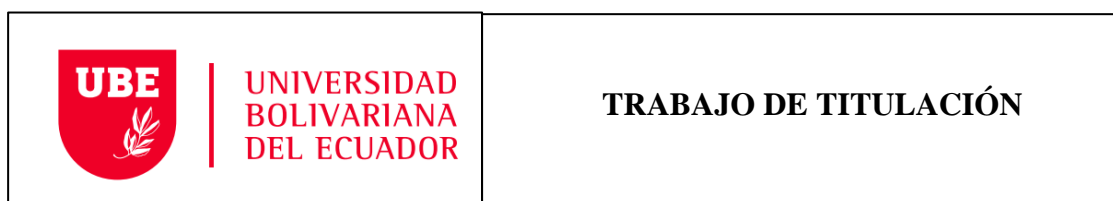
López, F. & Salas, H (2009), manifiestan que es utilizada por investigadores y especialistas en diversos campos relacionados con el comportamiento y las actividades de organizaciones, grupos o individuos lo que convierte a esta teoría en comprensible y natural en el estudio sobre gestión.

2.2 Declaración y justificación del tipo de investigación

2.2.1 Investigación documental

Según Gómez (2010), señala que la investigación documental permite al investigador interpretar, comprender y captar exhaustivamente lo que está escrito, para lo cual es necesario seleccionar la documentación, tiempo, temática. Para la presente investigación se recopiló bibliografía relacionada con el tema, que permitió adquirir un amplio conocimiento en aspectos tanto conceptuales como legales.





2.3 Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de la investigación

2.3.1 Método etnográfico

Continuando con la opinión de López, F. & Salas, H (2009) y Hernández-Sampieri, P & Mendoza, C (2018) se proyectó a adquirir un conocimiento detallado del caso de estudio con la comparación de los años de existencia, con la finalidad de explorar el comportamiento de la gestión, información significativa para el desarrollo del presente caso y dar respuesta a las interrogantes planteadas de manera descriptiva y basados en los contextos ya ocurridos.

Aplicando el esquema etnográfico mismo que según Hernández, S & Mendoza, C. (2018), permite la descripción y explicación de las categorías que integran el sistema considerando su historia, ordenación, interacciones, patrones, hábitos, conducta, entre otros; obtenidos de manera documental, bibliográfico e in situ.

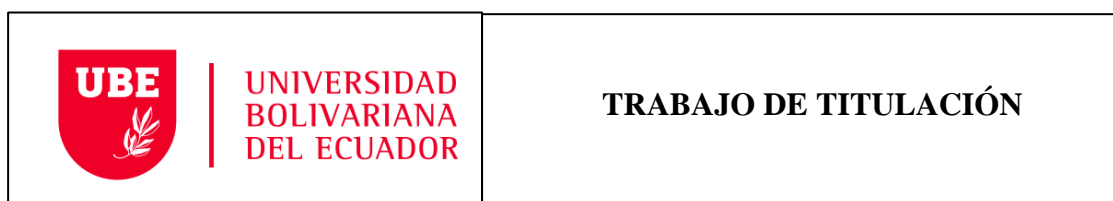
2.4 Técnicas e Instrumentos derivados de la metodología seleccionada

A continuación, se describe cada una de las técnicas e instrumentos de Investigación, aplicados en el presente trabajo:

2.4.1 Observación

El objetivo en el presente trabajo es la descripción y comprensión del problema expuesto para lo cual, los datos para el diseño planteado se obtuvieron de los expedientes de contratación, sistema administrativo financiero institucional, Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contrataciones, se procedió al análisis del tiempo de existencia de la institución, la documentación existente, los sistemas digitales institucionales y los resultados de cada año, así como antecedentes y todo elemento que a nuestro parecer resultara importante, útil y que nos sirva para contextualizar mejor todo lo observado.





2.4.2 Entrevista.

Para la recolección de datos se aplicaron entrevistas a los personajes relevantes dentro del proceso contractual y financiero, de la unidad de análisis. Con la información obtenida se procede con una descripción de los hallazgos observados tanto a la documentación, cómo a la actuación de cada involucrado tanto a nivel individual cuánto a la hora de socializar con el resto del equipo, para así conocer la situación actual de la entidad.

2.5 Instrumentos de recolección de la información

2.5.1 Conceptualización de las categorías de la investigación

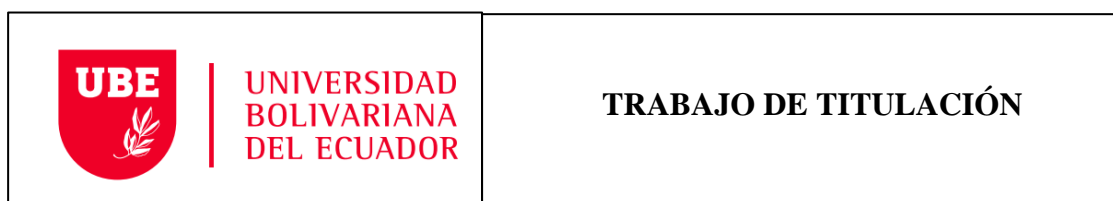
Las categorías definidas para puntualizar la incidencia se basan precisamente en los elementos visibles en el objeto del presente estudio, como son la contratación pública y la ejecución presupuestaria, cuyas definiciones de los autores se citan a continuación:

- **Contratación Pública.** – Sobre la base de lo anteriormente expuesto se puede señalar que la contratación pública es el conjunto de actividades encaminadas a la obtención de bienes, ejecución de obras y contratación de servicios y consultorías que requiere una institución pública para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de su misión.
- **Ejecución presupuestaria.** – En cuanto a esta categoría se indica que son todas las acciones normativas que conllevan al cumplimiento de gasto público de calidad.

2.5.2 Guía de Entrevista

La entrevista constituye un instrumento clave para reconocer la manera en que los sujetos tienen una percepción de su entorno y con la finalidad de adquirir conocimiento de la situación palpable por los mismos, dirigido a funcionarios de la Unidad de Bienestar Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito, involucrados y cuya actuación radica en los procesos de contratación pública y gestión financiera a fin de continuar con el proceso y cumplir con los objetivos de esta investigación. Anexo 1





Las preguntas de la entrevista se diseñaron para corroborar y profundizar en respuestas que no se lograron obtener mediante el proceso de observación de campo y documental, relacionadas con la existencia de herramientas metodológicas, frecuencias de seguimiento y evaluación, apreciación del personal en el logro de la ejecución, calidad del gasto, inconvenientes y necesidades.

La guía en mención nos permitió conocer el grado de comprensión del tema contractual y financiero por parte de los involucrados, donde se evidenció que cada tema es un caso aislado para cada área, no existiendo un trabajo sincrónico en el desarrollo de la ejecución del presupuesto.

2.5.3 Justificación del Diseño de la investigación

La investigación de campo y documental permitieron conocer a detalle la situación de la unidad de análisis, lo que permitió continuar con el proceso investigativo y de acción que se presenta en la Figura 3 con el desarrollo de las siguientes etapas:

2.5.3.1 Descripción de las etapas del proceso investigativo. A continuación se describen las tres etapas del proceso investigativo.

Etapas 1: Identificación de elementos susceptibles de mejora. Tanto de la observación de campo como de la revisión y análisis documental y entrevista realizada, se extrajo información relevante del comportamiento personal, grupal e institucional, necesaria e importantes para realizar una descripción detallada de los eventos con que cuenta la unidad de análisis cómo son: misión, visión, principios y valores, concluyendo con las acciones que se realizan en la actualidad y que requieren modificación o mejora con el uso del método 5W+1H.

Etapas 2: Análisis del entorno. Con base a la situación evidenciada en los hallazgos, se realiza un análisis del entorno interno y externo con el uso de la matriz FODA y generación de la cadena de valor con los elementos de la gestión por resultados.

Etapas 3: Descripción de acciones de mejora. Propuestas para mitigar los elementos limitantes de la ejecución, mediante el uso de las herramientas del cuadro de mando integral aplicado al sector público y ciclo de Deming.



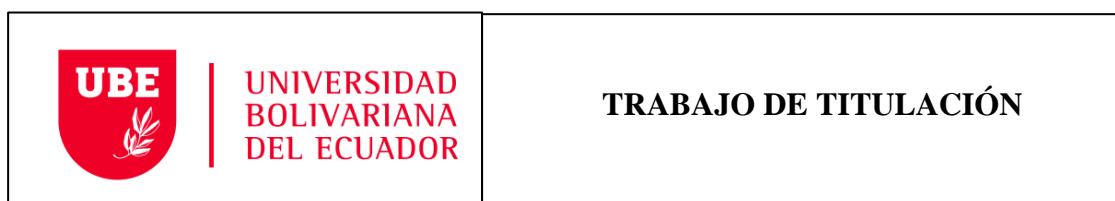


Figura 3

Proceso metodológico de la propuesta



Nota: Elaborado por las autoras

2.6 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

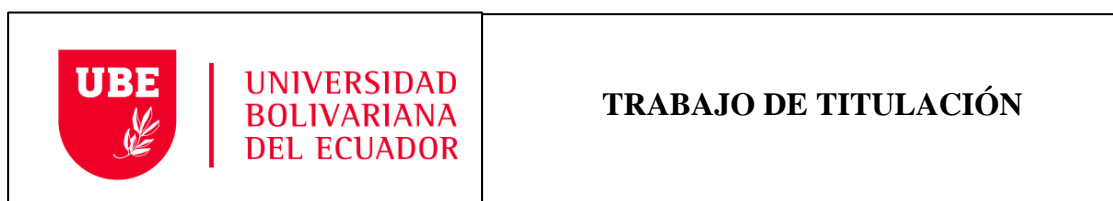
El estudio se realizó en la Unidad de Bienestar Animal, adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, mismo que cuenta con un organigrama institucional Anexo 2, además, se detallan los recursos que direccionaron la investigación Anexo 3.

Mediante Ordenanza Municipal el señor alcalde del Distrito Metropolitano de Quito aprueba el Presupuesto General del GAD del Distrito Metropolitano de Quito para el ejercicio económico de cada año, en el que consta la distribución económica para los diferentes sectores de la institución y sus dependencias, asignación que se efectúa de conformidad con la planificación anual operativa y de contrataciones.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito está compuesto por 17 sectores, la Unidad de Bienestar pertenece al sector Salud y en el Plan Operativo Anual institucional, se observa que la Unidad de Bienestar Animal es quien asume la ejecución



La Universidad para todos



presupuestaria para el cumplimiento de los objetivos y metas previstas, las que se describen en la Tabla 1:

Tabla 1

Plan Operativo Anual Unidad de Bienestar Animal

Objetivo Estratégico PMDOT	Meta PMDOT 2021-2033	Programa	Proyecto
OE6. Asegurar una vida plena y justa, con igualdad de oportunidades; y con acceso a salud, educación, cultura y seguridad	Controlar en un 30% la fauna urbana en el DMQ, Garantizando los principios de Bienestar Animal (PMDOT)	Fauna Urbana	Manejo de Fauna Urbana
OE1. Ejercer una gobernabilidad y gobernanza de proximidad responsable, transparente y ágil	Incrementar el índice de eficiencia de la gestión municipal (PMDOT)	Fortalecimiento Institucional 1	Gastos Administrativos / Remuneraciones

Fuente: (Plan Metropolitano de Desarrollo de Ordenamiento Territorial 2021-2033)

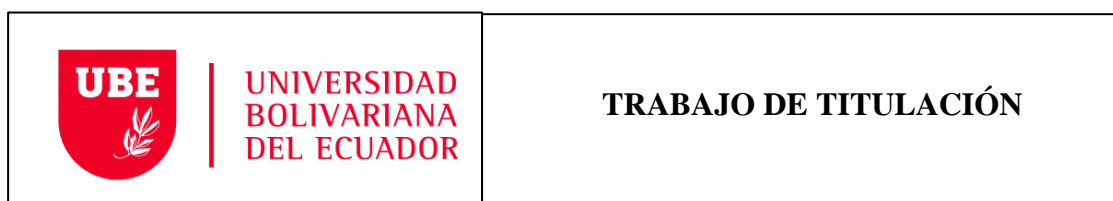
La institución dentro de su programación presupuestaria cumple con los parámetros de programas y proyectos, la asignación de partidas presupuestarias para cada una de sus actividades y tareas proyectadas.

Uno de los sectores que forman parte de este Municipio es la Secretaría de Planificación, quien se encarga de realizar el seguimiento al cumplimiento de los planes, proyectos y programas institucionales, con requerimiento periódico de informes respecto de los avances y ejecución presupuestaria de cada unidad contable y no contable, la información al respecto es otorgada por las áreas de Planificación y Seguimiento y la gestión Financiera de la Unidad de Bienestar Animal, de manera semanal, quincenal y mensual, información que recae en el resultado obtenido de la operación de devengado/codificado y comprometido/codificado.

Para la adquisición de bienes y obras y contratación de servicios previstos en la normativa vigente, la unidad de análisis cuenta con el área administrativa financiera con la responsabilidad sobre la gestión de contratación pública, dentro de las atribuciones y responsabilidades de esta consta la elaboración, consolidación, reformas y ejecución del Plan Anual de Contrataciones, el mismo que contiene la descripción de la necesidad (objetos de contratación), partida presupuestaria (enlazada



La Universidad para todos



a los programas, proyectos, actividades y tareas constantes el Plan Operativo Anual), cuatrimestre de ejecución y valor de la misma, publicada por la Dirección Administrativa del GAD del Distrito Metropolitano de Quito, antes del 15 de enero de cada año.

Es necesario señalar que el proceso de planeamiento, en cuanto a requerimientos, cantidades, valores, entre otros se organiza con el tiempo oportuno tomando en consideración aspectos como promedios e históricos de consumos, valores con la correspondiente inflación, plazos adecuados desde el inicio hasta la culminación de los procesos.

Se observa, que la Unidad de Bienestar Animal cuenta con una planificación enmarcada en el plan institucional y relacionada con el Plan Anual de Contrataciones, sin embargo, en este último instrumento se efectúan constantes reformas; en el sistema financiero que posee la entidad se observan 24 resoluciones de reforma en el año 2022 y 25 reformas para el año 2023, Anexo 4 y Anexo 5, lo que presupone una inadecuada y/o falta de planificación, cuyo detalle se plasma en la Tabla 2, dónde se observa que la entidad cuenta en el año 2022 con 45 procesos planificados, de los cuales 41 han sido modificados y 20 adicionados y en al año 2023 se encuentran planificados inicialmente 32 procesos de los cuáles 30 presentan modificación y 23 nuevos procesos con un total de 55 procesos anuales.

Tabla 2

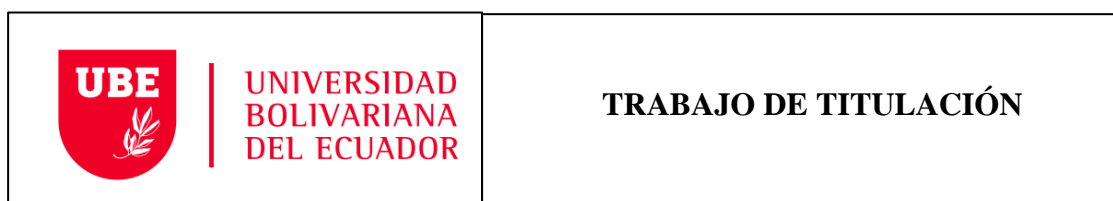
Reforma Plan Anual de Contrataciones

Año	Planificados	Modificados	Incluidos	Total
2022	45	41	20	65
2023	32	30	23	55

Nota: Datos tomado del Plan Anual de Contrataciones de la UBA

Su planificación de compras contempla las operaciones en los tres cuatrimestres del año, sin embargo, el mayor número se centra en el último cuatrimestre, según de observa en la Tabla 3,





cuyo porcentaje es alto en comparación a los dos primeros cuatrimestres con un dato de 54% y 62% para cada año de estudio.

Tabla 3

Planificación Anual de Contrataciones por cuatrimestre de contratación

Año	Cuatrimestre			Total	% Contratación Cuatrimestre 3
	1	2	3		
2022	4	26	35	65	54%
2023	6	15	34	55	62%

Nota: Datos tomado del Plan Anual de Contrataciones de la UBA

Su compra cuatrimestral para el año 2022 suma un total de 54 procesos de las 65 constantes en el Plan; el año 2023 muestra el mismo comportamiento con el cumplimiento del 73% de los procesos planificados; el porcentaje se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4

Porcentaje de ejecución Plan Anual de Contrataciones

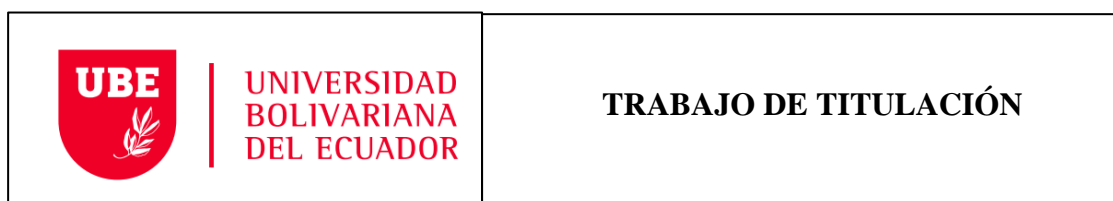
Año	Planificados	Ejecutados	Porcentaje
2022	65	54	83%
2023	55	35	64%

Nota: Datos tomado del Plan Anual de Contrataciones de la UBA

Para el caso del Plan anual de contrataciones no se realiza ningún seguimiento, ni se aplican indicadores de gestión.

En cuanto a los expedientes físicos y digitales se crean para cada proceso de contratación, de la observación in situ, al momento de su revisión por el área de Contratación Pública, éstos no cuentan con la documentación habilitante ni información completa que justifique las contrataciones de bienes y servicios, en apego de la normativa vigente, directa, relacionada y conexas aplicable para el efecto, provocando la devolución del trámite con las debidas observaciones, por parte de las diferentes áreas de la institución, indicaciones que no son saneadas de manera inmediata, de acuerdo con los resultados de la entrevista, este particular retrasa la ejecución de las diferentes





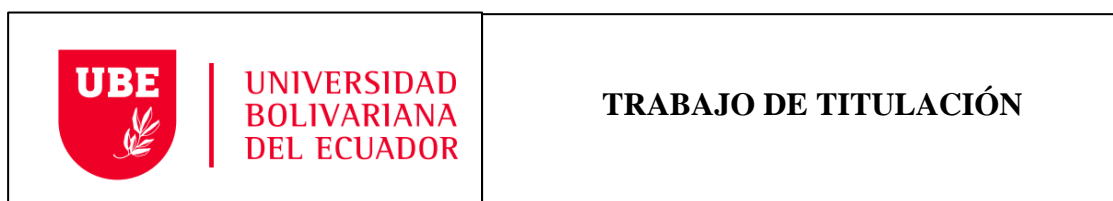
fases, desde la etapa preparatoria, hasta el proceso de pago, repercutiendo también en los plazos de la planificación operativa.

La Contraloría General del Estado efectuó observaciones y recomendaciones mediante examen especial realizado a los procesos de contratación del proyecto “Urbanimal”, cuyo cumplimiento debe ser observado por los involucrados; estas indicaciones se resumen en lo siguiente:

- Los términos de referencia se realizarán sobre la base de la planificación y las necesidades reales.
- Establecer requisitos de presentación de certificados sanitarios y permisos de funcionamiento de los proveedores, a fin de garantizar la calidad de los medicamentos e insumos, mismos que deberán ser evaluados previo a la calificación y por consiguiente adjudicación, así como a la recepción de éstos se verificará lote, caducidad y documentación habilitante.
- El requerimiento de las necesidades se deberá realizar en base a un análisis de stock crítico y cero para determinar la cantidad a requerir en tiempos oportunos.
- Otro de los inconvenientes observados es el número de oferentes tanto en la etapa de elaboración del estudio de mercado cuanto en la etapa precontractual, lo que hace suponer que no se cuenta con un número representativo de proveedores que participen en los procesos o deseen contratar con el Estado, para citar como ejemplo se evidencia en las respectivas capturas de pantalla del Sistema Oficial de Contratación del Estado SOCE, según se expresa en el Anexo 6, dónde se tomó como referencia el proceso de Adquisición de suturas para cirugías de esterilización con código NC-1760003410001-2023-0050.

La normativa de contratación pública dispone la elaboración de estudio de mercado con al menos 3 proformas; al referido proceso se presentaron 2 oferentes, según se observa en la Tabla 5 de los cuales solo 1 presentó su oferta económica, con quien se realizó la respectiva negociación y posterior adjudicación.



**Tabla 5**

Proceso de contratación para adquisición de suturas

Nro	Oferente	RUC	Fecha
1	QUALITYMEDICO	0993073474001	18 de agosto de 2023
2	IMPROHOSFAR S.A	0992240938001	18 de agosto de 2023

Nota: Datos tomado del SOCE

La UTPL en su blog (2018), enlista 5 errores comunes en contratación pública:

1. Incumplimiento del cronograma del proceso de contratación
2. Errores de tipeo en el desarrollo de documentos precontractuales o contratos
3. Falla en las ofertas de los proveedores en la etapa precontractual
4. Definición de presupuestos incorrectos
5. No cerrar el contrato

Se puede mencionar además como errores que se suscitan en esta Unidad:

- Desconocimiento de la normativa tanto de contratación pública como presupuestaria, contable y conexas.
- Temor para preguntar
- Demora en completar los documentos e información de los expedientes
- Rotación continua del personal

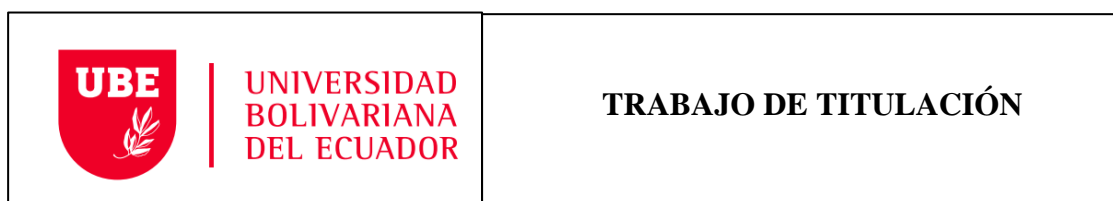
Ante la falta de documentación relevante y habilitante según la normativa, se produce devoluciones por parte del área de control previo. Sus efectos se proyectan en una disminución de la productividad esperada con el correspondiente malestar a los usuarios e incumplimiento de los objetivos institucionales, con la limitación de los procedimientos de control de la fauna urbana de la ciudad.

Las modalidades de contratación que efectúa la Unidad de Bienestar Animal son Catálogo Electrónico, Ínfima Cuantía, Subasta Inversa Electrónica, Feria Inclusiva y Menor Cuantía de



La Universidad para todos





Obras, no se evidencia información de procesos del año 2022, en el año 2023, se observa en la Tabla 6 un total de 57 procesos de contratación ejecutados:

Tabla 6

Procedimientos de contratación UBA año 2023

Tipo de proceso	Total 2023
Subasta Inversa Electrónica	10
Feria Inclusiva	4
Menor Cuantía Obras	1
Catálogo Electrónico	13
Ínfima Cuantía	31
Total	57

Nota: Datos tomado del SOCE

De los 57 procesos publicados, 6 bajo la modalidad de Subasta Inversa Electrónica en estado desierto y 51 adjudicados, según se detalla en el Anexo 7.

La declaratoria de desierto responde a razones de inhabilitación de las ofertas por incumplimiento de las condiciones establecidas por la entidad; por no haberse presentado ofertas o por considerarse inconvenientes para los intereses institucionales.

Cabe señalar que los procesos de ínfima cuantía no tienen carácter de obligatorio, que formen parte de la planificación inicial o reformada, por tal razón no se evidencia en el total de procesos planificados mencionados en párrafos anteriores.

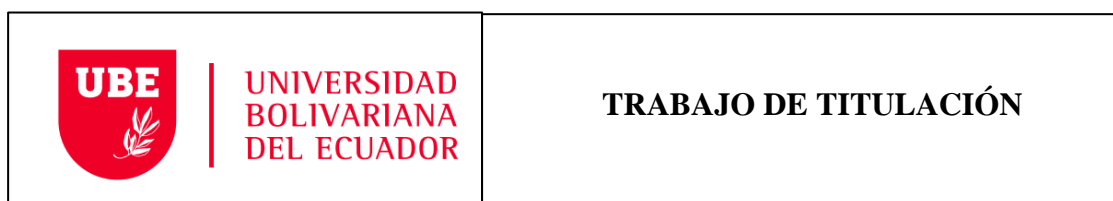
En la categoría de contratación pública se evidencia falta de conocimiento y actualización en cuanto a normativa y sus modificaciones, además que los criterios al respecto difieren, lo que crea confusión en varias de sus etapas.

Se observa un bajo porcentaje de ejecución presupuestaria en relación con las dependencias que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito, encontrándose en el último lugar dentro de su sector, según se puede apreciar en la Tabla 7, en la que toma como ejemplo el año 2023, que se detalla a continuación:



La Universidad para todos



**Tabla 7**

Ejecución presupuestaria sector Salud

Centro Gestor	Codificado	Devengado	Porcentaje de ejecución
Unidad de Salud Sur	2.626.497,33	2.505.895,49	95%
Unidad de Salud Norte	4.583.407,46	4.044.038,95	88%
Unidad de Salud Centro	4.817.728,63	4.050.360,97	84%
Unidad de Bienestar Animal	1.181.992,27	605.147,88	51%

Nota: Datos tomado del Sistema institucional SIPARI

La ejecución presupuestaria en la Unidad de Bienestar Animal no ha alcanzado los porcentajes óptimos en los años 2022 (Tabla 8) y 2023 (Nota: Datos tomado del Sistema institucional SIPARI

Tabla 9); las causas observadas han provocado que varios de los procesos de contratación no concluyan con adjudicación y pago hasta el mes de diciembre.

Tabla 8

Ejecución presupuestaria abril a diciembre 2022

Proyecto	Codificado	Devengado	% Ejecución
Manejo de fauna urbana en el DMQ	1.513.132,50	588.015,85	38,86%
Gastos Administrativos	107.357,14	28.772,38	26,80%
Total Presupuesto	1.620.489,64	616.788,23	38,06%

Nota: Datos tomado del Sistema institucional SIPARI

Tabla 9

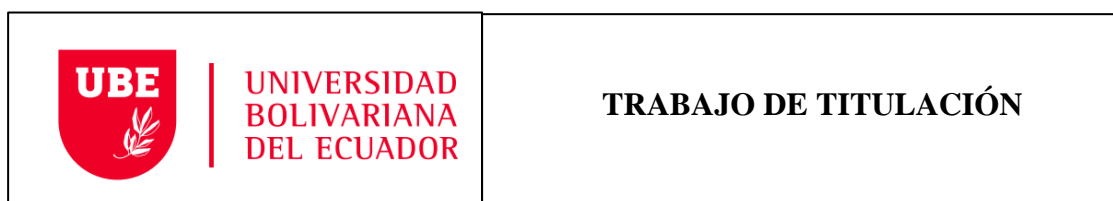
Ejecución presupuestaria enero a diciembre 2023

Proyecto	Codificado	Devengado	% Ejecución
Manejo de fauna urbana en el DMQ	1.060.918,95	528.960,84	49,86%
Gastos Administrativos	121.073,32	76.187,04	62,93%
Total Presupuesto	1.181.992,27	605.147,88	51,20%

Nota: Datos tomado del Sistema institucional SIPARI

La Secretaría de Planificación del GAD del Distrito Metropolitano de Quito, solicita información periódica con el indicador de porcentaje de ejecución calculada en base del valor devengado/valor codificado.





2.6.1 Discusión de los resultados de la etapa de diagnóstico

Es importante reconocer que la entidad cuenta con un Plan Operativo Anual definido por gastos administrativos y de inversión, adecuadamente diseñado por programas, proyectos y actividades, alineado a las partidas presupuestarias del clasificador nacional, enlazado al Plan Anual de Contrataciones, sin embargo la planificación no es un aislado ejercicio de calendarización, sino que, debe reevaluarse a un verdadero plan que abarque la organización de cada fase contractual desde la preparatoria hasta la adjudicación tomando en consideración los tiempos que cada modalidad exige en el portal de compras públicas, a fin de que se pueda cumplir con el cronograma valorado de ejecución presupuestaria, dentro del año fiscal.

Tanto de la observación documental y de campo, así como de la aplicación de la entrevista podemos identificar los elementos críticos al interno de la organización, detallados en la Tabla 10.

Tabla 10

Elementos críticos

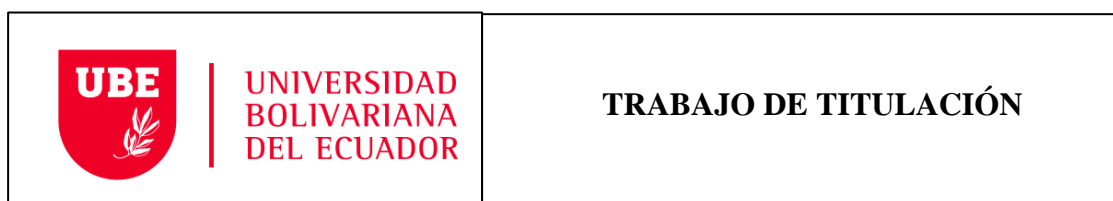
Contexto	Elementos Críticos
<u>Interno</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos se encuentran planificados en los dos primeros cuatrimestres, al no poder gestionarlos se reforman e incluyen en el tercer cuatrimestre, lo que limita el tiempo de cumplimiento de las diferentes fases. • Se evidencia una gran cantidad de procesos programados para el tercer cuatrimestre de cada año. • No se verifica el clasificador presupuestario previo a la certificación presupuestaria, lo que genera inconvenientes al momento de generar el compromiso de gasto. • Existe demora en la creación y actualización de los códigos de bienes en el maestro de materiales del sistema SIPARI, lo que demora el pago de determinados procesos de adquisición de bienes. • No se maneja prioridad de compra de acuerdo a control de existencias.





- Se evidencia desconocimiento en temas de contratación pública del personal de las áreas requirentes, así como del personal designado en calidad de administradores de contrato.
- La documentación e información se concibe de manera general sin considerar la particularidad de cada modalidad de contratación, lo que es objeto de observaciones a los expedientes de contratación, por ejemplo, la normativa y documentos habilitantes de un procedimiento de Catálogo Electrónico difiere de un procedimiento de ínfima cuantía o de subasta inversa electrónica.
- Las observaciones a la documentación generada se realizan a través de correo electrónico, sin interactuar con el personal de las áreas requirentes y administradores de contrato, quienes a su vez tampoco solventan dudas en coordinación con las áreas de asesoría y apoyo.
- El control previo se realiza anterior al pago dónde se encuentran fallas de las etapas preparatoria, precontractual y contractual, con la negativa de pago.
- Ante las diversas consultas existe diferencia de criterios, creando confusión.
- No se considera las directrices emitidas para la presentación de expedientes de pago, lo que requiere de insistencias continuas. Al realizar observaciones al texto e información registrada en los expedientes, no se generan las debidas modificaciones, debiendo devolver en varias ocasiones la documentación hasta subsanar los errores encontrados.
- Existe demora en el proceso de pago, respecto de la fecha de recepción de las facturas hasta la fecha de pedido de pago.
- Expediente de contratación y pago no tienen orden ni conservan la documentación completa.
- Las autoridades y personal anteriores a las fechas de gestión no han realizado la debida entrega de documentación e información correspondiente a los años 2022 y 2023, en lo que respecta al estado de procesos de Contratación Pública; stock, inventarios, despachos, abastecimiento en las bodegas de bienes, servicios generales, entre otros.
- No cuenta con herramientas ni instrumentos internos de alerta de posibles riesgos en la gestión interna.





- Los pedidos de compra y compromiso de gasto se generan una vez que se confirma la habilitación del pago, situación que refleja un desfase con relación al presupuesto certificado.

Externo

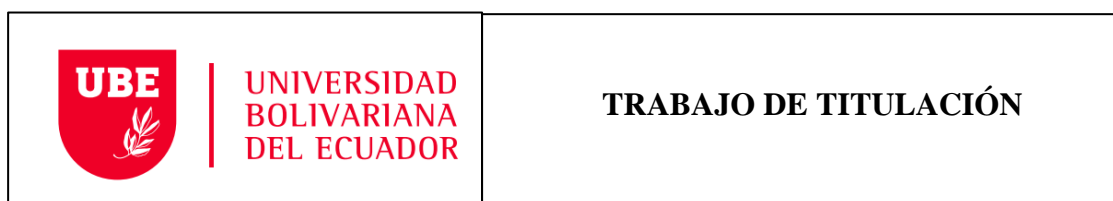
- El número de proveedores para bienes de naturaleza veterinaria es escaso, por tanto, se dificulta la obtención de proformas para el estudio de mercado de cada proceso de contratación.
- Los valores ofertados para la definición del presupuesto referencial son excesivos en comparación al valor adjudicado en el caso de Subasta Inversa Electrónica, lo que disminuye considerablemente la ejecución final.
- Existe demora por parte de los señores contratistas en la entrega de la documentación habilitante para la suscripción de contratos, así como para el pago.
- Las ofertas no cumplen con los parámetros requeridos en las especificaciones técnicas / términos de referencia, lo que conlleva a la declaratoria de desierto de los diferentes procedimientos en el portal de contratación, así como la publicación reiterada en los casos de ínfimas cuantías.
- Los contratistas refieren quejas verbales por la falta de pago oportuno de sus procesos adjudicados.
- Las aprobaciones de las reformas presupuestarias, por parte de las secretarías rectoras, se realizan en el mes de septiembre, fecha a partir de la cual se procede con la tramitación para la adquisición de bienes y contratación de servicios.
- Demora en la aprobación de los traspasos de crédito del proyecto de inversión, por parte de las secretarías rectoras.

Nota: Elaborado por las autoras



La Universidad para todos





CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Presentación de la Propuesta

Título de la propuesta: Acciones de mejora para el cumplimiento presupuestario oportuno de la Unidad de Bienestar Animal del GAD del Distrito Metropolitano de Quito

Sobre la base de lo expuesto en los capítulos anteriores se observa acontecimientos particulares no observadas en otros casos de estudio; la presente propuesta está encaminada a la recomendación de acciones de mejora que permitan mitigar los elementos que limitan el desarrollo de los procesos de contratación.

3.2 Propósitos y objetivos generales y específicos

3.2.1 Propósitos

La presente propuesta pretende brindar una herramienta que beneficie a la Unidad de Bienestar Animal con un proceso integral de seguimiento y evaluación que en la práctica genere una adecuada priorización de tiempos en el curso y culminación de los procesos de contratación pública, que contribuyan al incremento del porcentaje de ejecución presupuestaria institucional anual, de manera eficiente, eficaz y efectiva en cada una de sus fases.

Considerando que el primer objetivo del Sistema Nacional de Contratación Pública es probar la calidad del gasto de las entidades públicas y su ejecución en afinidad con el Plan Nacional de Desarrollo, en tal sentido podemos afirmar que los procesos de contratación Pública se replican en el cumplimiento presupuestario de las entidades gubernamentales, por tanto los procesos de contratación eficientes propenden a optimizar los recursos y a cumplir de manera adecuada con los objetivos institucionales debidamente planificados.

Tomando la ruta de gestión por resultados representada en la Figura 4, para el diseño de la propuesta se ha detallado la situación en que se encuentra la unidad de análisis y se proyectó al escenario deseado.



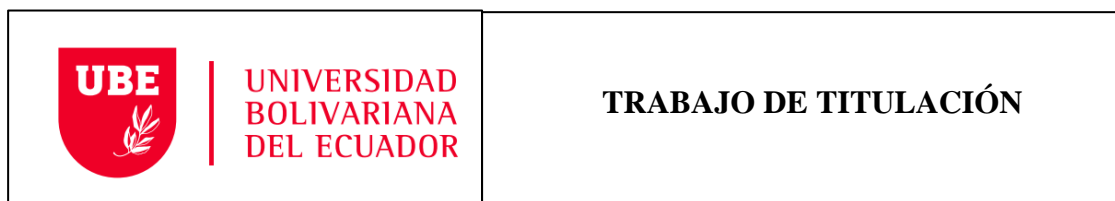
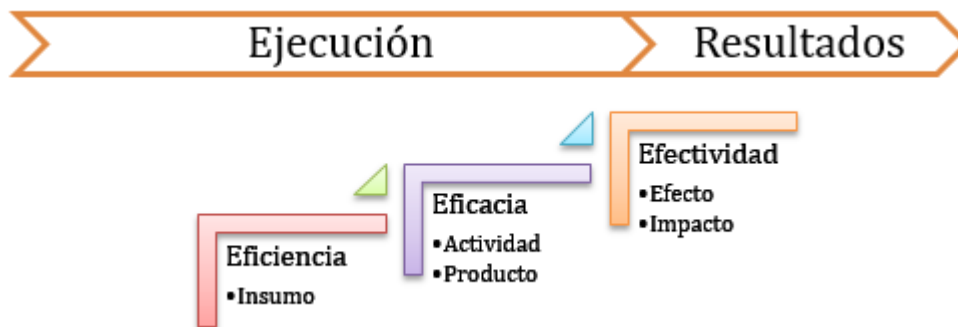


Figura 4

Cadena de resultados



Nota: Elaborado por las autoras

3.2.2 Objetivo General

Fortalecer los procesos existentes e implementar acciones que integren a todos los involucrados en el proceso de ejecución contractual y presupuestal orientado a la obtención de resultados y toma de decisiones oportuna.

3.2.3 Objetivos específicos

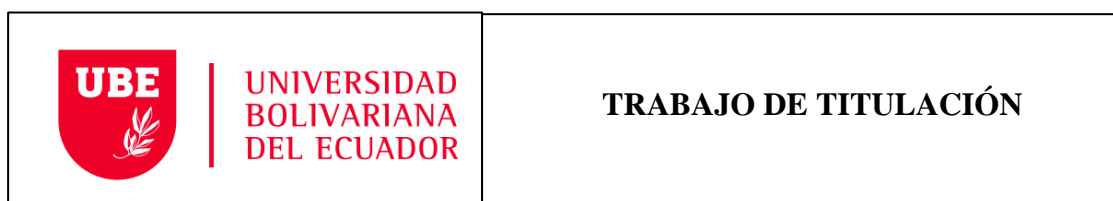
- Identificar los elementos integrales que disminuyan la lasitud en los procesos y que son susceptibles de mejora.
- Análisis del entorno interno y externo de la unidad investigada.
- Descripción de acciones de mejora enlazadas con la normativa pública aplicable para contratación pública y ejecución presupuestaria.

3.3 Fundamentación

Dentro de la fundamentación teórica metodológica, la presente propuesta basa sus elementos en la Gestión por resultados, modelo señalados por Makón (2000), referente que demuestra la importancia de un cambio en las prácticas de trabajo e implementación de un tipo de gestión integral eficiente, cuyos procesos renueven de la teoría a la práctica de mejoramiento de su



La Universidad para todos

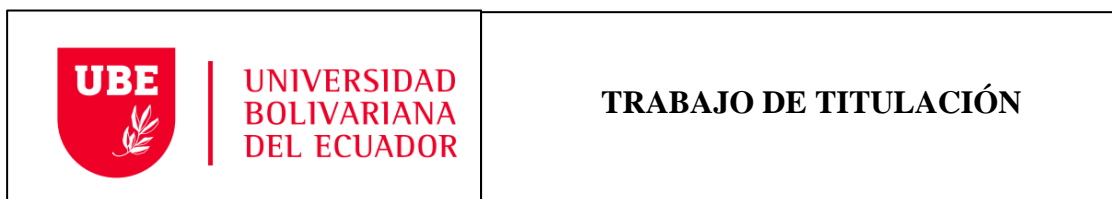


desempeño con el uso de sus propios procesos y muestren resultados físicos de su actuación y el cumplimiento medido en la gestión y ajustes producto de la evaluación. Para el caso de la unidad de análisis cuenta con elementos debidamente planteados, sin embargo, se evidencia inconvenientes susceptibles de mejoramiento en el accionar que sigue un patrón de comportamiento observado en los dos años de existencia, con ejemplos de la aplicación de la propuesta también evidenciados en el presente año y la implementación de estándares que permitirán gestionar el avance mensual de cada área e involucrado, así como reactivar los canales de información y comunicación de la ejecución periódica, para lo cual Alarcón et al. señala la importancia de las gestiones y medidas de guía destinadas a la obtención de los tan anhelados resultados.

Continuando con las bases de apoyo teórico, para la definición correcta de los puntos que requieren de acciones correctivas, se tomó como base la técnica 5W+1h, desarrollada por Rudyard Kipling, método del cuál toma su nombre, misma que mediante sus preguntas puntuales se pudo conocer ¿Qué se debe mejorar?, ¿Dónde se considera es la mejor ubicación para una mejor eficiencia?, ¿Cuándo es recomendable realizar la programación?, ¿Quién/es es/son el/los responsable/s, ¿Cómo hacerlo? y ¿Por qué es importante hacerlo?, preceptos con los que podemos analizar las causas y efectos necesarios de corrección en los componentes expuestos y visión de cambio.

Para la herramienta de gestión los autores Kaplan y Norton (2005), creadores del Cuadro de Mando Integral diseñado para el sector privado al ampliar la visión para uso en el sector público, permite un mejor uso de ésta adaptándola para la pretendida mejora ya que permite a la entidad ajustar los elementos necesarios encaminados a un desempeño óptimo, en el que se pueden incorporar perspectivas como el crecimiento y aprendizaje individual y su expansión a los procesos internos con el apoyo de las autoridades y legitimación normativa. Debido a que la unidad de análisis corresponde al sector público, dónde la normativa gubernamental rige las actuaciones del mismo, se fundamenta en la legislación existente emitida por los entes rectores.





Y, ante la necesidad de que los cambios propuestos no se mantengan estáticos y cumplan su ciclo óptimo, es menester considerar un plan de mejora para identificar y aplicar cambios en sus procesos con controles que permitan tener una visión física de los detalles de adelanto, limitaciones, acciones y retroalimentación de lo actuado, por lo que se considera al ciclo de Deming (1986), cómo la herramienta que permite describir el plan que permite optimizar los recursos humanos, tecnológicos, económicos y tomar decisiones a tiempo.

3.4 Caracterización de la propuesta

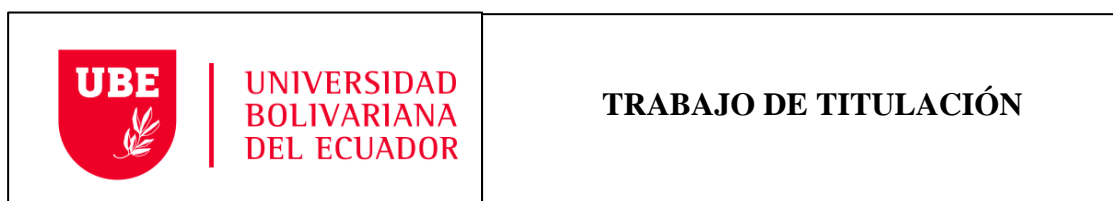
La propuesta planteada se caracteriza por los siguientes elementos:

- **Autonomía:** la unidad de análisis al contar con una facultad administrativa financiera permite que la propuesta pueda ser aplicada según la particularidad y razón social de la misma y su aporte es única para la misma.
- **Representativo:** refleja la situación de cada categoría, en búsqueda de alternativas de solución y visualización de su evolución.
- **Confiable:** la propuesta está basada en teorías de aplicación universal con herramientas diseñadas para la gestión pública y acorde a la normativa que rige para la localidad.
- **Cooperación:** la propuesta permite encaminar las acciones de mejora con el crecimiento y aprendizaje individual para apoyo interdepartamental y grupal, persiguiendo un mismo objetivo.

3.5 Desarrollo

La estructura de la propuesta cumple con etapas dónde se realizan y describen los elementos con que cuenta la entidad, la manera en que se han venido desarrollando las actividades, sus inconvenientes y necesidades de cambio e información del entorno, que han facilitado la identificación de las acciones de mejora propuestas para la misma.



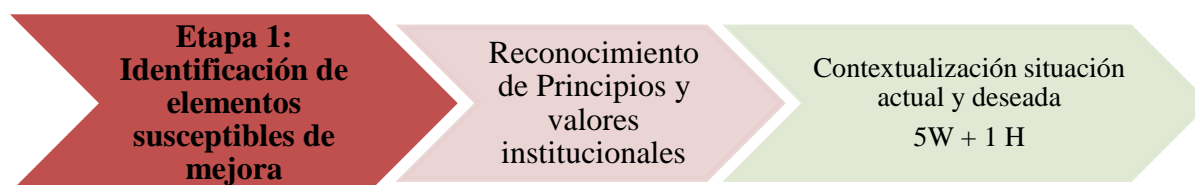


3.5.1 Etapa 1: Identificación de elementos susceptibles de mejora

Se revisó la existencia de principios y valores institucionales, tomando aquellos aplicables para el objeto de estudio; a continuación, se realiza una descripción de los hallazgos y un compendio de las actitudes o comportamientos actuales y anhelados, según se resume en la Figura 5.

Figura 5

Análisis situacional



Nota: Elaborado por las autoras

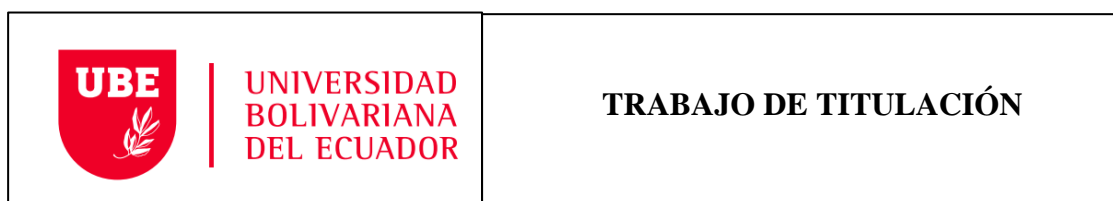
3.5.1.1 Principios y valores institucionales. Partiendo de los valores institucionales con el fin el compromiso de los colaboradores, se puede señalar que en el estatuto orgánico de gestión pro procesos de la Unidad de Bienestar Animal del MDMQ, constan:

Ética: El personal de la Unidad de Bienestar Animal actuará con integridad y transparencia en sus funciones, manteniendo la confianza de la comunidad sin buscar beneficios personales ni aceptar compensaciones o favores que puedan afectar su desempeño.

Compromiso: El personal de la Unidad de Bienestar Animal se compromete a actuar con lealtad, habilidad y profesionalismo, en respuesta a la confianza depositada en ellos, y se encargará de promover una imagen positiva de la unidad y preservar el prestigio de sus miembros.

Proactividad: El personal de la Unidad de Bienestar Animal actuará con prontitud e iniciativa para mejorar su desempeño individual y de equipo, buscando mejores resultados y construyendo relaciones de confianza a través de sus gestiones.





3.5.1.2 Contextualización situación actual y deseada. Tomando como punto de partida el diagnóstico e identificación de las falencias y a partir de la situación actual observada, según los elementos críticos definidos en la metodología; se realiza el análisis de las necesidades y compendio en 3 requerimientos importantes, definidos como: Programación, Expedientes de Contratación y Seguimiento y redistribución de recursos, hacia los cuales va encaminado las acciones de mejora; mediante el método 5W + 1H constantes en la Tabla 11, Tabla 12 y Tabla 13, en las que se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué se debe mejorar?; ¿Dónde es la mejor ubicación para una mayor eficiencia?; ¿Cuándo es recomendable realizar la programación?; ¿Quién es el responsable?; ¿Por qué es importante esta tarea? y ¿Cómo hacerlo?

Tabla 11

5W + 1H Programación

Elemento susceptible de mejora	Programación
What (¿Qué?) / ¿Qué se debe mejorar?	Programación de los procesos de contratación y presupuestaria.
Where (¿Dónde?) / ¿Dónde es la mejor ubicación para una mayor eficiencia?	Primer y segundo cuatrimestre del año.
When (¿Cuándo?) / ¿Cuándo es recomendable realizar la programación?	En la planificación inicial. Octubre a diciembre año anterior al de actuación. Reprogramación máxima hasta el segundo cuatrimestre.
Who (¿Quién?) / ¿Quién es el responsable?	Áreas requirentes: Unidad de Planificación y Seguimiento Unidad Administrativa Financiera Máxima autoridad
Why (¿Por qué?) / ¿Por qué es importante esta tarea?	Para evitar: Fallas en el sistema nacional de contratación pública que suelen presentarse por saturación de este. Retraso en los tiempos precontractuales y contractuales. Menor número de oferentes.



	UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	TRABAJO DE TITULACIÓN
--	--	------------------------------

How (¿Cómo?) / ¿Cómo hacerlo?	<p>Incumplimiento de los objetivos estratégicos. Cierre del presupuesto y retiro de recursos no ejecutados. Demora en fondeo de partidas presupuestarias y reprogramación. Terminación de contratos y desvinculación de los funcionarios de la entidad. Dificultades en la ejecución técnica ante la falta de medicamentos, insumos, materiales y servicios. Falta de información oportuna para la reorientación de los recursos.</p> <p>Aplicación correcta de las partidas presupuestarias. Comunicación compartida del stock existente en bodega y los centros de atención quirúrgica. Los estudios preparatorios contendrán la información correcta, completa y oportuna, incluido la codificación de bienes. Procesar por tipo de contratación (bien, obra, servicio) Subsanan los inconvenientes que se pudieren presentar en el camino, con el uso de tiempo adecuado, sin demoras. Generación de compromisos de gasto, una vez suscrito el contrato. Participación del equipo de trabajo.</p>
-------------------------------	---


Nota: Elaborado por las autoras

Tabla 12

5W + 1H Expedientes de contratación

Elemento susceptible de mejora	Expedientes de contratación
What (¿Qué?) / ¿Qué se debe mejorar?	Calidad de la documentación habilitante y relevante de cada proceso de contratación. Comunicación entre los involucrados.
Where (¿Dónde?) / ¿Dónde es la mejor ubicación para una mayor eficiencia?	Fases de la contratación: Preparatoria Precontractual Suscripción Contractual



 UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	TRABAJO DE TITULACIÓN
--	------------------------------

<p>When (¿Cuándo?) / ¿Cuándo es recomendable realizar la programación?</p>	<p>Inducción al personal nuevo. En cada revisión documental. Cada vez que exista reformas a la normativa.</p>
<p>Who (¿Quién?) / ¿Quién es el responsable?</p>	<p>Áreas requirentes. Administradores de contrato. Unidad de Asesoría Jurídica. Unidad Administrativa Financiera.</p>
<p>Why (¿Por qué?) / ¿Por qué es importante esta tarea?</p>	<p>Se aplica modalidades de contratación inadecuadas de acuerdo con el objeto de contratación. No se contempla la normativa correcta. No se cuenta con los estudios completos y definitivos. Existe demora en la subsanación de errores encontrados en los diferentes documentos. Existe desconocimiento de las modificaciones y actualizaciones de la normativa. Existe una deficiente comunicación entre los actores del proceso. No se brinda la suficiente ayuda al requirente. No se realiza control previo en cada fase.</p>
<p>How (¿Cómo?) / ¿Cómo hacerlo?</p>	<p>Capacitación de la normativa legal y convexa Actualización de la normativa en las herramientas internas. Revisión documental conjunta con el responsable de la elaboración. Trabajo conjunto ante dudas y errores que requieren ser subsanadas. Comunicación activa y eficaz en todo ámbito.</p>

Nota: Elaborado por las autoras

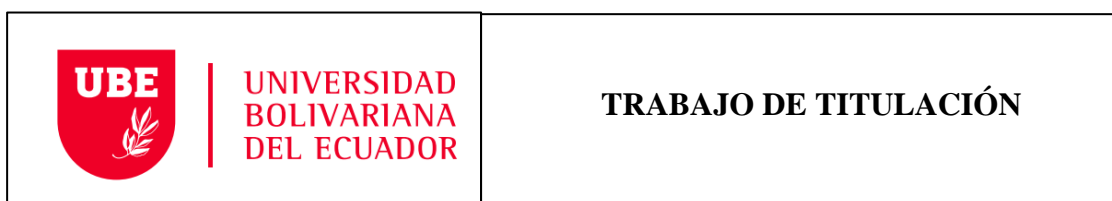
Tabla 13

5W + 1H Seguimiento y redistribución de recursos

Elemento susceptible de mejora	<i>Seguimiento y redistribución de recursos</i>
What (¿Qué?) / ¿Qué se debe mejorar?	Tareas de seguimiento y redistribución de los recursos



La Universidad para todos



Where (¿Dónde?) / ¿Dónde es la mejor ubicación para una mayor eficiencia?	Fases de la contratación: Precontractual Suscripción Contractual Evaluación
When (¿Cuándo?) / ¿Cuándo es recomendable realizar la programación?	De manera periódica a criterio de la entidad, se recomienda mensual (en concordancia con los avances programáticos del sistema mi Ciudad)
Who (¿Quién?) / ¿Quién es el responsable?	Unidad de Planificación y seguimiento Gestión Administrativa Financiera Gestión de Contratación Pública
Why (¿Por qué?) / ¿Por qué es importante esta tarea?	El seguimiento actual involucra solo porcentaje de ejecución No se evidencia seguimiento a los procesos de contratación en espera, ni apoyo para su finalización. No se evidencia evaluación con indicadores de gestión El tiempo desde el inicio de la etapa preparatoria hasta el pago del proceso es extenso.
How (¿Cómo?) / ¿Cómo hacerlo?	Reuniones mediante mesas de trabajo conjunta Comunicación activa y permanente con los involucrados. Guía permanente de interrogantes que se presentan por parte de los diferentes actores. Matriz de seguimiento y evaluación

Nota: Elaborado por las autoras

Los principios y valores definidos por la entidad permitirán la consecución de las tareas y responsabilidades demostrando así un trabajo ético, comprometido y encaminado al mejoramiento del desempeño individual e institucional.

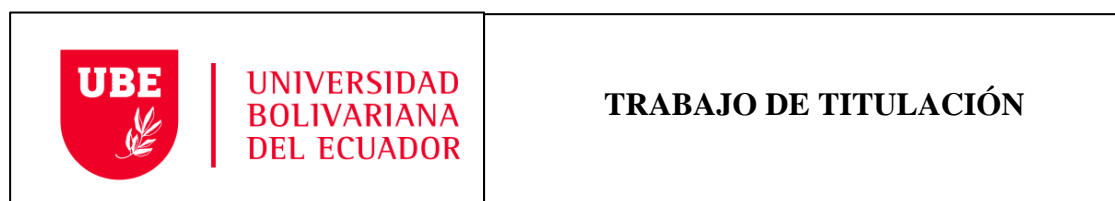
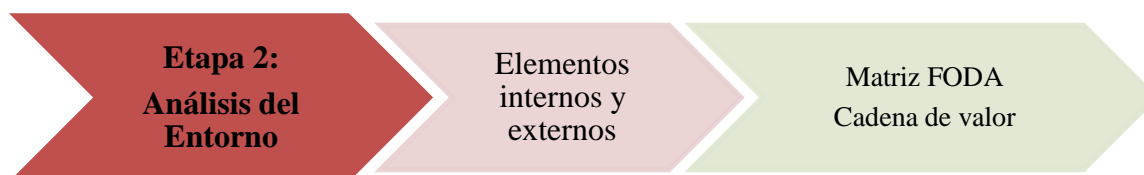
3.5.2 Etapa 2: Análisis del entorno

El análisis del entorno se encuentra graficada en la Figura 6.



La Universidad para todos



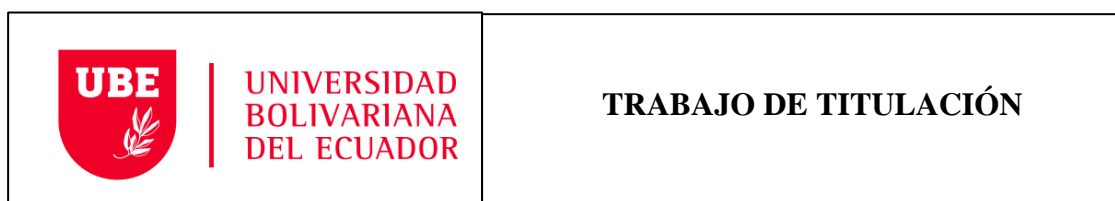
**Figura 6***Análisis del entorno**Nota: Elaborado por las autoras*

3.5.2.1 Matriz FODA. Mediante la matriz FODA se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas observadas en el proceso de ejecución contractual y presupuestaria de la Unidad de Bienestar Animal, detallada en la Tabla 14.

Tabla 14*Matriz FODA*

Factores Internos		Factores Externos	
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La programación presupuestaria cumple con los parámetros normativos. 2. Cuentan con estatuto y reglamento interno. 3. Personal con alto perfil profesional y comprometido. 4. Cuentan con manual de procesos. 	Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. El presupuesto es asignado por la administración local. 2. El proyecto de Fauna Urbana es un hito político administrativo. 3. Capacidad institucional adecuada. 4. Imagen de dirección y liderazgo efectivo de la autoridad.
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación de personal. 2. Incumplimiento de la programación contractual. 3. Diferencia de criterios entre actores. 4. Desconocimiento interno de la normativa aplicable y conexas vigentes. 5. Inadecuado control en cada fase. 6. Falta de herramientas de evaluación y seguimiento internas. 7. Falta de redistribución oportuna de los recursos. 	Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se da seguimiento adecuado y continuo a los procesos. 2. Retiro de recursos económicos. 3. Confusión en la aplicación de la normativa vigente. 4. Observaciones de los entes de control por incumplimiento. 5. Retrasos y sanciones. 6. Modificación de políticas y lineamientos. 7. Bajo porcentaje de ejecución presupuestaria.

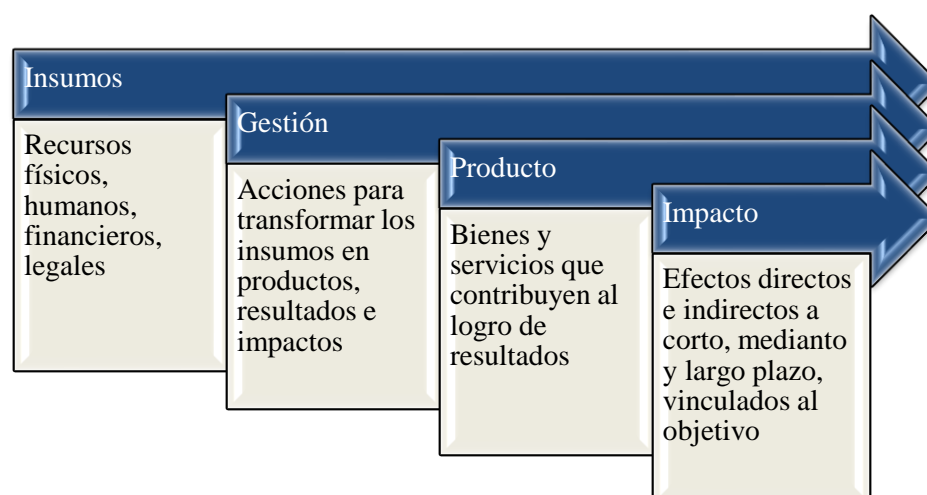
Nota: Elaborado por las autoras



3.5.2.2 Generación de valor. Tomando como referencia la gestión por resultados dónde el valor público se crea con la definición de actividades útiles que generen resultados, se propone la siguiente cadena de resultados o “cadena de valor público”, de acuerdo con el siguiente esquema graficado en la Figura 7.

Figura 7

Cadena de valor



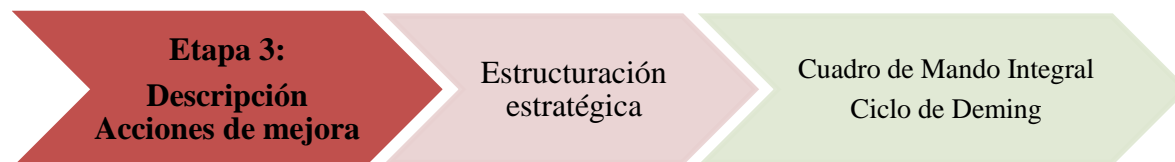
Fuente: (Construyendo gobiernos efectivos, 2015)

3.5.3 Etapa 3: Acciones de mejora propuestas

En la Figura 8 se esquematiza la etapa 3, dónde se presentan las acciones de mejora propuestas.

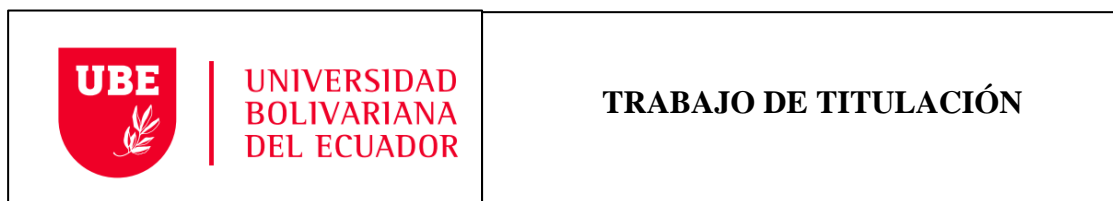
Figura 8

Descripción de acciones de mejora



Nota: Elaborado por las autoras

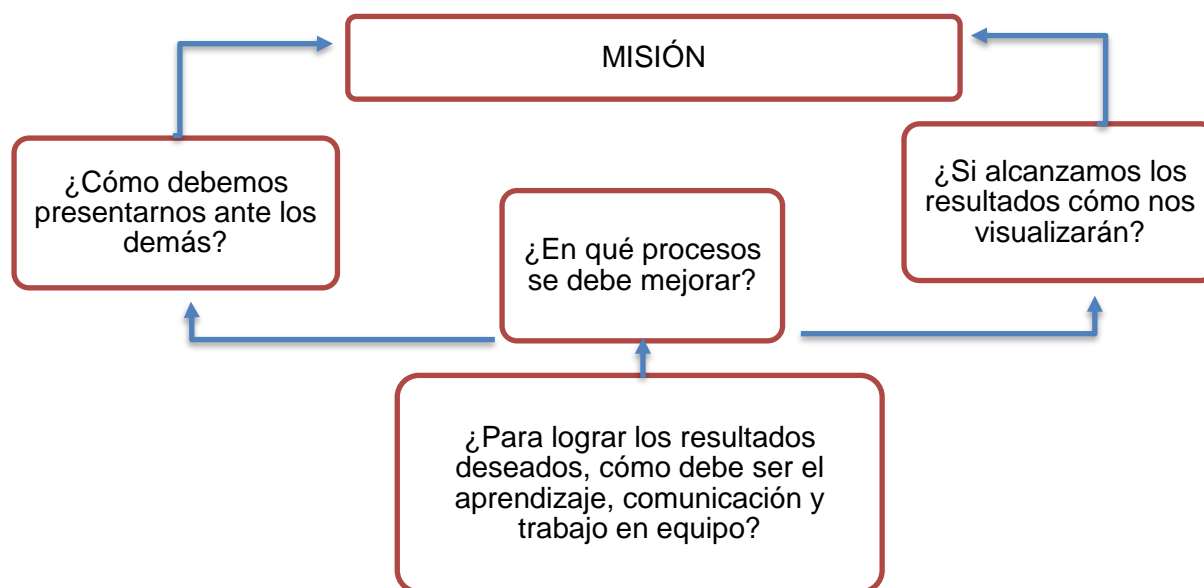




3.5.3.1 Estructuración estratégica. Cómo inicio se visualiza los ideales que se pretende alcanzar para cumplir con la misión institucional; fines que se describen en la Figura 9.

Figura 9

Fines estratégicos



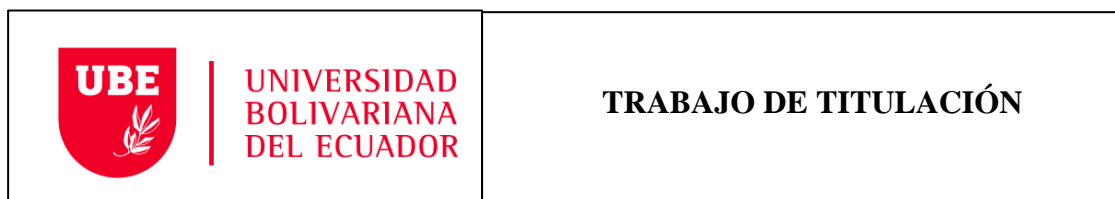
Nota. Se describe los fines estratégicos institucionales. Fuente: Adaptación Kaplan, R. & Norton, D. (2005)

3.5.3.2 Perspectivas. De acuerdo con los resultados obtenidos se selecciona las siguientes perspectivas y alcances para el diseño del cuadro de mando integral propuesto y graficado en la Figura 10 y Tabla 15.

Financiera. – acciones a implementar para garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión presupuestaria, objeto de la presente investigación.

Gobernabilidad. – estrategias encaminadas a la gestión de cambio e intervención de los actores, para crear valor y resultados óptimos.



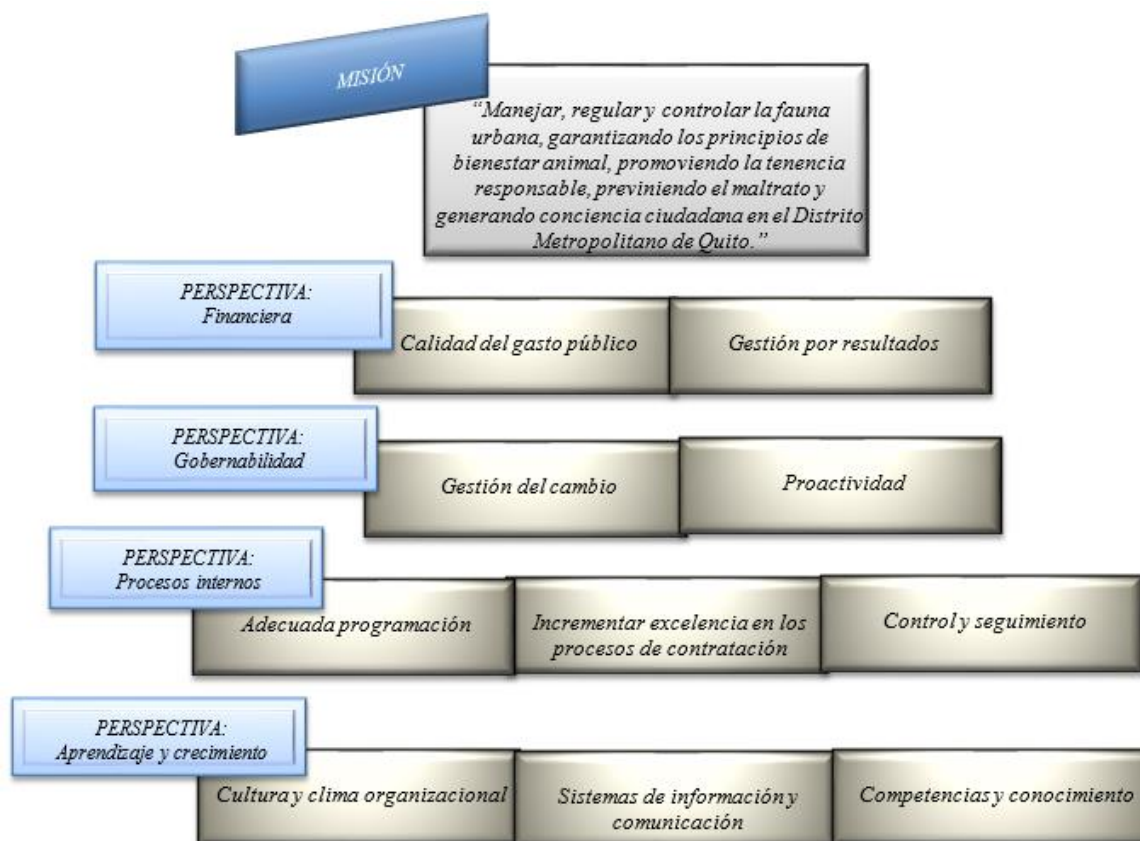


Procesos internos. - permite satisfacer los objetivos mediante procesos clave y sobresalientes, identificando aquellos críticos e incentivando a la innovación y excelencia, permite mejorar la productividad.

Aprendizaje y crecimiento. - talento humano como el factor más importante, ya que son quienes contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

Figura 10

Perspectivas institucionales



Nota. Se describe las perspectivas institucionales. Fuente: adaptación de Barros da Silva Filho, J. B., & Rodríguez González, R. (2004)



La Universidad para todos




	UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	TRABAJO DE TITULACIÓN
---	--	------------------------------

Tabla 15

Alcance

No.	Perspectiva	Alcance
1	Financiera	Alcanzar el porcentaje de cumplimiento conforme al Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contrataciones.
2	Gobernabilidad	Liderar resultados satisfactorios de evaluación de la gestión.
3	Procesos Internos	Establecer la política de mejora continua de procesos basados en la gestión por resultados.
4	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar la gestión y desarrollo del capital intelectual.

Nota: Elaborado por las autoras


3.5.3.3 Selección y diseño de evaluación. Previo a la evaluación es necesario emitir directrices y políticas para integrar las acciones juntamente con los responsables, descritos a continuación en la Tabla 16, Tabla 17, Tabla 18 y Tabla 19, diseñadas para cada perspectiva:

Tabla 16

Políticas y lineamientos de acción perspectiva financiera

Elementos	Acciones propuestas	Responsables
Calidad del gasto	Aplicación correcta de las partidas presupuestarias.	Área requirente Unidad administrativa financiera (Gestión Financiera, Presupuesto)
	Comunicación compartida del stock existente en bodega y los centros de atención quirúrgica.	Área requirente Unidad administrativa financiera (Gestión Administrativa, Control de Bienes)
	Contrataciones en el primer y segundo cuatrimestre	Área requirente Unidad administrativa financiera Unidad de Planificación y seguimiento
Gestión por resultados	Generación de compromisos de gasto, una vez suscrito el contrato.	Unidad administrativa financiera (Gestión de Contratación Pública, Presupuesto)



 UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	TRABAJO DE TITULACIÓN
--	------------------------------

Aplicación de la matriz estandarizada de seguimiento y evaluación

Unidad Administrativa Financiera
Unidad de Planificación y Seguimiento

El presupuesto que corresponde a los ahorros de procesos de contratación será redistribuidos o devueltos a la planta central oportunamente.

Unidad Administrativa Financiera
Unidad de Planificación y Seguimiento
Dirección Ejecutiva

Periódicamente se realizarán evaluaciones de desempeño en aras de tomar acciones respectivas.

Talento Humano
Dirección Ejecutiva

Nota: Elaborado por las autoras

Tabla 17

Políticas y lineamientos de acción perspectiva gobernabilidad

Elementos	Acciones propuestas	Responsables
Gestión del cambio	Subsanar los inconvenientes que se pudieren presentar en el camino, con el uso de tiempo adecuado, sin demoras.	Área requirente Unidad Administrativa Financiera
	Revisión documental conjunta con el responsable de la elaboración.	Unidad de Asesoría Jurídica
Proactividad	Iniciativa y responsabilidad con acciones que conduzcan a resultados.	Cada actor
	Guía permanente de interrogantes que se presentan	Unidad de Planificación y Seguimiento Unidad Administrativa Financiera Unidad de Asesoría Jurídica
	Apoyo en la obtención de documentación habilitante para el pago	Gestión Financiera

Nota: Elaborado por las autoras



La Universidad para todos




	UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	TRABAJO DE TITULACIÓN
---	--	------------------------------

Tabla 18
Políticas y lineamientos de acción perspectiva procesos internos

Elementos	Acciones propuestas	Responsables
Adecuada programación	Anualmente los responsables determinados se reunirán para la elaboración del Plan Anual de Contrataciones	Áreas requerentes Unidad de Planificación y Seguimiento Unidad Administrativa Financiera Dirección Ejecutiva
	Cronograma de ejecución por fases de la contratación y proceso de pago	Área requirente Unidad Administrativa Financiera
Incrementar excelencia en los procesos de contratación	Los estudios preparatorios contendrán la información correcta, completa y oportuna, incluido la codificación de bienes.	Área requirente Unidad Administrativa Financiera (Bienes, Contratación Pública)
	Aplicación correcta de la normativa por tipo de contratación (bien, obra, servicio)	Área requirente Unidad Administrativa Financiera (Contratación Pública)
	Calidad en la elaboración de cada documento habilitante del proceso	Cada actor
Control y seguimiento	Cuatrimestralmente se realizará la reprogramación de los procesos no iniciados y toma de decisiones de redistribución económica de no persistir la necesidad.	Áreas requerentes Unidad de Planificación y Seguimiento Unidad Administrativa Financiera
	Mensualmente se evaluará el cumplimiento contractual y presupuestario	Dirección Ejecutiva

Nota: Elaborado por las autoras



La Universidad para todos




	UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	TRABAJO DE TITULACIÓN
---	--	------------------------------

Tabla 19

Políticas y lineamientos de acción perspectiva aprendizaje y crecimiento

Elementos	Acciones propuestas	Responsables
Cultura y clima organizacional	Participación del equipo de trabajo.	Unidad Administrativa Financiera Unidad de Asesoría Jurídica Unidad de Planificación y Seguimiento.
	La resolución de problemas se realizará entre los involucrados	Unidad Administrativa Financiera Unidad de Asesoría Jurídica Unidad de Planificación y Seguimiento
Sistemas de información y comunicación	Actualización de la normativa en las herramientas internas.	Unidad Administrativa Financiera Unidad de Planificación y Seguimiento
	Comunicación activa, eficaz y permanente con los involucrados.	
Competencias y conocimiento	Capacitación de la normativa legal y convexa	Unidad Administrativa Financiera Unidad de Asesoría Jurídica
	Inducción al personal nuevo	Unidad Administrativa Financiera Unidad de Talento Humano
	Capacitación de temas puntuales ante reformas legales	Unidad Administrativa Financiera Unidad de Asesoría Jurídica

Nota: Elaborado por las autoras

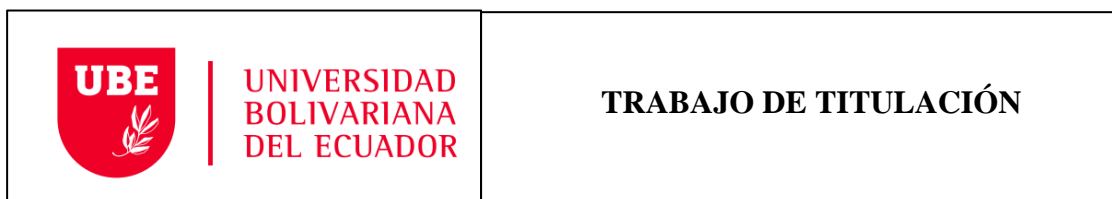
3.6 Resultados esperados

Cada acción propuesta persigue una meta, cuyos resultados esperados se detallan a continuación:

3.6.1 Acciones propuestas Perspectiva Financiera

- **Uso de partidas presupuestarias:** Asegurar estudios completos y precisos en la fase inicial para evitar problemas por cambios en la certificación del presupuesto.
- **Inventario compartido:** Informar sobre el stock disponible en bodega y centros quirúrgicos para facilitar compras en las cantidades adecuadas y en el momento oportuno.



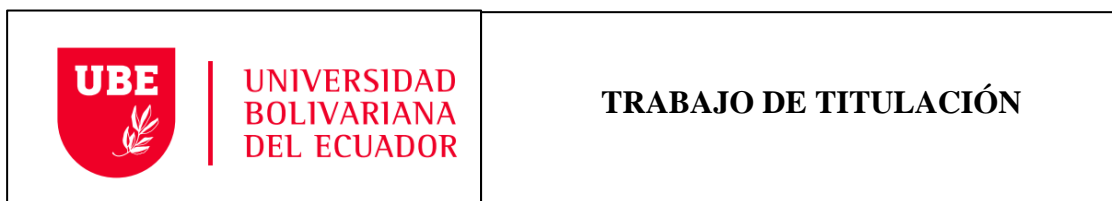


- **Contrataciones oportunas:** Llevar a cabo contrataciones en los primeros dos cuatrimestres para prevenir retrasos en la planificación y ejecución, y cumplir con los estándares de gasto público.
- **Compromisos de gasto:** Generar los compromisos de gasto inmediatamente posterior a la firma del contrato para tener información precisa sobre los recursos disponibles para redistribuir o devolver.
- **Seguimiento y evaluación:** Aplicar una matriz estandarizada para monitorear la ejecución de las contrataciones, identificar retrasos y tomar decisiones sobre cambios o redistribución económica.
- **Redistribución de ahorros:** Devolver o redistribuir a la planta central los ahorros obtenidos de las contrataciones para mejorar la eficiencia del presupuesto.
- **Evaluaciones periódicas:** Realizar revisiones regulares del desempeño para ajustar estrategias, capacitar al personal y mejorar la calidad de la gestión.

3.6.2 Acciones propuestas Perspectiva Gobernabilidad

- **Resolución de inconvenientes:** Abordar problemas de manera oportuna y sin retrasos mediante revisión documental con el responsable, para cumplir con los plazos establecidos y ofrecer asesoramiento adecuado.
- **Acción y responsabilidad:** Promover acciones individuales y en equipo para alcanzar los resultados esperados.
- **Guía continua:** Proporcionar apoyo y orientación para resolver dudas y problemas que surjan durante el proceso.
- **Apoyo en documentación:** Asistir en la obtención de documentación necesaria para el pago, corrigiendo errores que puedan surgir por falta de conocimiento de los contratistas y evitando demoras en el proceso.





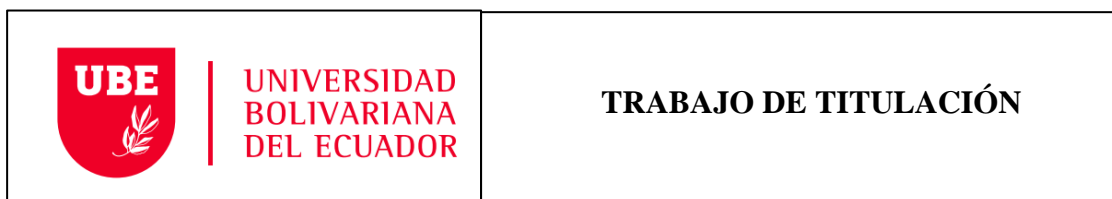
3.6.3 Acciones propuestas Perspectiva Procesos internos

- **Elaboración del Plan Anual de Contrataciones:** Anualmente, los responsables se reunirán para calendarizar los procesos de contratación para los dos primeros cuatrimestres.
- **Cronograma de ejecución:** Establecer tiempos para cada fase del proceso de contratación y pago, para tomar decisiones oportunas y asegurar la disponibilidad de bienes, obras y servicios a tiempo.
- **Estudios preparatorios:** Asegurar que los estudios incluyan información completa y precisa, incluyendo la codificación de bienes, para mejorar la calidad de los expedientes y la contratación.
- **Cumplimiento normativo:** Aplicar correctamente la normativa según el tipo de contratación (bien, obra, servicio) para evitar observaciones y garantizar conformidad.
- **Calidad documental:** Garantizar que cada documento habilitante esté completo y correcto para asegurar una adecuada gestión del proceso.
- **Reprogramación cuatrimestral:** Ajustar los procesos no iniciados y redistribuir recursos si ya no son necesarios, para reformar la planificación.
- **Evaluación mensual:** Revisar el cumplimiento contractual y presupuestario cada mes para tomar decisiones estratégicas.

3.6.4 Acciones propuestas Perspectiva Procesos internos

- **Participación del equipo:** Fomentar un ambiente laboral positivo para apoyar el desarrollo efectivo de las actividades.
- **Resolución de problemas:** Abordar los problemas de manera colaborativa entre los involucrados para fomentar el apoyo mutuo y el trabajo en equipo.
- **Actualización normativa:** Mantener actualizadas las herramientas internas y mantener una comunicación constante y efectiva con todos los involucrados para asegurar el acceso a información relevante y la uniformidad de criterios.





- **Inducción del personal nuevo:** Proporcionar información sobre la misión, visión, valores y actividades de la Unidad de Bienestar Animal a los nuevos empleados.
- **Capacitación en reformas legales:** Actualizar al personal sobre cambios en las normativas vigentes mediante capacitación específica.

En cuanto a la capacitación, el Servicio Nacional de Contratación Pública, desarrolla capacitaciones continuas en varios ámbitos normativos y prácticos, cuyo acceso requiere de la inscripción, de acuerdo al cronograma mensual y participación vía zoom, en el siguiente enlace: <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/seminarios-permanentes-webinars/>, con una comunicación sincrónica, Figura 11 y/o capacitación virtual con inscripción en el enlace: <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/cursos-virtuales-autocapacitacion/>, la Contraloría General del Estado también presenta jornadas de capacitación tanto en temas de contratación pública como financiera, en todos los casos éstos son gratuitos.

Figura 11

Programas de capacitación permanente



Consideraciones:

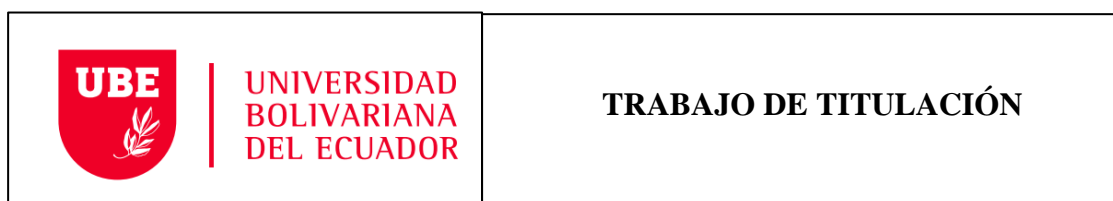
- La capacitación clarifica conceptos y brinda asesoría puntual de tipo NO VINCULANTE en procedimientos y normativa de contratación pública.
- La capacitación se brindará a través de la plataforma zoom, para lo cual deberá revisar previamente el cronograma.
- Ingresar al seminario 15 minutos antes, su micrófono y cámara deberán estar apagados.
- Las preguntas deberán ser puntuales, relacionadas al tema y realizadas por medio del chat en el tiempo indicado por el moderador del evento.

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública, (2024)

3.7 Indicadores de gestión

La evaluación es un elemento estratégico en la consecución de los resultados de las entidades, ya que permiten visualizar la calidad de la gestión, evaluar la eficacia de los procesos y sus resultados. Para tal efecto se mencionan los indicadores de gestión que permiten reconocer los resultados y la





calidad de las acciones, permitiendo captar las percepciones e impactos y evaluar la efectividad deseada; el detalle se encuentra descrito en la Tabla 20.

Tabla 20

Indicadores de gestión

No.	Perspectiva	Elementos	Indicador / Fórmula
1	Financiera	Calidad del gasto Gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto adjudicado / planificado * 100 • Presupuesto comprometido / planificado * 100 • Presupuesto devengado / presupuesto codificado * 100
2	Gobernabilidad	Gestión del cambio Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de incremento de la ejecución contractual y presupuestaria • Número de procesos devueltos • Número de procesos aceptados • Evaluación del desempeño • % de avance programático
3	Procesos Internos	Adecuada programación Incrementar excelencia en los procesos de contratación Control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • # Procesos publicados / # procesos planificados*100 • # Procesos desiertos / # procesos publicados*100 • # Procesos cancelados / # procesos publicados CX*100 • # Procesos adjudicados / # procesos planificados*100 • # procesos finalizados • Valor certificado – valor adjudicado • Saldo por comprometer • Saldo por devengar • Presupuesto disponible
4	Aprendizaje y crecimiento	Cultura y clima organizacional Sistemas de información y comunicación Competencias y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicado mediante encuestas de satisfacción. • Frecuencia de uso de los sistemas internos y carpetas compartidas. • # de actividades de capacitación

Nota: Elaborado por las autoras

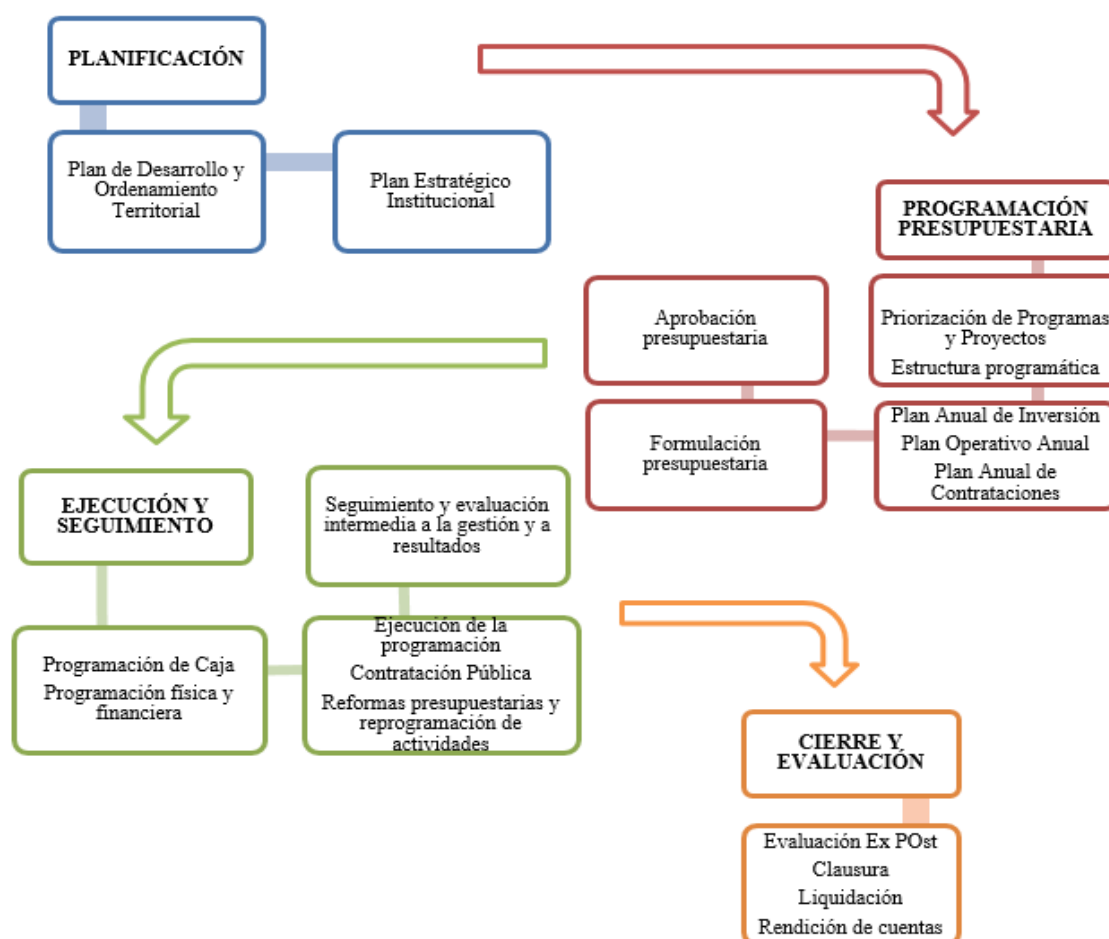


3.7 Ciclo presupuestario de la Unidad de Bienestar Animal

A fin de alinear las acciones de mejora al ciclo presupuestario y de gestión correspondiente a la gestión pública **Figura 12**, se diseña el mapa del proceso de la Unidad de Bienestar Animal.

Figura 12

Mapa ciclo presupuestario



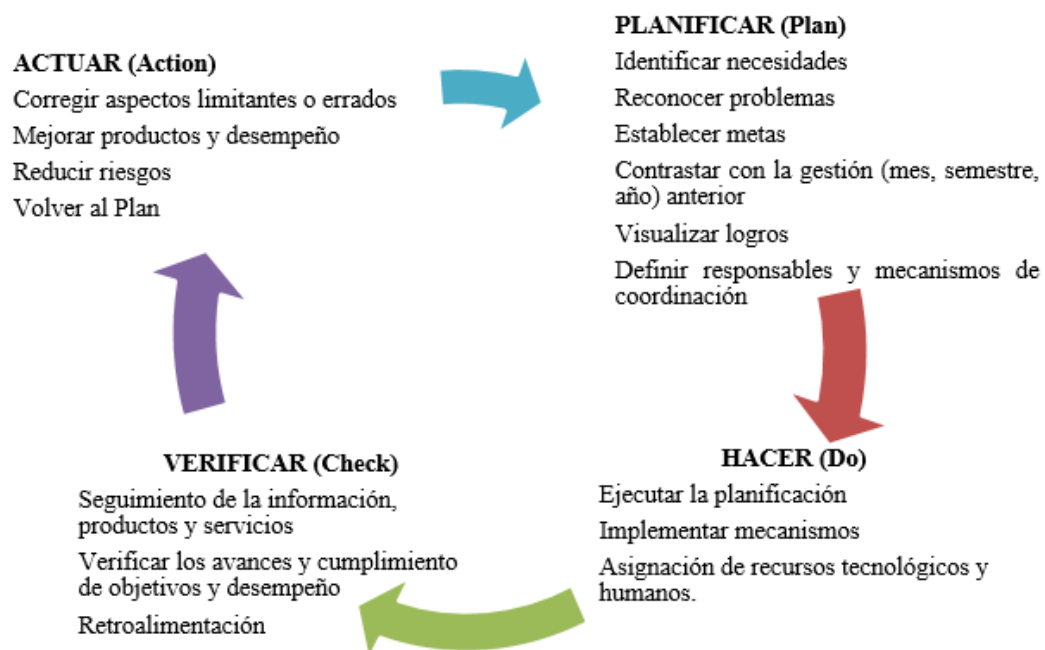
Nota. Se detalla el ciclo presupuestario institucional. Fuente: adaptación del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2024)

3.7.1 Ciclo de mejora

A fin de dar seguimiento a las acciones preventivas y correctivas se sugiere se instaure un plan secuencial de mejora continua que incluya un proceso de aprendizaje, reflexión y evaluación permanente, con la instauración de protocolos administrativos, para lo cual se plantea la siguiente estrategia basada en el ciclo Deming Figura 13 modelo del sistema de gestión de la calidad.

Figura 13

Ciclo de mejora



Nota: Elaborado por las autoras

3.8 Implementación

En la se presenta el diagrama de implementación de las acciones propuestas.

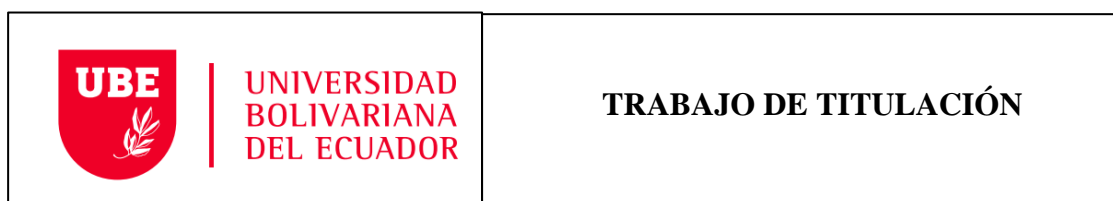


Figura 14

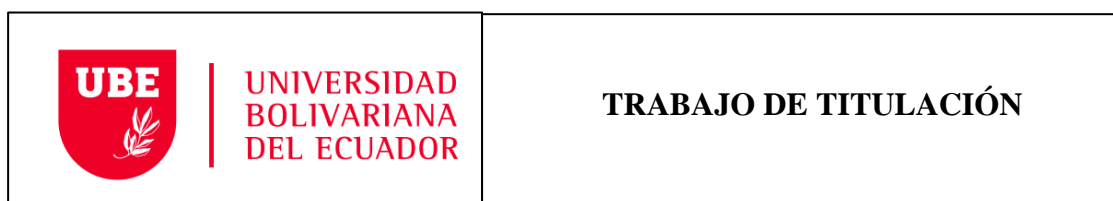
Diagrama de implementación

PERSPECTIVA	ELEMENTO	ACTIVIDADES	Meses															
			10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
FINANCIERA	Calidad del gasto	Aplicación correcta de las partidas presupuestarias.																
		Comunicación compartida del stock existente en bodega y los centros de atención quirúrgica.																
	Gestión por resultados	Contrataciones en el primer y segundo cuatrimestre																
		Generación de compromisos de gasto, una vez suscrito el contrato.																
		Aplicación de la matriz estandarizada de seguimiento y evaluación																
		El presupuesto que corresponde a los ahorros de procesos de contratación serán redistribuidos o devueltos a la planta central oportunamente.																
		Periódicamente se realizarán evaluaciones de desempeño en aras de tomar acciones respectivas.																
GOBERNABILIDAD	Gestión del cambio	Subsanar los inconvenientes que se pudieren presentar en el camino, con el uso de tiempo adecuado, sin demoras.																
		Revisión documental conjunta con el responsable de la elaboración.																
	Proactividad	Iniciativa y responsabilidad con acciones que conduzcan a resultados.																
		Guía permanente de interrogantes que se presentan																
		Apoyo en la obtención de documentación habilitante para el pago																
PROCESOS INTERNOS	Adecuada programación	Anualmente los responsables determinados se reunirán para la elaboración del Plan Anual de Contrataciones																
		Cronograma de ejecución por fases de la contratación y proceso de pago																
	Incrementar excelencia en los procesos de contratación	Los estudios preparatorios contendrán la información correcta, completa y oportuna, incluido la codificación de bienes.																
		Aplicación correcta de la normativa por tipo de contratación (bien, obra, servicio)																
		Calidad en la elaboración de cada documento habilitante del proceso																
	Control y seguimiento	Cuatrimstralmente se realizará la reprogramación de los procesos no iniciados y toma de decisiones de redistribución económica de no persistir la necesidad.																
		Mensualmente se evaluará el cumplimiento contractual y presupuestario																
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cultura y clima organizacional	Participación del equipo de trabajo.																
		La resolución de problemas se realizará entre los involucrados																
	Sistemas de información y comunicación	Actualización de la normativa en las herramientas internas.																
		Comunicación activa y permanente con los involucrados.																
	Competencias y conocimiento	Capacitación de la normativa vigente y conexas																
		Inducción al personal nuevo																
		Capacitación de temas puntuales ante reformas legales																

Nota: Elaborado por las autoras



La Universidad para todos



3.8.1 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se desarrolló por la vía teórica mediante consulta a los usuarios de la unidad de Bienestar Animal, tomando en cuenta su experticia y conocimiento operativo y administrativo, el servicio desarrollado y el compromiso de una gestión eficiente, para lo cual se seleccionó a la doctora Ana Karina Pisco (Véase Anexo 8), en su calidad de Directora Ejecutiva, pues es quien dirige la Unidad y es responsable de los asuntos administrativos de la misma a quien se consultó sobre la factibilidad técnica, operativa y económica, cuyas respuestas en el nivel de Si, Medianamente o No, se detallan en la Tabla 21.

Tabla 21

Validación de la propuesta por parte de la Unidad de Bienestar Animal

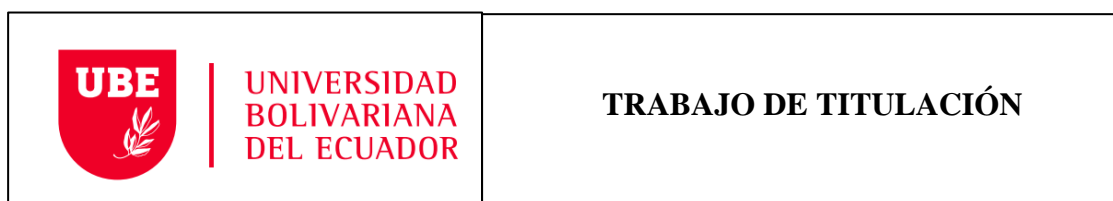
Señora Directora:

Por favor sus respuestas a las acciones de mejora en la estructuración estratégica y perspectivas propuestas contribuyen para evaluar la viabilidad y efectividad de la misma.

Aspectos a evaluar:

PREGUNTA	SI	MEDIANAMENTE	NO
Factibilidad técnica:			
La propuesta determina métodos de trabajo, con la aplicación de conocimientos y habilidades			
¿Considera usted que los métodos expuestos contribuyen a incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión?			
¿Considera que se requieren aspectos técnicos adicionales para su fortalecimiento?			
Factibilidad económica:			
¿Considera usted que la propuesta requiere erogación económica?			





De ser afirmativa la respuesta anterior: ¿La institución dispone de los recursos económicos necesarios para la implementación de las acciones?

Factibilidad operacional:

Las acciones de mejora impactarán la gestión de la institución

¿La institución cuenta con el talento humano necesario, para implementar las acciones propuestas?

¿Considera que se requieren cambios operacionales específicos adicionales?

Nota: Elaborado por las autoras

3.8.2 Factibilidad

Cabe señalar que las acciones propuestas se consideran factibles por las razones expresadas a continuación en Tabla 22.

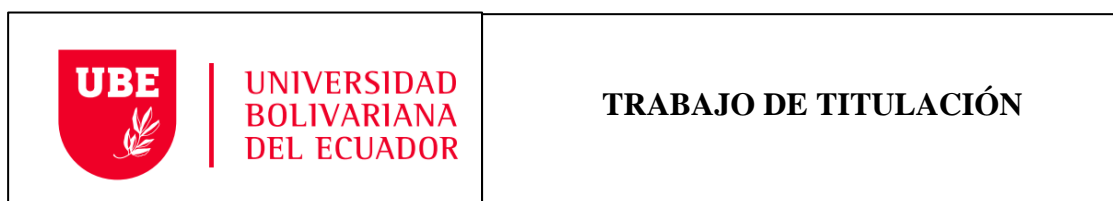
Tabla 22

Factibilidad de las acciones propuestas

Factibilidad	Detalle	Nivel		
		alto	medio	bajo
Técnica	La Unidad de Bienestar Animal cuenta con los recursos y equipamiento técnico y tecnológico para su uso.			
Operativa	En cuanto al Talento Humano, se puede observar que el recurso es profesional y se encuentra comprometido con la misión, visión y valores institucionales.			
Económica	Las acciones propuestas no requieren de erogación económica adicional, por tanto se constituye como viables.			

Nota: Elaborado por las autoras






CONCLUSIONES

Toda vez que el presente proyecto investigativo ha culminado, encontramos las siguientes conclusiones:

1. Para las instituciones públicas, existe un régimen normativo generado por las carteras de estado de acuerdo con el ámbito de sus competencias; tanto para contratación pública como para ejecución presupuestaria se ha encontrado la suficiente bibliografía que permite conocer en qué amparan las mismas, así como las directrices y lineamientos para una gestión pública eficiente. De igual manera al aplicarse a una sociedad democrática y que han constituido objetos de análisis de varios autores, se encuentran determinados los conceptos teóricos en que afianzar el conocimiento para el presente proyecto.
2. La metodología aplicada permitió identificar la capacidad institucional instalada, misma que cuenta con una organización compuesta por personal completo, para el cumplimiento de cada gestión, además de procesos definidos bibliográficamente; en cuanto a los factores constantes en los procesos de contratación pública que provocan retroceso y limitación en la ejecución presupuestaria de la unidad, los mismos radican en el desconocimiento y las actuaciones y costumbre con la que se ha desarrollado la gestión desde sus inicios, sin embargo, son apropiados para un desarrollo de mejora.
3. Se determinó la necesidad de contar con herramientas que complementen a las tareas diarias, instrumentos de fácil comprensión y utilización, pero contundentes al momento de presentar la información física de las actuaciones, limitantes y avances, por lo que a través del método de Cuadro de Mando Integral se propuso el mecanismo eficiente para esta mejora requerida.



 <p data-bbox="493 191 711 289">UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR</p>	<p data-bbox="850 212 1268 243">TRABAJO DE TITULACIÓN</p>
--	--

RECOMENDACIONES

Gestar un compromiso conjunto de apoyo en todos los niveles, estandarizando criterios técnicos y normativos, escuchando en todo momento sobre las limitaciones y logros alcanzados y atendiendo oportunamente con acciones preventivas y correctivas, asumiendo el sentido de pertenencia, solidaridad y trabajo en equipo.

Asumir una verdadera gestión por resultados conjugando los ámbitos técnicos, administrativos y financieros para así lograr los objetivos presupuestarios y ser referente de calidad y parte activa de la organización.



La Universidad para todos





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación ANECA. (2017). Plan de mejoras. Chile.
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., & Alarcón Díaz, J. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas.
- Alvarez, Priscila, et al. (2020). Importancia de la auditoría al presupuesto administrativo en los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *593 Digital Publisher*, 189-207.
- Ambrosio Rentera , G., & Condor Vivar, K. (2018). Gestión de contrataciones de bienes y servicios y su influencia en el nivel de cumplimiento de las metas presupuestales en el Gobierno Regional de Pasco-2018. Pasco, Perú.
- Arrias Añez, J., & Molina Mora, J. (julio de 2022). Vulnerabilidades en la contratación pública en empresas del sector público en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 599.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador.
- Asamblea Constituyente. (04 de agosto de 2008). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. *Suplemento Registro Oficial*. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (30 de 01 de 2024). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Ecuador.
- Atehortúa Hurtado, F., Bustamante Vélez, R., González González, C., Calderón López, J., Valencia de los Ríos, J., & Zabala Jaramillo , W. (2003). *Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones públicas*.
- Barros da Silva Filho, J. B., & Rodríguez González, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 117-148.
- Benavides, J., M'Causland Sánchez, M., Flóres Salazar, C., & Roca, M. (Diciembre de 2016). Las compras públicas en América Latina y el Caribe y en los proyectos financiados por el BID.





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Recuperado el 6 de 2024, de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Las-compras-p%C3%BAblicas-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-y-en-los-proyectos-financiados-por-el-BID-Un-estudio-normativo-comparado.pdf](https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Las-compras-p%C3%BAblicas-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-y-en-los-proyectos-financiados-por-el-BID-Un-estudio-normativo-comparado.pdf)

Bonnin, C. (1892). Principios de la administración. *Revista de Administración Pública*, 8-12.

Chávez, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmag*, 113-118.

Chocho Sumba, L. (2022). Análisis a los Procesos de Contratación Pública y su Incidencia en la Ejecución Presupuestaria del Hospital General Macas en el año 2021. Macas, Ecuador.

Contraloría General del Estado. (2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Contraloría General del estado. (2023). Normas de Control del Sector Público y Jurídicas de Derecho Privado.

Córdova Cárdenas, E., Narváez Zurita, I., & Erazo Álvarez, J. (2020). Análisis de la recaudación de patentes municipales y plan de mejora para el GAD Intercultural del Cantón Cañar.

Del la Guerra Zúñiga, E. (2016). Presupuesto, gasto público y compra pública responsable en Ecuador. *Revista de Derecho*.

Deming. (1986).

Dörr, H. (1994). *Finanzas Públicas*. Chile: Jurídica de Chile.

Engl, R., Dineiger, P., & García, M. (2016). Fiscalización y calidad del gasto público en América Latina y el Caribe. Guatemala.

Española, Real Academia. (2024). *Diccionario*.

Faz Cevallos, W., Hidalgo Mayorga, M., Fuentes Gaviláñez, L., & Katherine, G. A. (2023). La contratación pública en el Ecuador: análisis y perspectiva. *Universidad Ciencia y Tecnología*.

Filc, Gabriel & Scartascini Carlos. (2012). *El presupuesto por resultados en América Latina: Condiciones para su implantación y desarrollo*.



La Universidad para todos



- Flores Jiménez , R., Flores Jiménez , I., & Vázquez Alamilla, M. (2013). La importancia del proceso de planificación y el presupuesto administrativo en las instituciones gubernamentales.
- GAD, Distrito Metropolitano de Quito. (08 de mayo de 2023). Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Gómez, L. (2010). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia psicológica clínica teórica y práctica*, 226-233.
- González Taday, M. (2020). Evaluación a los Procesos de Contratación Pública del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2016 – 2017. Riobamba, Ecuador.
- Goñi, E. (1996). Racionalidad en el gasto público y relaciones entre los actores presupuestarios. *Cuadernos de relaciones laborales*.
- Guamán Sailema, J. (2018). Procesos de Contrataciones Públicas y su incidencia en la ejecución presupuestaria fiscal en los GAD Parroquiales de Picaihua y Pilahuin. Ambato.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R & Mendoza C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Izquierdo, M. (2021). Logros y retos en la implementación del presupuesto por resultados en Ecuador. Santiago de Chile.
- Kaplan, Robert & Norton David. (2005). *Cuadro de Mando Integral*.
- Kaufmann, J., Sanginés, M. & Moreno, M. (2015). Construyendo gobiernos efectivos. *Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*.
- López, F. y Salas, H. (2009). *La Investigación cualitativa en Administración*. México.
- Makón & Varea. (2015). Presupuesto por resultados. *Construyendo gobiernos efectivos*, 81.





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. República Dominicana.
- Makón, M. (2000). *Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina*.
- Marcel, M., Guzmán, M., & Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*.
- Mastián, Y. V. (2016). La Gestión Administrativa y la Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural, alternativo, participativo de la Parroquia San Simón. Ambato.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Normativa del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas.
- Moreira Peñarrieta, P., & Hinojosa Dueñas, G. (2022). Contratación pública y su incidencia en la ejecución presupuestaria en la empresa pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones, provincia de Manabí. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (septiembre de 2021). Plan Metropolitano de Desarrollo de Ordenamiento Territorial 2021-2033. *PMDOT*. Quito, Ecuador.
- Narváez Rendón, T. (2024). La Contratación Pública y su impacto en la Ejecución Presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces. 2022. Babahoyo, Ecuador.
- Parra González, G. (2016). Plan de mejoras institucionales. Quito.
- Plaza, A. (2012). *Presupuesto público*.
- Presidencia de la República. (2023). Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Ecuador.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2019). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización .



La Universidad para todos





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Presidencia de la República del Ecuador. (10 de mayo de 2024). LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA. Ecuador.

Pública, S. N. (2024). www.portal.compraspublicas.gob.ec. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/montos-de-contratacion-publica-2024/>

Reinoso, M. (2011). *Gestión por resultados*. Quito: Departamento Editorial IAEN.

Reinoso, M. (2011). *La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultados*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Rodríguez, Héctor, Fernández, Ana & de Dios Martínez, A. (2015). Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. *Retos de la Dirección*, 23-44.

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Lineamientos metodológicos para la evaluación de Planes Estratégicos Institucionales*.

Servicio Nacional de Contratación Pública. (2024). <https://portal.compraspublicas.gob.ec/>. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/seminarios-permanentes-webinars/>

Tornos Mas, J. (2020). Contratación Pública y Derechos Humanos. *Revista digital de derecho administrativo*, 11-41.

Trías, M., González, P., Fajardo, S., & Flores, L. (2009). Las 5W+H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos.

Unidad de Bienestar Animal. (2024). <https://bienestaranimal.quito.gob.ec>. Obtenido de <https://bienestaranimal.quito.gob.ec/index.php/acerca-de-nosotros/organigrama>

UTPL. (19 de 03 de 2018). *5 ERRORES MÁS COMUNES AL REALIZAR CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Obtenido de <https://noticias.utpl.edu.ec/5-errores-mas-comunes-al-realizar-contratacion-publica>

Vaicilla González, M., Narvárez Zurita, C., Erazo Álvarez, J., & Torres Palacios, M. (2020). Transparencia y efectividad en la ejecución presupuestaria y contratación pública en los gobiernos cantonales. *Revista Arbitrada Interdisciplinada Koinonía*.



La Universidad para todos

