

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Control de gestión en la etapa preparatoria de los procesos de compras en empresas públicas de la ciudad de Manta

Management control in the preparatory stage of the
procurement processes in public companies of the city of Manta

Ricardo Macías Posligua

macias.lorgio@uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-9680-153X>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Manta – Ecuador

Silvia Valle Jaramillo

silvia.valle@uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9661-6533>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Manta – Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4496>

Artículo recibido: 03 de junio de 2025

Aceptado para publicación: 17 de
septiembre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4496>

Control de gestión en la etapa preparatoria de los procesos de compras en empresas públicas de la ciudad de Manta

Management control in the preparatory stage of the procurement processes in public companies of the city of Manta

Ricardo Macías Posligua

macias.lorgio@uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-9680-153X>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Manta – Ecuador

Silvia Valle Jaramillo

silvia.valle@uleam.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9661-6533>

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Manta – Ecuador

Artículo recibido: 03 de junio de 2025. Aceptado para publicación: 17 de septiembre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Uno de los desafíos que enfrentan las compras públicas en el Ecuador es el tiempo que sufre la ejecución de un proceso, lo que en ocasiones sea muy lento y dilatado. El objetivo del presente trabajo fue identificar las deficiencias del control de gestión que influyen en la ralentización de la etapa preparatoria de los procesos de compras en empresas públicas activas de la ciudad de Manta, puesto que es donde se ralentiza y se cometen errores; lo que acarrea, a que se declare desierto o cancelado un proceso, perjudicando de esta manera a las entidades contratantes y sus beneficiarios. Se aplicó un enfoque de investigación mixto con un nivel descriptivo, se emplearon los métodos inductivo, deductivo, bibliográfico y documental. Se desarrolló utilizando técnicas como cuestionarios estructurados y entrevistas a expertos, con una población finita y muestra de cinco (5) empresas públicas activas. Como conclusión, se identificaron deficiencias en el control de gestión, focalizadas en las dimensiones: Planificación, control y monitoreo, presupuesto referencial, análisis de necesidades, capacitación y el débil uso de herramientas informáticas.

Palabras clave: control gestión, organización, planificación, comercio interno, organización y gestión

Abstract

One of the challenges facing public procurement in Ecuador is the time it takes to execute a process, which can sometimes be very slow and protracted. The objective of this work was to identify the deficiencies in management control that influence the slowdown of the preparatory stage of procurement processes in active public companies in the city of Manta, since it is where slowdowns occur and errors are made; this leads to the process being declared void or canceled, thus harming the contracting entities and their beneficiaries. A mixed research approach was applied with a descriptive level, employing inductive, deductive, bibliographic and documentary methods. It was developed using techniques such as structured questionnaires and expert interviews, with a finite population and a

sample of five (5) active public companies. In conclusion, deficiencies in management control were identified, focusing on the following dimensions: Planning, control and monitoring, reference budget, needs analysis, training and the weak use of computer tools. Keywords: management, organization, planning, internal trade, organization and management.

Keywords: management control, organization, planning, internal trade, organization and management

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Macías Posligua, R., & Valle Jaramillo, S. (2025). Control de gestión en la etapa preparatoria de los procesos de compras en empresas públicas de la ciudad de Manta. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (4), 3154 – 3170.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4496>

INTRODUCCIÓN

Uno de los mecanismos para el desarrollo de las empresas públicas, ya sean estas macro o micro, con o sin beneficio de lucro, tanto en este sector público como en el privado, es la dimensión de compras; ya sea para vender, para transformar y dar valor agregado a sus productos o para continuar con sus operaciones. Cuidando el presupuesto y la calidad del bien y servicio a adquirir.

Las adquisiciones en el sector privado se manejan de forma independiente, y no se limitan al recurso económico. No siendo así en el sector público, ya que al manejar recursos estatales utilizan un sistema de compras más perfeccionadas para salvaguardar los mismos, a la vez que se mantiene enfocado en el bienestar social y el desarrollo integral de la sociedad. (Arroyo, 2022)

Así pues, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2008-2025), en su artículo 6 preside las compras públicas como el “procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría”. Además, Garrido (2020), denota que la contratación es el principal recurso para solventar las necesidades de los sectores más vulnerables. Es una herramienta relevante que sirve para el desarrollo de las gestiones públicas, componen en su gran mayoría los gastos administrativos, por lo tanto, siempre se llama a que se manejen con sumo cuidado. (Sturmer et al., 2022)

En la época actual las compras públicas son tan imprescindibles que son monitoreadas y apoyadas por organismos internacionales como el RICG (Red Interamericana de Compras Gubernamentales) Pumisacho (2019), y la OMC (Organización Mundial del Comercio) Organización Mundial del Comercio (2017), se sitúan entre el 10% y el 15% del PIB de una economía, Servicio Nacional de Contratación Pública (2022), y siguen un margen riguroso para poder ejecutarse, los mismos que propician la transparencia y la eficiencia.

En el Ecuador, estas se gestionan a través del Servicio Nacional de Contratación Pública, el mismo que se encarga de establecer los lineamientos y regular las contrataciones efectuadas por las Instituciones Públicas. Ha implementado leyes, reglamentos y las herramientas necesarias para efectuar la contratación. (Gutiérrez, 2023). Al igual que, propende a la integridad y la libre participación de los oferentes locales. (De la Rosa & León, 2023). Dicha legislación ha dividido a la contratación pública en cuatro fases, siendo la inicial, la etapa preparatoria, la que constituye nuestro objeto de estudio.

La etapa preparatoria contiene actividades y tareas a seguir que en su gran mayoría son estándar, entre las principales tenemos solicitudes de inicio de proceso, elaboración de Estudio de Mercado, Términos de Referencias/Especificaciones Técnicas, solicitud de certificación presupuestaria y elaboración de pliegos en el aplicativo MFC, por mencionar algunos. En esta etapa los procesos de contratación suelen estancarse debido a la diversidad de documentos y la convergencia de algunas áreas. Además del desconocimiento de la normativa. Calle & Zambrano (2025), y su constante actualización, así mismo la incertidumbre de los funcionarios en la ejecución de procesos.

Con respecto a lo anterior, las fases de contratación, sobre todo en la fase inicial presentan un desafío central recurrente con respecto a la falta de optimización de recursos, mismos que conducen a que los procesos no desarrollen su curso normal y en ocasiones terminan declarándose desiertos o cancelados, perjudicando económicamente a las entidades contratantes ya que no pueden ejecutar sus presupuestos de manera idónea, además de que se elude el objetivo principal que es el beneficio social que este representa. Lo contrario sucede en la educación superior en investigación donde a mayor presupuesto y ejecución, mayor es la producción científica, qué más se haría por alcanzar estas asignaciones de los gobiernos de turno (Monar, 2022)

Los procesos de compras públicas son el medio de las Entidades Contratantes para llevar a cabo sus adquisiciones ya sea de bienes, obras y/o servicios. Pinargote & Morán (2022). Por tal razón, es importante hacer un análisis de los recursos que intervienen en las contrataciones del estado, como, por ejemplo, normativas, talento humano, tiempo de ejecución, disponibilidad presupuestaria y sistemas informáticos. Cada uno de estos elementos constituye una parte fundamental al momento de ejecutar las compras.

Enfatizar en cuáles son las causas que impiden que la etapa preparatoria fluya con normalidad, servirá para realizar un aporte que beneficie principalmente a las entidades contratantes, a los usuarios de los servicios públicos y al ente regulador como es el SERCOP, ya que se puede tomar en consideración el presente trabajo como punto de partida para mejorar la gestión, impulsando a que los procesos de contratación sean más ágiles y eficaces.

El objetivo del presente artículo es identificar las deficiencias del control de gestión que influyen en la ralentización de la etapa preparatoria de los procesos de compras en empresas públicas de la ciudad de Manta, y muestra una sinergia con sus objetivos específicos, los cuales son: Primero, analizar las prácticas actuales de control de gestión implementadas en la etapa preparatoria de los procesos de compras; segundo, determinar los factores de planificación, supervisión y cumplimiento normativo que inciden en la eficiencia de la preparación de los procesos de compras; y, finalmente, proponer recomendaciones para fortalecer el control de gestión y optimizar los tiempos en la etapa preparatoria de los procesos de compras en las empresas públicas.

METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, es decir, expuso componentes cualitativos y cuantitativos. Comprendió elementos cualitativos, como discernir la normativa ecuatoriana en tema de contratación pública, y artículos científicos para poder hacer análisis y contrastes. De igual manera reflejó una investigación de tipo cuantitativa por cuanto se extrajo información y datos de páginas oficiales del gobierno como el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), con el propósito de que se arraiguen a este contenido.

El nivel de investigación es descriptivo, ya que fue imperativo ahondar en las tareas y actividades inmiscuidas en la fase preparatoria de las compras estatales, en aras de dilucidar los retrasos que concurren en esta. De igual manera se analizó el control de gestión como una estrategia sistemática para establecer si los procesos implementados están acordes a los objetivos propuestos y optimización de los recursos. Para lo cual se utilizó de base estudios de diferentes autores que proporcionaron las pautas y enfoques para el desarrollo del trabajo.

Se apoyó con los métodos bibliográfico, documental, inductivo y deductivo, es decir, se consolidó la información necesaria para su respectiva evaluación, tomando los aportes más relevantes, es decir, se utilizó el método científico como foco de ejecución.

Las técnicas empleadas fueron los cuestionarios y entrevistas estructuradas. Se manejó un paradigma positivista, con el cual, se pudo acceder a la información que sustenta los comentarios expuestos, lo que abarcó también un diseño no experimental por la observación realizada.

La población fue finita y se extrajo de la página del Ministerio de Finanzas, en donde se encuentra publicada la base de datos de las Instituciones Públicas, actualizada a abril del 2025. Haciendo énfasis en que se vislumbraron 6 empresas catalogadas como públicas (Empresas Públicas –EP), ahí tenemos Empresas Públicas de la Función Ejecutiva y Empresas Públicas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, específicamente el del cantón Manta. La muestra por lo tanto fue la misma cantidad

de población, por lo que se basó en la técnica de muestreo probabilístico, que, para este caso, fueron las 5 Empresas Públicas –EP activas.

Para el manejo y la recolección de datos e información, se aplicaron cuestionarios aplicados mediante la herramienta informática inteligencia artificial Copilot IA Free, Microsoft Forms de la Uleam, utilizando la escala Likert, para posteriormente tabularlos y graficarlos en Microsoft Excel. De la misma manera, se efectuaron entrevistas estructuradas a tres expertos, mismos que fueron: un analista de compras públicas, un docente y un exfuncionario. Es imperativo indicar que los instrumentos fueron examinados y validados por un experto en planificación estratégica, mismo que mantiene una sólida experiencia con más de 10 años.

DESARROLLO

Con el paso del tiempo varios autores han abordado las compras públicas enfocándose en los diversos desafíos que siguen persistentes en la etapa preparatoria.

Por ejemplo, el estudio realizado por Calle & Zambrano (2025), analiza la gestión presupuestaria y como incide en la ejecución de contrataciones públicas; abordando la problemática de la falta de planificación presupuestaria lo que impacta en la eficiencia y transparencia. Los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la planificación, implementar sistemas de seguimiento financiero y establecer mecanismos de capacitación que garanticen la eficiencia para la adquisición de bienes y servicios.

La publicación de Carreño & Herrera (2024), establece como conclusión que, en definitiva, existe una realidad inminente que afecta de manera drástica a la fase preparatoria de los procesos de compras públicas, los mismos que están relacionados con el estudio de mercado, certificación de catálogo electrónico, reformas al plan operativo anual, y, de igual manera se hace énfasis en el inadecuado manejo de la transmisión de la información por parte de los servidores públicos.

El artículo de Gutiérrez (2023), en su parte pertinente manifiesta que los resultados obtenidos muestran poca productividad en el desarrollo de documentación requerida, lo que repercute en retrasos representativos en esta fase de contratación.

Continuando con el análisis propuesto por Guerrero (2021), nos presenta una problemática de como los indicadores influyen en la contratación pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Chambo y Riobamba, durante los años 2015 al 2019, misma que se atribuye a la escasa evaluación y seguimiento, la planificación inadecuada, déficit en el análisis del presupuesto, y deficiente elaboración de especificaciones técnicas.

Consecuentemente, la investigación de De la Rosa & León (2023), se enmarca en plantear la necesidad de crear un sistema informático que optimice la salida de los diferentes documentos involucrados en los procesos de contratación sobre todo en la etapa preparatoria y precontractual.

Así mismo Ojeda et al. (2025), contribuyen con su trabajo proponiendo mejoras en la gestión preparatoria de los procesos de contratación pública, enunciando como problemática la capacitación y conocimiento limitado por parte del equipo involucrado en las adquisiciones; aunado al escaso uso de herramientas que contribuyan a mejorar la elaboración de la necesidad de la compra, como resultado los autores afirman que existen deficiencias en las actuaciones de la etapa preparatoria.

Por otro lado, Delgado (2024), centra su estudio en la relación existente entre la fase preparatoria y el proceso de selección de bienes y servicios en el Comité de Administración del Fondo Educativo del Callao. Observando como problemática que las compras públicas presentan retrasos constantes y

procesos extensos, por tal razón se ha enfocado en analizar la fase preparatoria definiéndola como una herramienta para optimizar el proceso de adquisición con base a una big data de velocidad que apoye con páginas web para usuarios necesitados de información del historial de compras (Monar y otros, 2023). Los hallazgos muestran la ausencia de planificación de las necesidades, presupuestos y expedientes de contratación ineficientes y negativos del proceso de contratación.

Todos estos autores han concluido que los retrasos en la etapa preparatoria son inminentes, relacionados con la planificación estratégica, inadecuado manejo de datos, información y conocimiento, desconocimiento de la materia en cuestión y ausencia de software productivo.

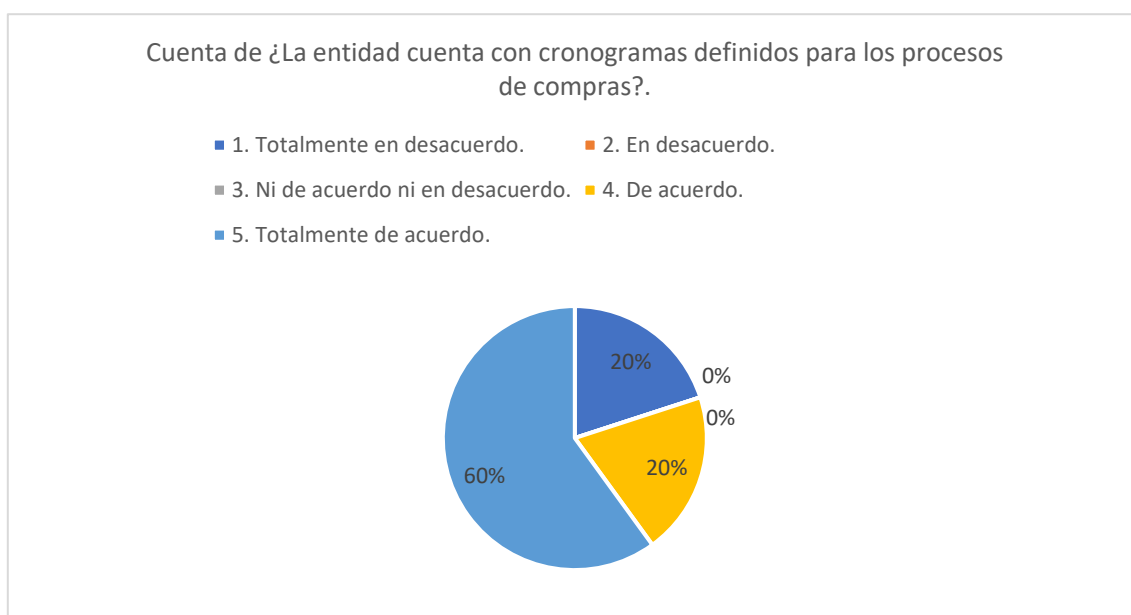
RESULTADOS

Los resultados obtenidos están encaminados a discernir las deficiencias del control de gestión que influyen en la ralentización de la etapa preparatoria de los procesos de compras en las empresas públicas de la ciudad de Manta y tenemos las siguientes:

En el gráfico 1 se observa que los resultados del 80%, los funcionarios aseguran que utilizan cronogramas de actividades en la planificación de los procesos de compras, al contrario, el 20% restante no comparte esta información. Se puede indicar, que existe un alto índice de empresas públicas de Manta, que planifican sus procesos de compras públicas, lo que sugiere un compromiso en la organización, a pesar de que existe un porcentaje menor que no sigue esta práctica y en donde es necesario afianzarnos para la eficiencia de las compras públicas.

Gráfico 1

Resultados de la dimensión de planificación



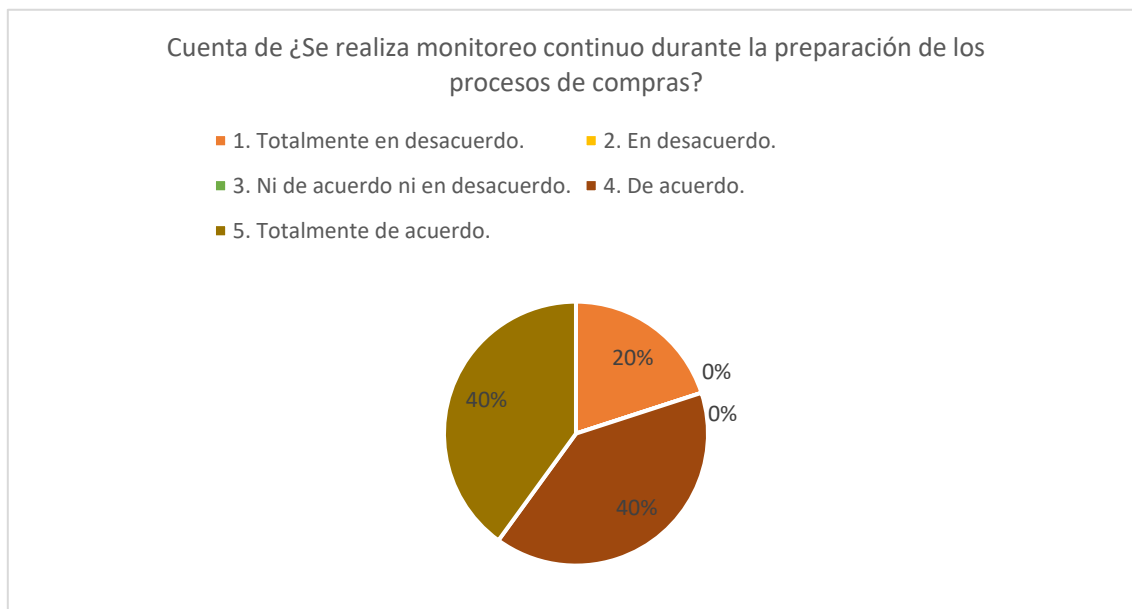
Nota: El gráfico muestra las entidades públicas que planifican los procesos de compras públicas.

En esta línea con lo anterior, en el gráfico 2 se puede observar que el 80% de los encuestados afirman que realizan monitoreo continuo durante la preparación de los procesos de compras, frente a un 20% restante que reporta ausencia de monitoreo continuo, con respecto a la etapa preparatoria de los procesos de contratación. Esto sugiere que existe un nivel de empresas públicas en Manta que

supervisan constantemente sus procesos, a pesar de que se muestra una diferencia en donde es necesario resaltar que existe una oportunidad clave para fortalecer la gestión pública.

Gráfico 2

Resultados de la dimensión de seguimiento y monitoreo

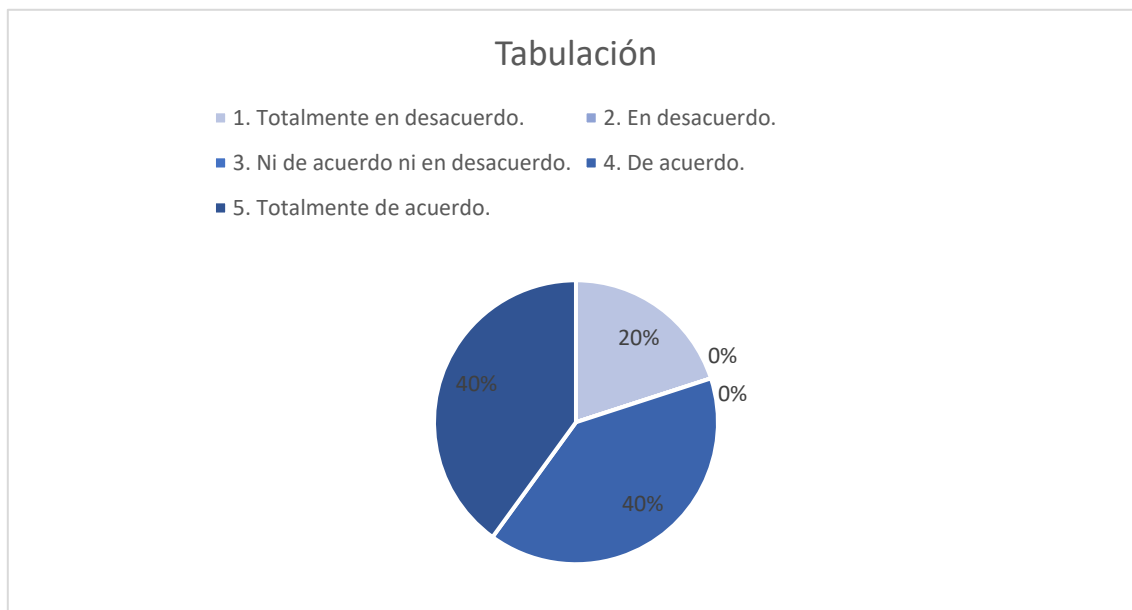


Nota: Porcentajes de entidades públicas que realizan monitoreo continuo durante la preparación de los procesos de compras.

Consecuentemente, el primer objetivo específico se encuentra direccionado a establecer las prácticas actuales de control de gestión implementadas en la etapa preparatoria de los procesos de compras, en donde los datos obtenidos reflejan que un 80% de los servidores perciben que las empresas públicas justifican técnica y económicamente la necesidad de la compra, mientras que un 20% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, tal y como se muestra a continuación.

Gráfico 3

Resultados de la dimensión análisis de necesidades



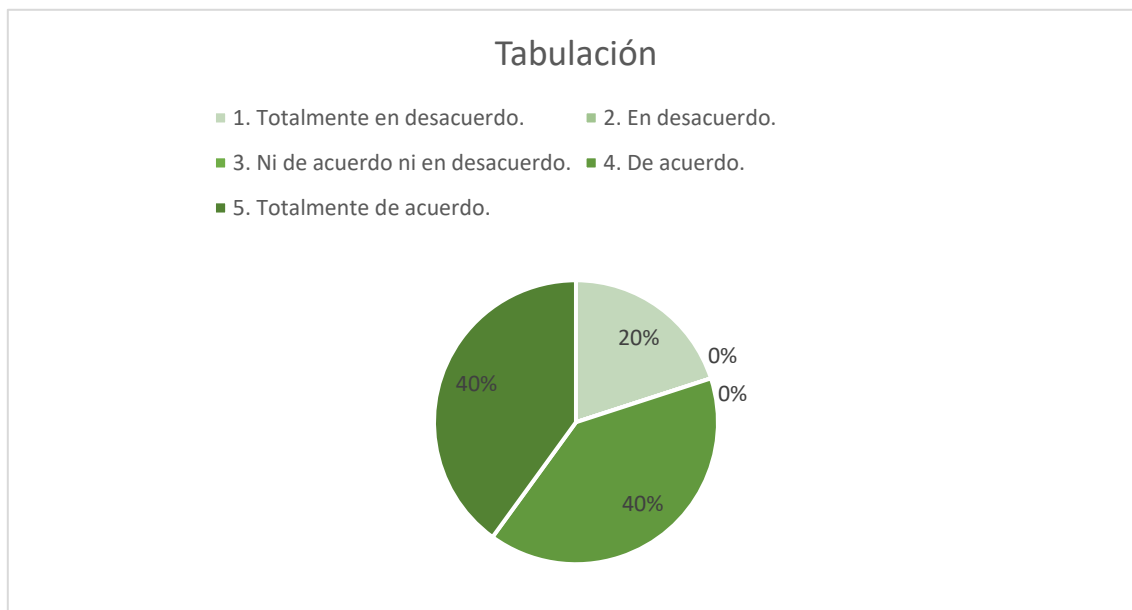
Nota: Porcentaje de entidades públicas que justifican técnica y económicamente la necesidad de la compra.

La situación antes expuesta representa un entorno positivo en las empresas públicas de Manta ya que existe un índice alto en donde se percibe que se está gestando adecuadamente la necesidad de la compra a través de sustentos técnicos y económicos, sin embargo, el hecho de que exista un porcentaje mínimo que no está de acuerdo representa un riesgo, por ende es imperativo afianzar esta práctica justificando técnica y económicamente para garantizar que las adquisiciones respondan a una necesidad auténtica.

Continuando con el segundo objetivo, se ha planteado determinar los factores de planificación, supervisión y cumplimiento normativo que inciden en la eficiencia de la preparación de los procesos de compras, en donde el 80% ha indicado que el presupuesto referencial refleja los precios actuales del mercado, a diferencia del 20% restante que contradice este criterio, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 4

Resultados de la dimensión presupuesto referencial



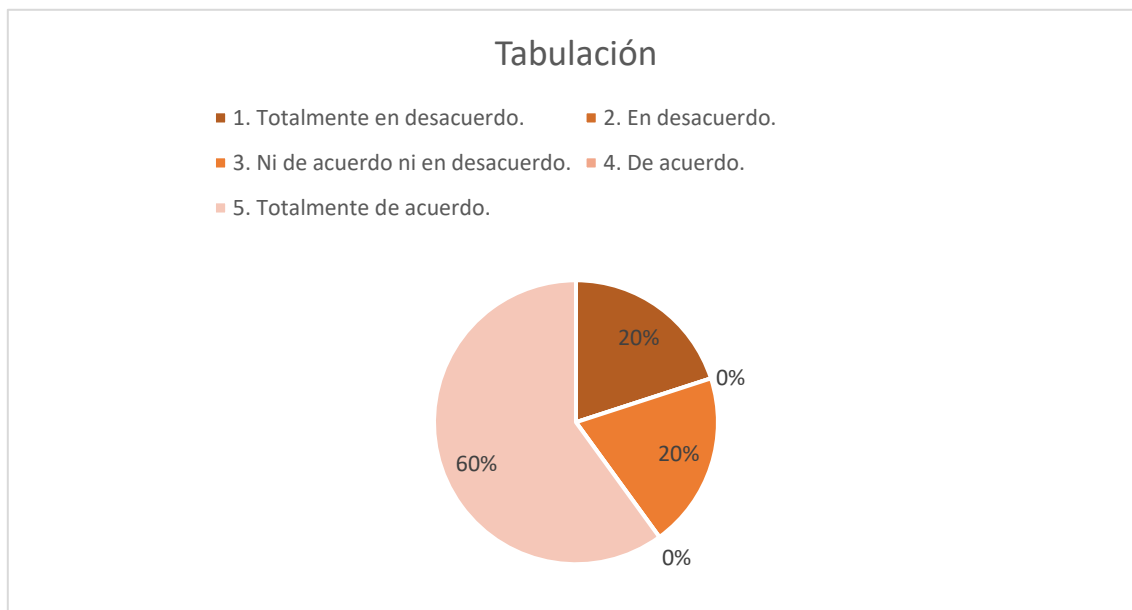
Nota: Porcentaje de entidades públicas en donde el presupuesto referencial refleja los precios actuales del mercado.

En virtud de lo antes expuesto, se puede indicar que las empresas públicas de Manta utilizan presupuestos referenciales ajustados al precio real de mercado, fomentando la competitividad entre los oferentes. No obstante, existe un porcentaje bajo que indica una discrepancia, lo que sugiere utilización de valores desactualizados, lo que se podría traducir en procesos desiertos y/o sobrepagos, por ende es imprescindible hacer un correcto análisis de los precios, apegado a la normativa legal vigente y cuidando de que reflejen valores reales y ajustados al mercado.

Por último, los resultados obtenidos del tercer objetivo planteado concerniente a las recomendaciones para fortalecer el control de gestión y optimizar los tiempos en la etapa preparatoria de los procesos de compras en las empresas públicas, no se encuentran relacionados con la capacitación, puesto que el 60% de los encuestados afirman que el equipo que interviene en el proceso de compras públicas sí se encuentra capacitado, un 20% establece que no existen capacitaciones de parte del personal involucrado en los procesos de compras públicas y un 20% que no se encuentra seguro.

Gráfico 5

Resultados de la dimensión conformación de equipo técnico



Nota: En este gráfico se presenta el resultado de las personas capacitadas en compras públicas.

Dadas las consideraciones previas, se puede observar un criterio mixto, así tenemos un porcentaje considerable que afirma que el personal se encuentra capacitado, lo que denota un ambiente seguro con un equipo de trabajos con conocimientos sólidos en materia de contratación pública, pero no se puede desestimar el porcentaje inferior que indica lo contrario, por lo que se hace necesario insistir en las capacitaciones constantes, sobre todo si lo aplicamos a nuestra realidad actual en donde las leyes se actualizan de forma regular ya que esto refuerza el compromiso de operar con máxima eficiencia.

Análisis de las entrevistas

Con el fin de precisar la confianza necesaria para el desarrollo de esta investigación, se procedió a recabar información y conocimiento necesarios, a través, de entrevistas con preguntas estructuradas a tres expertos: un analista de compras públicas, un docente, y un exfuncionario, todos ellos con experiencia en materia de contratación pública, los mismos que ampliaron la visión para comprender el objetivo planteado.

Las dimensiones analizadas fueron planificación, seguimiento y monitoreo, análisis de necesidades, existencia del presupuesto referencial y conformación del equipo técnico, para lo cual se apoyó en la triangulación de la información y conocimientos obtenidos, lo que permitió consolidar los resultados obtenidos en los cuestionarios a los involucrados.

El aporte de los tres expertos converge en ciertos aspectos, con respecto a la planificación en la etapa preparatoria señalan de forma unánime que no se lleva a cabo con fluidez, lo que destaca la necesidad de tener en cuenta la importancia de su implementación, en forma consecutiva y absoluta. Además, indican que el seguimiento y monitoreo, no se practica de forma habitual, por consiguiente, se hace necesario reconocer su importancia la previsión de esta actividad en forma recurrente, durante el desarrollo de esta fase.

Prosiguiendo con el análisis, los tres expertos comprenden que se está presentando alguna vulnerabilidad al momento de justificar la adquisición, ya que, no se hace de acuerdo con los estándares óptimos. También, establecen que se complica al tratar de ajustarse a los precios del mercado que en ocasiones depende del tipo de proceso que se aplique, en donde casi siempre se tienden a reducir los valores en la adjudicación y en otras ocasiones la calidad del producto o servicio se ve limitada al presupuesto que maneja la institución y no a la necesidad real.

Para concluir, los expertos concuerdan de manera unánime al indicar que la capacitación es una herramienta vital que demanda la actualización continua y que no debe restringirse a quienes están operando esta actividad de compras, y que, con el fin de gestionar adecuadamente el conocimiento también deben abarcar el desarrollo de destrezas tales como: toma de decisiones, resolución de conflictos, trabajo en equipos, uso eficiente de las herramientas informáticas; y, así mismo las demás habilidades blandas que compete el ejercicio de la fase previa de contratación pública.

DISCUSIÓN

A pesar de los resultados respecto a la planificación y programación (80%), así como, el monitoreo continuo (80%) de los procesos de compras públicas en las empresas públicas de Manta, sean altos, sin embargo, el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, dice que la ejecución presupuestaria optima bajo el principio de eficiencia en el uso de los recursos asignados; los informes oficiales y metodologías aplicadas sugieren que lo óptimo es superior al 90%, lo aceptable entre el 80% y 90%, siempre que esté acompañada de justificaciones técnicas. Estos rangos se basan en lo establecido por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), que exige monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados físicos y financieros.

Igualmente, con relación al monitoreo continuo y sobre la misma base conceptual, legal y de control, lo óptimo se debe cubrir al menos el 90% de los indicadores clave, esto garantiza una supervisión integral de los objetivos estratégicos, operativos y financieros, permitiendo ajustes oportunos y decisiones basadas en evidencia. El porcentaje aceptable debe tener una cobertura de 80–89% de los indicadores, siempre que se prioricen los indicadores críticos de inversión, salud, educación y ejecución presupuestaria y se mantenga una frecuencia regular mensual o trimestral. Estas cifras están de acuerdo con los principios del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP) y con los informes de monitoreo del Banco Central del Ecuador, sobre la importancia de la evaluación sistemática que garantice la transparencia y eficiencia en la gestión pública

Los resultados obtenidos en las encuestas de las diferentes dimensiones contextualizadas anteriormente, se puede observar que, estos no concuerdan con los resultados reflejados en trabajos similares encontrados en la investigación, ya que, los autores señalan una situación crítica, tal es el caso del estudio de Gutiérrez (2023), realizado en un Municipio de Los Ríos, con una muestra de 66 participantes, en donde demuestra que el 47,00% de ellos, afirman que los diseños de los requerimientos se encuentran en un nivel medio, mientras que el 39,40% aducen un nivel bajo. Sin embargo, en este trabajo el resultado es que el 80% de los servidores indican que las empresas públicas justifican técnica y económicamente la necesidad de la compra, frente a un 20% que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

Por otra parte, los datos obtenidos por Calle & Zambrano (2025), en un análisis similar han demostrado que el 43% de los funcionarios reportan que las capacitaciones que competen a las normativas de contratación pública son muy inconsistentes y un 48% de los encuestados indican que a pesar de que estas son efectuadas ocasionalmente no se llevan a cabo de manera acertada. Lo que difiere con los resultados recopilados en esta investigación, donde el 60% de los encuestados afirman que el equipo

que interviene en el proceso de compras públicas sí se encuentra capacitado, un 20% establece que no existen capacitaciones y un 20% que no se encuentra seguro.

Así mismo, Carreño & Herrera (2024), encontraron deficiencias en la fase preparatoria de los procesos de contratación pública de la Empresa Manabí Produce EP, de 17 funcionarios encuestados, el 85,70 % de los encuestados mantiene que se carece de monitoreo, supervisión y seguimiento. Este estudio se alinea con el de Guerrero (2021), quién enfocado en los GAD Municipal de Chambo y Riobamba establece que el 60% y 57% respectivamente, opinan que la falta de seguimiento ocasionó que no se pueda concretar la adquisición. No obstante, en esta investigación el 80% de los encuestados afirman que realizan monitoreo continuo durante la preparación de los procesos de compras, frente a un 20% restante que reporta ausencia de monitoreo alguno con respecto a la etapa preparatoria de los procesos de contratación.

Así mismo, el estudio de Ojeda et al. (2025), en una situación paralela, basado en 123 funcionarios públicos, arrojó datos críticos con respecto a la planificación de los requerimientos, en donde el 41% de ellos reveló que a veces se planifican los requerimientos, y un 30% que indican que nunca y casi nunca se planifican. En este sentido, esta investigación se obtuvo que el 80% de los funcionarios aseguran que utilizan cronogramas en la planificación de los procesos de compras, caso contrario al 20% restante que no comparte este criterio.

De igual manera, en un reciente estudio, Delgado (2024), quién encuestó a 28 funcionarios públicos, descubrió que el 43% de los encuestados indican que existe una deficiente elaboración de presupuesto referencial, es decir, que no se llega a realizar un análisis de mercado idóneo que refleje los precios actuales, lo que concuerda con el reporte de control público No. 3 de la Contraloría General del Estado (2022), en donde muestra como irregularidad recurrente las falencias en la elaboración de estudios de mercado. Estos resultados, no se parecen a los recolectados en las encuestas, puesto que el 80% ha indicado que el presupuesto referencial refleja los precios actuales del mercado, a diferencia del 20% restante que contradice este criterio.

En esta línea de ideas, los hallazgos presentados por los autores antes mencionados difieren de los resultados revelados de las encuestas en la investigación; no obstante, se relacionan más con los obtenidos en las entrevistas, generando una divergencia. Mientras que los datos obtenidos en la presente investigación resultados de las encuestas aparecen como una situación con menor afectación a los intereses institucionales, no concuerdan con los datos obtenidos en trabajos similares, en donde se muestran como una situación más crítica, por lo que, es necesario establecer indicadores de gestión a fin de mejorar la eficiencia de los procesos.

El conocimiento obtenido de las entrevistas ha sido un factor clave, ya que ayuda a entender el comportamiento de los resultados, en donde, se genera una especie de “balanza” a favor de los resultados obtenidos con otros estudios similares. Para discernir esta situación, se debe considerar que existen “...casos particularmente difíciles de precisar, lo que se puede hacer es informar las evidencias discrepantes y permitir que también los lectores evalúen y saquen sus conclusiones”. (Wolcott 1990; Maxwell, 2013). Por lo que, tomando una postura referente a esta situación, es válido el criterio de estos dos autores, para proponer a la academia la formación especializada en este campo de estudio, las carreras relacionadas, como las ingenierías y las ciencias sociales, además, es pertinente, generar una nueva línea de investigación sobre las compras públicas, por lo que, la “balanza” es positiva, dado que estas opiniones divergentes genera una indecisión para los investigadores, sin embargo, las causas y momentos siempre serán diferentes para cada caso de estudio.

CONCLUSIÓN

El control de gestión es una acción estratégica que no se encuentra limitada al ámbito financiero, ya que puede ser utilizada en diferentes campos, abarcando recursos, procesos, herramientas, controles y mejora continua. Las Entidades Públicas en general deben ser organizadas a fin de mantener el control de gestión durante todas sus actividades, ya que, es ineludible su uso y nos ayuda a direccionar hacia el objetivo principal que se encuentra relacionado con las empresas gubernamentales, el cual es comprar en forma óptima para el beneficio de la sociedad y mantener la estabilidad económica.

En este sentido, se pudo identificar las deficiencias del control de gestión, que influyen en la ralentización de la etapa preparatoria de los procesos de compras en las empresas públicas de la ciudad de Manta, las cuales se pueden resumir en cuatro dimensiones:

Débil control y fortalecimiento en la planificación y programación de actividades, a pesar de que esta se consolida como un pilar fundamental para el desarrollo de las compras públicas, siguen existiendo brechas que priorizan el desarrollo de la etapa preparatoria, su importancia se intensifica sobre todo en esta etapa inicial, ya que esta comprende los cimientos que perpetúan a que los procesos de compras puedan completar su ciclo exitosamente.

El insuficiente control y monitoreo durante la fase preparatoria del proceso de contratación pública, los funcionarios no están percibiendo un manejo adecuado de la supervisión por parte de los niveles altos de funcionarios, no se facilitan las vías para que el proceso de compras continúe ágilmente.

Una deficiencia en el análisis lo planificado y presupuestado, por cuanto los estudios han demostrado una sinergia de criterios con respecto al sustento técnico que justifique la adquisición y que no demuestra cuando se lo profundiza el análisis; por otro lado, el desarrollo del presupuesto referencial ahonda el problema porque no refleja los precios reales ajustados al mercado actual.

Existen acciones que desconocen la capacitación como herramienta de mejora continua, principalmente relacionada con tres aspectos muy importantes: el primero, que enfoca al conocimiento real, práctico y específico de la normativa legal vigente al Sistema Nacional de Contratación Pública; el segundo, que tiene que ver con la capacidad de dar solución a los problemas y aplicación de estrategias; y el tercero, dirigido a la concientización de los involucrados en las actividades que tienen relación directa con los procesos que se retrasan y se declaren cancelados o desiertos.

No se dispone de herramientas informáticas, actualizadas que sean utilizadas por los operativos, es decir, la existencia un software, aplicaciones y herramientas tecnológicas, que ayuden a mitigar los retrasos y el tiempo de espera, no existen, a pesar de que en la actualidad las herramientas existentes son hasta de libre utilización, lo que hace que la documentación fluya, como por ejemplo, las firmas electrónicas, correos electrónicos, aplicaciones de comunicación rápida, aplicaciones de archivo masivo, por citar algunas.

La comunicación interna es deficiente, la que se puede apreciar entre áreas involucradas en los procesos de contratación, lo que continúa siendo un opción y un juego constante en donde pesa más el buscar culpables de los retrasos que las soluciones.

Aunque los resultados no han sido los esperados, se concuerda con los criterios de los autores que han realizado trabajos similares y las opiniones emitidas por los expertos en las entrevistas, al expresar que, aún queda mucho por mejorar, y en ese sentido, siempre se va a inclinar por fomentar una autoevaluación personal y se instigue a las personas a potenciar tanto sus conocimientos y sobretodo sus habilidades personales, mentales y sociales, en donde los errores cometidos se perciban no como un fracaso, sino como una oportunidad de mejora.

Finalmente, los puntos señalados deben ser tomados por los involucrados como objetos de estudio para que se sensibilice a las autoridades de compras públicas y a las de la educación superior que son quienes inciden en las nuevas generaciones de profesionales. Tomando como referencia lo señalado se pretende publicar estos hallazgos y no reposen como otros estudios similares, que han identificado deficiencias y debilidades, pero no han logrado el impacto deseado, esto es, que contribuyan en beneficio del Estado y por ende a la sociedad ecuatoriana.

REFERENCIAS

Arroyo Carvache, J. J. (2022). Hacia una práctica eficiente de la contratación pública en los gobiernos locales municipales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5224-5241. doi:10.37811/cl_rcm.v6i5.3493

Asamblea Constituyente. (2008). LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.

Asamblea Constituyente. (2022). Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Cabana, S. R., Cortés, F. H., Contreras, F. A., & Vargas, V. F. (2020). Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile. *Información tecnológica*, 31(2), 103-116. doi:10.4067/S0718-07642020000200103

Calle García, A. J., & Zambrano Ruiz, J. S. (2025). GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL PAJÁN. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 231-. doi:10.21503/cyd.v28i1.2820

Carreño Vera, M. J., & Herrera García, E. F. (2024). RETRASOS EN LA FASE PREPARATORIA DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DE LA EMPRESA MANABÍ PRODUCE EP. UN PROBLEMA DE GOBERNANZA. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 24, 190-211. doi:10.37135/chk.002.24.10

Castañeda Cabascango, C. E. (2023). DISEÑO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA EL GOBIERNO. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec>: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/xmlui/handle/47000/3472>

Contraloría General del Estado. (03 de 2022). Gestión de insumos médicos y medicamentos en el Ministerio de Salud Pública MSP y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec>: <https://www.contraloria.gob.ec/SalaDePrensa/NoticiasPorSectores/24182>

De la Rosa Martín, T., & León González, J. L. (2023). Diseño del sistema automatizado para la generación y gestión de documentos en la etapa precontractual de compras públicas para instituciones públicas en el Ecuador. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 3(1), 14-25. doi:10.58594/rtest.v3i1.60

Delgado Méndez, N. E. (2024). Actuaciones preparatorias y proceso de selección de bienes y servicios en el comité de administración del fondo educativo del Callao. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe>: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/9446>

Garrido Mayol, V. (2020). El Principio De Buena administración Y La Gobernanza En La contratación Pública. *Estudios De Deusto*, 68(2), 115-40. doi:10.18543/ed-68(2)-2020pp115-140

Guerrero Alcocer, Y. M. (2021). EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DINÁMICOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA MEDIANTE INDICADORES DE DESEMPEÑO, DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS CHAMBO Y RIOBAMBA. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/>: <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e6a3a5ae-728f-4398-9d87-428312b08909/content>

Gutiérrez García, M. A. (2023). Plan de mejora para la fase preparatoria de contratación pública de un municipio de la provincia de Los Ríos, Ecuador. Universidad César Vallejo Repositorio Digital Institucional. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110243>

Hoyos, F., Huamán, J., & Villafuerte De La Cruz, A. (2022). CONSECUENCIAS DE LA INADECUADA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LATINOAMÉRICA. *Sapienza Organizacional*, 9(18), 10-16. doi:10.53766/SAPIORG/2022.09.18.01

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design* (Vol. 3). California: Sage Publications. Obtenido de <https://eclass.uop.gr/modules/document/file.php/1740/%CF%85%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CE%B4%CE%B9%CE%AC%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%BC%CE%B1/Qualitative%20Research%20Design%20An%20Interactive%20Approach%20by%20Joseph%20A.%20Maxwell%20%28z-l>

Medina León, A. A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., Assafiri Ojeda, Y. E., . . . Noda Hernández, M. E. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000300012

Ministerio de Economía y Finanzas Ecuador. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP). 2025.

Molina Bolívar, G., Jiménez Pitre, I. A., & Gámez Pitre, R. (2021). Planificación Estratégica del Presupuesto como Herramienta de Control de Gestión en Universidades Venezolanas. *Revista Tecnológica Educativa Docentes 2.0*, 12(1), 151–162. doi:10.37843/rted.v1i1.265

Monar, C. Análisis Crítico del Presupuesto Público para la Investigación y Desarrollo en América Latina y el Caribe. *Revista Encuentros*, 2022. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.6551042>

Nava Rosillón , M. (2021). Concepto de control de gestión y su importancia ante la pandemia COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-39. doi:10.47666/summa.3.2.37

Nogueira Rivera, D., Hernández Torres, M., & Negrín Sosa, E. (2003). CONTROL DE GESTIÓN: DIMENSIONES Y DIAGNÓSTICO. *Ingeniería industrial*, 24(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786731>

Ojeda Tineo, L. T., Pérez Basilio, R. E., Ramos Misaico, N. M., Sánchez Cárdenas, C. A., & Zevallos Mauricio, V. Y. (2025). Propuesta de mejora para las actuaciones preparatorias de los procesos de contratación de bienes y servicios en la Municipalidad Provincial de Cañete, 2023. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe>: <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/12569>

Organización Mundial del Comercio. (2017). Organización Mundial del Comercio. Obtenido de www.wto.org: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtoagreement_s.pdf

Paladines, C. (2021). *Retos 2020: Gobierno y Administración pública*. Quito. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/363651973_Carlos_Paladines_Coordinador_Retos_2020_Gobierno_y_Administracion_publica_RED_ECUATORIANADE_GOBIERNO_Y_ADMINISTRACION_PUBLICA

Pinargote Álava, M. F., & Morán Peña, J. R. (2022). MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTRATACION PÚBLICA DE BIENES Y SERVICIOS PARA LA

DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD 09D08 PASCUALES 2 DE GUAYAQUIL. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/>: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23643>

Pumisacho Ushiña, K. C. (2019). Procesos de Contratación Pública de bienes servicios y obras en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Concordia. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2294?mode=simple>

Rojas Diaz, P. J., Gómez Mora, E. I., & Gil Marín, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 8(1), 135-149. doi:10.35381/r.k.v8i1.2613

Sandoval Escobar , K. E., Almeida Narváez, P. A., Sandoval Escobar, C. P., & Ochoa Díaz, C. E. (2022). Análisis de la normativa legal aplicable a los procedimientos de contratación. Polo del Conocimiento, 7(11), 1420-1434. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4932>

Servicio Nacional de Contratación Pública. (2022). Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2022/01/13.08.2021-NOTA-CONCEPTUAL-Encuentro-Andino-sobre-Contratacio%CC%81n-Pu%CC%81blica-1-2-1-1.pdf>

Sturmer , R. A., Garcia , E., Pereira , E. N., & Peres, F. F. (2022). Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, 11, 1-11. doi:<https://doi.org/10.5380/atoz.v11i0.79840>

Ubillús Morales, D. A. (2020). Procedimiento para mejorar la fase preparatoria de los procesos de contratación en los Repartos Navales Ejecutantes de la EOD BASALI. Universidad de las Fuerzas Armadas Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/items/0ae26ce5-08e7-4cae-aede-395d532e122b>

Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración, 10, 211–230. doi:10.32719/25506641.2021.10.10

Villavicencio Olalla, N. G. (2023). Control de los procesos de gestión de compras públicas en la Coordinación Zonal 3 del INEC. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec>: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/6fe3f7b6-5331-4c45-ac16-64630cc1c095>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .