

Artículo Científico

# Gestión del tiempo y eficiencia en la contratación pública: evaluación en una empresa mixta autofinanciada del Ecuador

## *Time management and efficiency in public procurement: evaluation in a self-financed mixed enterprise in Ecuador*



Freire-Ortiz, Franklin Estuardo <sup>1</sup>



<https://orcid.org/0009-0002-7850-5511>



[franklin.freire1805@utc.edu.ec](mailto:franklin.freire1805@utc.edu.ec)



Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador,  
Latacunga



Vizuite-Achig, Marcela Patricia<sup>2</sup>



<https://orcid.org/0000-0002-4361-9394>



[marcela.vizuite@utc.edu.ec](mailto:marcela.vizuite@utc.edu.ec)



Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador,  
Latacunga

Autor de correspondencia <sup>1</sup>



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n1/154>

**Resumen:** El estudio analizó la gestión del tiempo y la eficiencia de los procesos de contratación pública en una empresa mixta autofinanciada del Ecuador durante el período enero–junio de 2025, considerando su impacto en la continuidad operativa, la seguridad y la eficiencia institucional, particularmente en un sector estratégico como el de explosivos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo-descriptivo, mediante un estudio de caso con diseño no experimental. Para ello, se aplicó la revisión documental de expedientes de contratación, el mapeo de procesos conforme al macroproceso del Sistema Nacional de Contratación Pública y el cálculo de tiempos de ciclo e indicadores de eficiencia por etapa. Los resultados evidenciaron que los principales retrasos se concentran en las fases de planificación, elaboración de términos de referencia y aprobaciones internas. Estas demoras se asocian al uso parcial del sistema electrónico de contratación, la generación de reprocesos derivados de observaciones técnicas y jurídicas, y la ausencia de indicadores sistemáticos para el seguimiento del desempeño temporal. En concordancia con la literatura especializada, se identificó que las debilidades en la planificación, la estandarización documental y la coordinación interinstitucional inciden de manera directa en la eficiencia de los procesos de contratación pública. Finalmente, se concluye que la estandarización de documentos, la automatización de tareas operativas y el monitoreo continuo de indicadores de tiempo permitirían reducir significativamente la duración de los procesos, fortaleciendo la eficiencia, la transparencia y la gestión institucional.

**Palabras clave:** gestión del tiempo; contratación pública; eficiencia institucional; procesos administrativos; empresa mixta autofinanciada.



Check for  
updates

Received: 11/Ene/2026

Accepted: 02/Feb/2026

Published: 20/Feb/2026

**Cita:** Freire-Ortiz, F. E., & Vizuite-Achig, M. P. (2026). Gestión del tiempo y eficiencia en la contratación pública: evaluación en una empresa mixta autofinanciada del Ecuador. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(1), 332-345. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n1/154>

Revista Científica Ciencia y Método (RCyM)  
<https://revistacym.com>  
[revistacym@editorialgrupo-aea.com](mailto:revistacym@editorialgrupo-aea.com)  
[info@editorialgrupo-aea.com](mailto:info@editorialgrupo-aea.com)

© 2026. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons. Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.**



**Abstract:**

The study analyzed time management and efficiency in public procurement processes within a self-financed mixed enterprise in Ecuador during the period January–June 2025, considering their impact on operational continuity, safety, and institutional efficiency, particularly in a strategic sector such as explosives. The research was conducted using a quantitative-descriptive approach through a non-experimental case study design. Data collection involved documentary review of procurement files, process mapping in accordance with the macro-process of the National Public Procurement System, and the calculation of cycle times and efficiency indicators by stage. The results showed that the main delays are concentrated in the planning phase, the preparation of terms of reference, and internal approval processes. These delays are associated with partial use of the electronic procurement system, reprocessing caused by technical and legal observations, and the absence of systematic indicators for performance monitoring. In line with the specialized literature, the findings indicate that weaknesses in planning, document standardization, and interdepartmental coordination directly affect the efficiency of public procurement processes. Finally, it is concluded that document standardization, task automation, and continuous monitoring of time indicators would significantly reduce process duration, thereby strengthening institutional efficiency, transparency, and management.

**Keywords:** Time management; public procurement; institutional efficiency; administrative processes; self-financed mixed enterprise.

## 1. Introducción

La contratación pública enfrenta, a nivel macro, un problema persistente de ineficiencia temporal que limita la capacidad de los Estados para proveer bienes y servicios con oportunidad, reducir costos de transacción y sostener la confianza ciudadana en la gestión pública. La evidencia internacional advierte que, cuando los sistemas de compras no se administran con enfoque de desempeño y sin medición sistemática, se elevan los riesgos de retrasos y pérdida de valor público; por ello, se recomienda incorporar indicadores de eficiencia, cumplimiento normativo y alineación con objetivos estratégicos (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023, 2025; World Bank Group [WBG], 2025; Boykin et al., 2024). En el nivel micro organizacional, las demoras suelen originarse en fallas de gestión por procesos: requerimientos deficientemente definidos, expedientes incompletos, circuitos extensos de aprobación, duplicidad de registros y baja estandarización documental; estos factores incrementan el retrabajo, los sobrecostos y la variabilidad del tiempo de ciclo (Mieles & Carreño, 2024; Morán Peña, 2022). En el plano regional (América Latina), dichos problemas se intensifican por capacidades institucionales heterogéneas, cambios normativos frecuentes y prácticas administrativas no uniformes, lo que refuerza la necesidad de optimizar tiempos, costos y calidad en cada fase del ciclo de compra para evitar impactos en la continuidad de servicios públicos.

En el nivel local, la contratación pública representa un componente relevante del presupuesto estatal, y los estudios nacionales han identificado debilidades recurrentes en la planificación anual de compras, en la calidad de los términos de referencia y en la coordinación entre áreas técnicas, jurídicas y financieras, con efectos directos en la oportunidad de las adjudicaciones y en la eficiencia del proceso (Núñez, 2023; Servicio Nacional de Contratación Pública [SERCOP], 2021; Suárez, 2022; García, 2024). Asimismo, análisis sobre compras en contextos de emergencia en Ecuador advierten que la baja estandarización y la presión por resultados pueden incrementar riesgos de reprocesos y pérdida de trazabilidad (Tapia, 2020).

Las consecuencias de estas demoras no se limitan al cumplimiento administrativo: se traducen en desabastecimiento, interrupciones operativas, presión sobre áreas usuarias, aumento de riesgos por compras emergentes y reducción de la trazabilidad, especialmente cuando coexisten gestiones paralelas fuera del sistema electrónico. La literatura coincide en que el uso intensivo de plataformas electrónicas, la estandarización de documentos, la definición de indicadores clave de desempeño y el monitoreo continuo de los tiempos de ciclo son prácticas efectivas para mejorar eficiencia y transparencia, siempre que se inserten en marcos de gobernanza claros y una cultura orientada a resultados (OECD, 2016, 2023; Bachicoria & Carreño, 2024).

La evidencia empírica sobre gestión del tiempo en empresas públicas y mixtas del Ecuador sigue siendo fragmentaria, sobre todo en sectores estratégicos donde la provisión tardía de insumos críticos se vincula con seguridad industrial y continuidad de operaciones (Khorana et al., 2024; Wang, 2020).

En el caso de estudio, una empresa mixta autofinanciada con participación estatal mayoritaria y capital privado extranjero se ubica en la intersección entre lógica empresarial y régimen de contratación pública. En este tipo de organización, los retrasos en contratación pueden comprometer la disponibilidad de materias primas e insumos químicos, repuestos, servicios especializados de mantenimiento y componentes de seguridad industrial, con efectos directos en la productividad, la continuidad de la planta y el control del riesgo operativo; además, los reprocesos por observaciones técnicas y jurídicas, junto con aprobaciones internas prolongadas, tienden a extender el tiempo total del procedimiento y a generar variabilidad entre procesos (Servicio Nacional de Contratación Pública [SERCOP], 2023).

La justificación del estudio radica en que medir y explicar los tiempos del ciclo de compra permite identificar cuellos de botella y orientar decisiones de rediseño, estandarización y automatización para reducir demoras sin comprometer el cumplimiento normativo. La viabilidad se sustenta en la disponibilidad de expedientes físicos o digitales y en la existencia de hitos documentales verificables (fechas de inicio, aprobaciones, publicación, adjudicación y suscripción), lo que posibilita calcular tiempos por etapa, construir indicadores y relacionar desviaciones con factores observables del proceso. Por tanto, el objetivo de esta investigación es evaluar la gestión del tiempo y la eficiencia de los procesos de contratación pública en esta

empresa mixta autofinanciada durante el periodo enero–junio de 2025, identificando factores internos y externos asociados a las demoras, midiendo indicadores de desempeño por etapa y determinando puntos críticos que sustenten propuestas de mejora continua (Casanova et al., 2021).

## 2. Materiales y métodos

Los Para garantizar que la medición de tiempos se corresponda con el marco legal ecuatoriano, el estudio se organizó sobre la estructura del macroproceso de compras públicas establecida en la normativa secundaria del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP): planificación de la contratación, preparación del proceso, publicación y convocatoria, evaluación y adjudicación, contratación y ejecución, y cierre, pago y control (SERCOP, 2023). Estas etapas se operacionalizaron mediante hitos verificables en los expedientes (fechas y documentos), lo que permitió calcular tiempos de ciclo por etapa y detectar desviaciones.

Diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación:

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable, sino que se observó y analizó la gestión del tiempo en los procesos de contratación pública tal como ocurrieron durante el periodo de estudio. El enfoque fue cuantitativo-descriptivo, sustentado en la medición de tiempos, frecuencias e indicadores a partir de registros documentales y del mapeo del proceso. El estudio correspondió a un nivel descriptivo–explicativo. Fue descriptivo porque se caracterizaron los procesos de contratación, sus tiempos y sus principales indicadores, y fue explicativo porque se analizaron las desviaciones de tiempo y su relación con factores organizativos observables en los expedientes (por ejemplo, reprocesos, observaciones y aprobaciones internas). La modalidad empleada fue la de estudio de caso, centrado en una empresa mixta autofinanciada del sector de explosivos en el Ecuador. El corte temporal fue transversal, al analizarse la información correspondiente al periodo comprendido entre enero y junio de 2025.

Población, grupo de estudio y criterios de selección:

La población del estudio estuvo conformada por la totalidad de los procesos de contratación de bienes, servicios y consultorías tramitados bajo el régimen de contratación pública durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2025. Se trabajó con una muestra de tipo censal, debido a que se consideró la inclusión de todos los procesos que cumplieran los criterios de selección establecidos.

Se incluyeron aquellos procesos registrados en el sistema oficial de contratación durante el periodo de análisis, cuyos expedientes físicos o digitales se encontraban completos en la unidad de contratación y contaban con fechas claramente registradas en los hitos clave del procedimiento, tales como el inicio del trámite, las aprobaciones internas, la publicación, la adjudicación y la suscripción del contrato o el acto de cierre.

Se excluyeron los procesos clasificados como reservados o confidenciales por razones de seguridad, así como aquellos procedimientos iniciados con anterioridad a enero de 2025 que no culminaron durante el periodo analizado o que se encontraban en fase de ejecución contractual sin una resolución final de adjudicación, declaratoria desierta o cancelación. Adicionalmente, se eliminaron del análisis los expedientes que presentaron información incompleta o inconsistente en las fechas clave, así como los registros duplicados identificados durante la revisión de bases de datos y archivos físicos, con el fin de garantizar la precisión en el cálculo de los tiempos de ciclo.

Técnicas, procedimientos e instrumentos de recolección de datos:

La recolección de datos se realizó mediante técnicas de revisión documental de expedientes y mapeo de procesos, orientadas a identificar y medir la gestión del tiempo en los procedimientos de contratación pública analizados. La revisión documental consistió en el análisis sistemático de los expedientes físicos y digitales correspondientes a cada proceso, incluyendo informes de pertinencia, certificaciones presupuestarias, estudios de mercado, términos de referencia o pliegos, actas de comités, resoluciones de adjudicación y contratos, lo que permitió registrar fechas y documentos asociados a los principales hitos del procedimiento. Esta información se organizó en una matriz de extracción de datos diseñada para recopilar variables como tipo de proceso, objeto de contratación, unidad requirente, monto referencial y fechas de inicio, aprobación, publicación, adjudicación y cierre.

Revisión documental de expedientes:

Se recopiló la documentación correspondiente a cada proceso de contratación pública desarrollado durante el periodo de estudio, incluyendo informes de pertinencia, certificaciones presupuestarias, estudios de mercado, términos de referencia o pliegos, actas de comité, resoluciones de adjudicación, contratos y demás documentos administrativos relevantes (Herrera-Sánchez, 2023).

Con base en esta información, se elaboró una ficha de extracción de datos en formato tabular, en la que se registraron para cada proceso variables como: código del proceso, tipo de procedimiento, objeto de la contratación, monto referencial, unidad requirente y fechas de los principales hitos del procedimiento (inicio del trámite, aprobaciones internas, publicación, etapa de preguntas y respuestas, adjudicación y suscripción del contrato o acto de cierre). A partir de estos registros se construyó una matriz de datos en una hoja de cálculo, que sirvió de base para el cálculo de los tiempos de ciclo y los indicadores de eficiencia del proceso.

Mapeo y análisis de procesos:

El mapeo del proceso de contratación se realizó a partir del análisis de la normativa vigente y de la secuencia documental observada en los expedientes revisados. Con esta información se elaboraron diagramas de flujo que representan las actividades, la secuencia de pasos, los documentos generados, los responsables institucionales y los puntos de decisión en cada etapa del proceso de compras públicas.

Los diagramas permitieron contrastar el proceso formal establecido en la normativa con el proceso efectivamente ejecutado, facilitando la identificación de cuellos de botella, tiempos de espera, reprocesos y desviaciones en el cumplimiento de los plazos planificados.

Estructura del proceso de compras públicas:

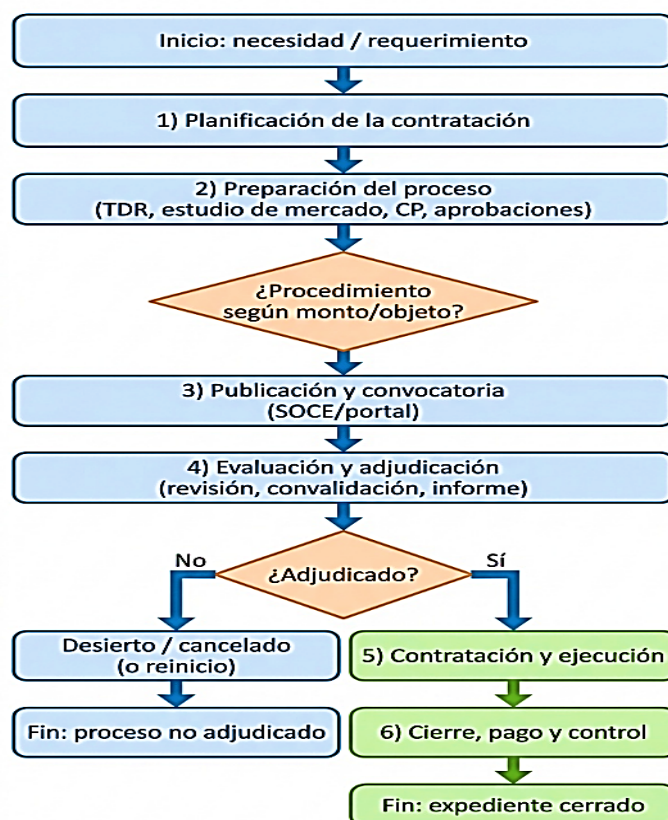
Con base en la normativa aplicable y en los procedimientos institucionales, el macroproceso de compras públicas se organiza en las siguientes fases:

- Planificación de la contratación.
- Preparación del proceso.
- Publicación y convocatoria.
- Evaluación y adjudicación.
- Contratación y ejecución.
- Cierre, pago y control.

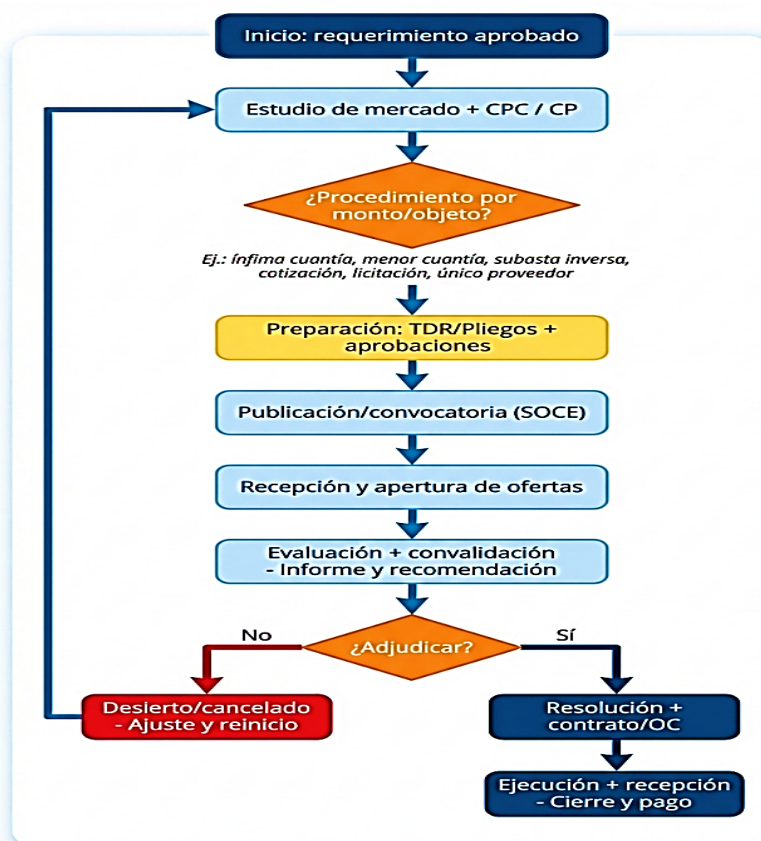
Los flujogramas del estudio se elaboraron siguiendo la lógica estándar de procesos (inicio–actividades–puntos de decisión–fin), incorporando decisiones críticas como: selección del procedimiento según el monto y el objeto de contratación, verificación de completitud del expediente y definición de resultados (adjudicación, declaratoria desierta/cancelación o reinicio por observaciones).

**Figura 1**

*Macroproceso de compras públicas*



*Nota:* (Autores, 2026).

**Figura 2***Flujo general del procedimiento con decisión*

*Nota:* (Autores, 2026).

Definición de variables e indicadores:

Con base en los objetivos de la investigación, se definieron las siguientes variables e indicadores operativos:

Gestión del tiempo en la contratación:

Tiempo total del ciclo de contratación (días transcurridos desde el inicio del trámite hasta la suscripción del contrato o acto de cierre).

Tiempo por etapas: planificación y preparación del expediente, aprobación interna, publicación y recepción de ofertas, evaluación, adjudicación y formalización.

Porcentaje de procesos que se completaron dentro de los plazos internos establecidos en los cronogramas.

Eficiencia del proceso de contratación:

Porcentaje de procesos adjudicados en primera convocatoria.

Porcentaje de procesos declarados desiertos o cancelados.

Frecuencia de ampliaciones de plazo o reinicios por observaciones.

Uso de herramientas electrónicas y factores organizativos:

Proporción de procesos gestionados íntegramente en el sistema electrónico de contratación.

Presencia o ausencia de plantillas estandarizadas y flujos automatizados para documentos clave.

Existencia de cronogramas formalmente aprobados y responsables designados para cada etapa.

Procedimientos de análisis de datos:

Para el análisis cuantitativo, se exportó la matriz de datos de la hoja de cálculo a un programa de análisis estadístico de uso general. Se calcularon medidas descriptivas (promedios, medianas, mínimos, máximos y porcentajes) para los tiempos y los indicadores definidos. Se agruparon los procesos por tipo de procedimiento, unidad requirente y rango de montos para comparar patrones de comportamiento.

Para el análisis de cuellos de botella, se compararon los tiempos reales por etapa con los tiempos planificados o de referencia, identificando desviaciones y acumulaciones de espera. Adicionalmente, a partir de los expedientes se registró la recurrencia de eventos que generan retrabajo o extensión de plazos (por ejemplo, observaciones técnicas/jurídicas, convalidaciones, ampliaciones, declaratorias desiertas o reinicios), para relacionarlos con el incremento del tiempo total del ciclo.

La contrastación de las hipótesis se realizó relacionando, por un lado, la existencia de debilidades de planificación y uso limitado de herramientas electrónicas con los tiempos de ciclo observados, y, por otro, simulando un escenario de mejora en el que se aplicaran de forma sistemática indicadores y automatización, con el fin de estimar el potencial de reducción en la duración de los procesos.

Consideraciones éticas:

La investigación respetó los principios de confidencialidad, anonimato y uso responsable de la información. La dirección otorgó autorización formal para el acceso a los expedientes de contratación, con el compromiso de que los resultados se utilizarían con fines académicos y de mejora interna.

Los documentos revisados se trataron de forma reservada y los datos se registraron en matrices donde no se consignaron nombres de personas ni información sensible de proveedores. El estudio se limitó al análisis documental y de procesos, por lo que no implicó intervenciones con personas ni procedimientos que requirieran consentimiento informado o evaluación por un comité de ética clínica; aun así, se observaron los principios éticos generales aplicables a investigaciones en entornos organizacionales (Reymundo-Soto & Navarrete-Zambrano, 2022).

3. Resultados

3.1. Caracterización de los procesos de contratación.

El análisis de los expedientes de contratación del periodo enero–junio de 2025 evidenció que la mayor parte de los procesos se orientó a la adquisición de materias primas e insumos químicos, la contratación de servicios especializados de mantenimiento industrial y la compra de equipos y repuestos destinados a la planta de producción y a los sistemas de seguridad. La distribución por tipo de procedimiento mostró mayor frecuencia de contratación de menor cuantía, subasta inversa electrónica y cotización, mientras que las licitaciones se asociaron a adquisiciones de mayor complejidad técnica y mayor monto referencial.

Conforme se presenta en la Tabla 1, el volumen de procesos se concentró en unidades requirentes vinculadas directamente con la operación de planta, seguidas por mantenimiento y logística, lo cual sugiere una demanda contractual estrechamente vinculada a la continuidad operativa y al soporte técnico de la producción en el periodo analizado.

**Tabla 1**  
*Caracterización de los procesos de contratación por tipo y unidad requirente*

| Tipo procedimiento          | de      | Número procesos | de Porcentaje (%) | Monto referencial total (USD) | Principales requirentes                      | unidades |
|-----------------------------|---------|-----------------|-------------------|-------------------------------|----------------------------------------------|----------|
| Contratación menor cuantía  | de      | 18              | 36                | 420 000                       | Planta de producción, Mantenimiento          |          |
| Subasta inversa electrónica | inversa | 12              | 24                | 680 000                       | Planta de producción, Logística y transporte |          |
| Cotización                  |         | 10              | 20                | 310 000                       | Mantenimiento, Seguridad industrial          |          |
| Licitación                  |         | 6               | 12                | 950 000                       | Planta de producción, Administración general |          |
| Ínfima cuantía              |         | 4               | 8                 | 40 000                        | Logística y transporte, Seguridad industrial |          |
| <b>Total</b>                |         | <b>50</b>       | <b>100</b>        | <b>2 400 000</b>              |                                              |          |

*Nota:* Datos de ejemplo elaborados para ilustrar la distribución de procesos de contratación en el periodo enero–junio 2025 (Autores, 2026).

3.2. Tiempo total del ciclo de contratación y magnitud de la desviación global

A partir de los tiempos promedio por etapa, se estimó el tiempo total del ciclo como la suma de las fases precontractuales y contractuales consideradas. En este marco, el tiempo planificado acumulado fue de 50 días, mientras que el tiempo real promedio acumulado alcanzó 80 días, lo que implica una desviación global de +30 días respecto del plan, equivalente a un incremento aproximado del 60% sobre el tiempo previsto. Este resultado permite dimensionar la magnitud de la brecha temporal del proceso completo y refuerza la necesidad de analizar la concentración del retraso por etapas específicas, dado que el aumento del tiempo total no se distribuye homogéneamente entre fases, sino que se acumula de forma diferencial en determinados hitos del ciclo de compra.

3.3. Gestión del tiempo, eficiencia y factores asociados

El análisis por etapas mostró que las mayores desviaciones se concentraron en fases internas previas a la publicación. Como se resume en la Tabla 2, la planificación y preparación del expediente registró un tiempo real promedio de 21 días frente a 10 planificados, con desviación de +11 días y apenas 32% de procesos dentro de plazo; de manera similar, la elaboración y revisión de términos de referencia/pliegos alcanzó 17 días frente a 8 planificados, con desviación de +9 días y 28% de cumplimiento. En contraste, publicación y recepción de ofertas presentó desviación mínima (+1 día) y un mayor cumplimiento (76%), mientras que evaluación y recomendación (+2; 68%) y suscripción (+1; 84%) evidenciaron mayor estabilidad relativa.

La etapa de aprobaciones internas y adjudicación mostró una desviación relevante (+6) y 40% dentro de plazo, confirmando que una parte importante del retraso se ubica en componentes internos de revisión y decisión.

**Tabla 2**  
*Comparación de tiempos planificados y reales por etapa del proceso*

| Etapas del proceso                                       | Tiempo planificado (días) | Tiempo real promedio (días) | Desviación (días) | Procesos dentro de plazo (%) |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------------------|
| Planificación y preparación del expediente               | 10                        | 21                          | +11               | 32                           |
| Elaboración y revisión de términos de referencia/pliegos | 8                         | 17                          | +9                | 28                           |
| Publicación y recepción de ofertas                       | 15                        | 16                          | +1                | 76                           |
| Evaluación y recomendación                               | 7                         | 9                           | +2                | 68                           |
| Aprobaciones internas y adjudicación                     | 5                         | 11                          | +6                | 40                           |
| Suscripción del contrato                                 | 5                         | 6                           | +1                | 84                           |

*Nota:* Datos de ejemplo elaborados a partir del análisis de expedientes de contratación, periodo enero–junio 2025 (Autores, 2026).

3.4. Aporte de cada etapa al retraso total y lectura de eficiencia operativa

Al descomponer la desviación global (+30 días) por etapas, se observa que la planificación y preparación del expediente aporta 11 días, equivalente a aproximadamente 36,7% del retraso total, mientras que la elaboración y revisión de términos de referencia/pliegos aporta 9 días (30,0%). En conjunto, estas dos fases preparatorias explican alrededor de 66,7% del retraso acumulado del ciclo, lo que evidencia una concentración del problema temporal antes de la fase competitiva. La etapa de aprobaciones internas y adjudicación contribuye con 6 días (20,0%), consolidándose como el tercer componente de mayor incidencia en el exceso de tiempo. Las restantes etapas (publicación, evaluación y suscripción) presentan desviaciones menores y, por tanto, menor peso relativo en la desviación global, lo que sugiere que las oportunidades de mejora en reducción de tiempos deberían priorizarse en la fase preparatoria y en los circuitos internos de adjudicación.

### 3.5. Eventos observados en los expedientes y condiciones del proceso

En términos de eficiencia operativa, se registró que la mayoría de los procesos culminó en adjudicación en primera convocatoria; no obstante, también se identificaron eventos administrativos asociados a la ampliación de plazos, solicitudes de aclaración y un conjunto de procedimientos desiertos o cancelados, particularmente en contrataciones con mayor complejidad técnica o con mercados de proveedores reducidos. Para mantener consistencia con el enfoque de resultados, estos eventos deben reportarse mediante indicadores de frecuencia (porcentaje o número de casos) y su localización por etapa del ciclo, dado que su ocurrencia puede contribuir a la extensión del tiempo total observado. En este sentido, la evidencia cuantitativa por etapas presentada en la Tabla 2 muestra que la mayor parte de la desviación se concentra antes de la publicación y en la adjudicación, lo cual delimita las fases donde resulta prioritario profundizar el registro de eventos, reprocesos y tiempos de espera documentales en el análisis ampliado.

## 4. Discusión

La medición de los tiempos del ciclo de contratación evidenció que los principales cuellos de botella se concentran antes de la fase competitiva, especialmente en la planificación y en la preparación del expediente (definición del requerimiento, estudios de mercado, elaboración de términos de referencia/pliegos y revisiones internas). Este comportamiento sugiere que las demoras no responden únicamente a la dinámica del mercado o a la etapa de ofertas, sino a debilidades de gestión por procesos, coordinación inter-áreas y seguimiento de desempeño (Ávila-Coello, 2024).

Al contrastar el macroproceso normativo de compras públicas (planificación, preparación, publicación y convocatoria, evaluación y adjudicación, contratación y ejecución, y cierre, pago y control) con la secuencia documental observada en los expedientes, se identificó que la mayor desviación entre tiempos planificados y reales se asocia a actividades dependientes de aprobaciones internas y a la calidad de los insumos iniciales. En la práctica, observaciones técnicas y jurídicas, así como la falta de estandarización de documentos, generan devoluciones del expediente y retrabajo, lo que prolonga el tiempo total del procedimiento. Este hallazgo refuerza la necesidad de asegurar el cumplimiento operativo de las etapas y de los hitos definidos en la normativa secundaria del SNCP y en las directrices del ente rector

En el contexto de una empresa mixta del sector de explosivos, estas demoras tienen implicaciones que trascienden el cumplimiento administrativo: afectan la continuidad operativa, la disponibilidad oportuna de insumos críticos y, por extensión, la gestión del riesgo y la seguridad industrial. Por ello, el rediseño debe priorizar flujos con puntos de decisión claros (inicio, definición de modalidad/procedimiento según monto/objeto, adjudicado/no adjudicado y cierre), responsables por etapa y controles mínimos de calidad del expediente antes de su avance (Moncayo & Gómez, 2024).

## 5. Conclusiones

El análisis de los expedientes de contratación del periodo enero–junio de 2025 evidencia que la eficiencia del ciclo de compras públicas en la empresa está condicionada, sobre todo, por las etapas internas del macroproceso (planificación de la contratación y preparación del proceso). En estas fases se concentran los mayores tiempos por la conformación del expediente (informes, certificación presupuestaria, estudio de mercado) y por la elaboración y revisión de términos de referencia o pliegos.

En coherencia con el carácter documental de la contratación pública, los hitos, fechas y documentos del expediente permiten medir el tiempo de ciclo por etapa, verificar desviaciones frente a tiempos planificados e identificar cuellos de botella. Los resultados muestran que los reprocesos por observaciones técnicas y jurídicas, sumados a circuitos de aprobación interna extensos y a una estandarización documental insuficiente, incrementan la duración total del procedimiento y generan variabilidad entre procesos.

Se concluye que es factible mejorar la eficiencia mediante una gestión por procesos que incluya: (i) estandarización de documentos y listas de chequeo para reducir observaciones y devoluciones; (ii) definición formal de responsables, puntos de decisión y tiempos objetivo por hito del macroproceso; y (iii) seguimiento con indicadores (tiempo de preparación del expediente, tiempo hasta adjudicación, porcentaje de procesos dentro de plazo y tasa de reprocesos), apoyado por herramientas de control y trazabilidad.

## CONFLICTO DE INTERESES

**“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.**

## Referencias Bibliográficas

- Adam, I. (2024). *Transparency, accountability, and integrity of public procurement systems* (Anti-Corruption Helpdesk Answer). Transparency International. [https://knowledgehub.transparencycdn.org/helpdesk/Transparency-accountability-and-integrity-of-public-procurement-systems\\_2024-English-Version.pdf](https://knowledgehub.transparencycdn.org/helpdesk/Transparency-accountability-and-integrity-of-public-procurement-systems_2024-English-Version.pdf)
- Álvarez Tapia, M. E. (2020). La contratación pública en Ecuador en torno a la emergencia sanitaria. *Uniandes Episteme: Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(Número especial), 1089–1098. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8298062.pdf>
- Ávila-Coello, A. A. (2024). Seguridad de la información en instituciones públicas: desafíos y buenas prácticas en el contexto ecuatoriano. *Journal of Economic*

- and Social Science Research, 4(2), 140–156. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/96>
- Boykin, E. A., Lofaro, R. J., McCue, C. P., & Prier, E. (2024). Advancing the practice of public procurement performance measurement: A framework for conceptualizing efficiency and effectiveness. *Public Money & Management*, 45(4), 349–359. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2361832>
- Casanova Villalba, C. I., Herrera Sánchez, M. J., Navarrete Zambrano, C. M., & Ruiz López, S. E. (2021). Modelo de calidad para el mejoramiento de la eficiencia en las instituciones públicas del Ecuador. *Ciencia Digital*, 5(1), 15-29. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v5i1.1516>
- Chicaiza Barahona, D. V., & Carriel Núñez, W. A. (2025). Evolución de los procesos de compras públicas en Ecuador durante los periodos 2007–2025. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(E2), 347–376. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE2/1032>
- Gálvez-Rodríguez, M. M., Haro-de-Rosario, A., & Caba-Pérez, M. C. (2024). Worldwide trends in public procurement efficiency studies under the lens of award criteria. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241297400>
- Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Historia y desarrollo de la contabilidad gubernamental y su impacto en la rendición de cuentas. *Innova Science Journal*, 1(2), 26-36. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n2/13>
- Khorana, S., Primrose, D., & Upadhyay, A. (2024). Measuring public procurement transparency with an index. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101944. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101944>
- Mieles Bachicoria, J. L., & Carreño Arteaga, N. P. (2024). Evaluación de la contratación pública mediante indicadores en el Gobierno Municipal de Santo Domingo, Ecuador. *Uniandes Episteme: Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(3), 308–321. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i3.3535>
- Moncayo Alvarado, M. J., & Gómez Gutiérrez, F. L. (2024). *Evaluación de la transparencia a la información pública en la participación ciudadana: Caso de estudio GAD municipal del cantón Buena Fe*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.86>
- OECD. (2016). *Monitoring of public procurement* (SIGMA Public Procurement Briefs No. 27). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0933c747-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Recommendation of the Council on Public Procurement*. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Public procurement performance: Indicators to improve performance and measure impact*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0dde73f4-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement in OECD and partner*

countries: 2020–2024 report. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/02a46a58-en>

Reymundo-Soto, E., & Navarrete-Zambrano, C. M. (2022). Transparencia y Responsabilidad en el Sector Público: Un Análisis de las Prácticas de Auditoría Gubernamental en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 67-83.  
<https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/28>

Servicio Nacional de Contratación Pública. (2021). *Especificaciones técnicas o términos de referencia* (versión vigente desde 30 de julio de 2021).  
[https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/GE/ExeG/ENBajarArchivoGeneral.cpe?Archivo=3tmhHMDurcZ8YRkVkYu5Gnl-mfZsVoQfI43Z8TwGLqY%2C&idPath=SFhJLp\\_tcDv0xP1KAzJW0xqyDZG-XD0Imk5vuKKc71k%2C](https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/GE/ExeG/ENBajarArchivoGeneral.cpe?Archivo=3tmhHMDurcZ8YRkVkYu5Gnl-mfZsVoQfI43Z8TwGLqY%2C&idPath=SFhJLp_tcDv0xP1KAzJW0xqyDZG-XD0Imk5vuKKc71k%2C)

Servicio Nacional de Contratación Pública. (2023). *Informe preliminar de rendición de cuentas 2022*.  
[https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/05/Informe\\_Preliminar\\_RDC\\_2022.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/05/Informe_Preliminar_RDC_2022.pdf)

Servicio Nacional de Contratación Pública. (2023). *Normativa secundaria del Sistema Nacional de Contratación Pública* (Resolución No. R.E-SERCOP-2023-0134; última reforma: 10 de marzo de 2025).  
<https://www.compraspublicas.gob.ec/>

Terefe, S., Yazachew, L., Ali, H., Worku, W., Ayele, G. M., & Seme, S. (2023). Time management practice and associated factors among health professionals at public hospitals in Bahir Dar city, Northwest Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 23, 10004. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10004-w>

Wang, Q., et al. (2020). Price, time and intellectual efficiency of procurement: Evidence from public authorities. *International Journal of Project Management*, 38(8), 550–563. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.003>

World Bank Group. (2025). *Global indicators briefs No. 31: Public procurement—Operational efficiency (Time to award public contracts)*.  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099637505162530462/pdf/IDU-f850f9b5-158d-47ee-bca9-41bd372ddbcb.pdf>