



Arquitectura institucional para optimizar planificación de adquisiciones públicas en el GAD Salcedo

Validation of the institutional architecture to optimize public procurement planning at GAD Salcedo

Jenny Natalia Cortez Gavilanez¹; Jose Leonidas Changoluisa Changoluisa²; Willian Paul Aviles Quiñonez³ and Noel Batista Hernandez⁴

¹Universidad Bolivariana del Ecuador jncortezg@ube.edu.ec

²Universidad Bolivariana del Ecuador jlchangoluisac@ube.edu.ec

³Universidad Bolivariana del Ecuador wpavilesq@ube.edu.ec

⁴Universidad Bolivariana del Ecuador nbastistah@ube.edu.ec

RESUMEN

El estudio valida una arquitectura institucional diseñada para optimizar la Planificación Anual de Contratación (PAC) del GAD Municipal de Salcedo. A partir de un enfoque mixto con predominio cualitativo, se triangularon análisis documentales, observación de procesos y entrevistas con tres usuarios técnicos (planificación, finanzas y contratación). La propuesta articula cinco componentes: normativo-procedimental, organizacional-funcional, documental-informacional, tecnológico-operativo y capacidades institucionales. Los resultados muestran que los componentes normativo y documental obtienen mayor aceptación y aportan trazabilidad y reducción de errores; en cambio, el componente tecnológico requiere pruebas de interoperabilidad y un piloto controlado, y las capacidades institucionales demandan un plan de formación modular. Se recomiendan ajustes en plazos y puntos de control, estandarización de formatos y un piloto de tres meses en procesos críticos del PAC. La validación con usuarios operativos ofrece evidencia práctica y accionable, aunque limitada por la muestra; se sugiere ampliar la evaluación mediante pilotos y validaciones adicionales y seguimiento.

Palabras Claves: Planificación anual de contratación; arquitectura institucional; interoperabilidad; gestión documental; capacitación institucional.

ABSTRACT

The study validates an institutional architecture designed to optimize the Annual Procurement Plan (PAC) of the GAD Municipal of Salcedo. Using a mixed-methods approach with a qualitative emphasis, the research triangulated document analysis, process observation, and interviews with three technical users (planning, finance, and procurement). The proposal integrates five components: normative-procedural, organizational-functional, documentary-informational, technological-operational, and institutional capacities. Results indicate that the normative and documentary components received higher acceptance and contribute to traceability and error reduction; conversely, the technological component requires interoperability testing and a controlled pilot, while institutional capacities demand a modular training plan. Recommended actions include adjusting deadlines and control points, standardizing formats, and conducting a three-month pilot in critical PAC processes. Validation with operational users provides practical, actionable evidence, though its scope is limited by the sample size; further evaluation through expanded pilots and follow-up validations is advised.

Palabras Claves: Annual procurement planning; institutional architecture; interoperability; document management; institutional training.

1. Introducción

La Planificación Anual de Contratación (PAC) es, en la práctica, la columna vertebral que organiza las compras públicas a nivel local; sin ella, las adquisiciones tienden a improvisarse y los recursos se dispersan [7]. En América Latina distintos organismos señalan que la planificación no debe reducirse a un requisito formal: es una herramienta para alinear prioridades, controlar riesgos y mejorar la trazabilidad de los procesos, que requiere de normas claras, capacidades técnicas y mecanismos de seguimiento que permitan medir resultados y corregir desviaciones [5, 10].

En el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Salcedo se observan problemas concretos que dificultan la elaboración y actualización del PAC: expedientes incompletos, codificaciones erróneas, demoras en validaciones internas y una débil articulación entre planificación, finanzas y adquisiciones. Tales deficiencias no constituyen casos aislados; los informes nacionales sobre contratación pública registran inconsistencias frecuentes en los planes anuales que terminan en reprogramaciones o procesos cancelados, con el consiguiente impacto en la ejecución presupuestaria y en la entrega de servicios a la ciudadanía. En muchos municipios confluyen la rotación de personal, la ausencia de protocolos estandarizados y sistemas parciales que no comunican datos entre sí. Por eso, proponer una arquitectura institucional, es decir, un conjunto de roles, flujos documentales y herramientas tecnológicas integradas, que responde a una necesidad práctica: reducir errores operativos y mejorar la capacidad del municipio para planificar y ejecutar adquisiciones dentro del año fiscal [5, 14].

La literatura reciente sobre contratación pública y modernización administrativa destaca tres conceptos centrales: interoperabilidad, digitalización de procesos y gobernanza institucional. La interoperabilidad se entiende como la capacidad técnica y organizativa para intercambiar datos entre plataformas (por ejemplo, sistemas financieros y portales de compras), lo que facilita la trazabilidad y evita duplicidades [4]. La digitalización, por su parte, repensar los procesos, reordenar pasos y automatizar validaciones para acortar plazos y evitar cuellos de botella [8, 16]. La gobernanza institucional —definición de roles, responsabilidades y mecanismos de coordinación— es la condición que convierte mejoras técnicas en cambios sostenibles; sin ajustes organizativos, las soluciones digitales quedan aisladas, producen beneficios parciales y se diluyen con la rotación de personal y la falta de seguimiento [8, 13].

Desde el punto de vista teórico, estas ideas se apoyan en enfoques de administración pública orientados a la capacidad institucional y la gestión basada en evidencia: la planificación contractual eficaz requiere datos confiables, procesos estandarizados y mecanismos de control que integren las dimensiones operativa, financiera y legal [15, 2, 11]. En este marco, se plantea la necesidad de diseñar y validar una arquitectura institucional para el PAC del GAD Salcedo, que combine estándares de gestión documental, interfaces técnicas para interoperar con SERCOP y sistemas contables, flujos de aprobación definidos y un plan de capacitación continua. La propuesta se concreta en cinco componentes que responden a las debilidades detectadas en la gestión municipal.



Componente normativo-procedimental. Este componente establece lineamientos internos, protocolos estandarizados y matrices de responsabilidad que regulan la elaboración, actualización y validación del PAC para asegurar la coherencia entre planificación, presupuesto y contratación, evitando contradicciones que suelen derivar en reprogramaciones [6]. La claridad normativa y la definición de responsabilidades son condiciones básicas para garantizar la trazabilidad y reducir errores administrativos.

Componente organizacional-funcional. Se orienta a definir mecanismos formales de articulación entre las unidades de planificación, financiera, contratación, jurídica y control interno. La idea es que los roles estén claramente delimitados y que los flujos de coordinación incluyan puntos de control institucional, de modo que las decisiones no dependan de improvisaciones ni de acuerdos informales [12]. Este componente busca fortalecer la gobernanza interna y reducir la dependencia de prácticas informales.

Componente documental-informacional. Propone un sistema de gestión documental con trazabilidad, control de versiones y repositorios unificados. Este soporte busca reducir errores operativos y garantizar que la información utilizada en la planificación sea confiable y accesible [18]. La estandarización de formatos y la existencia de protocolos claros de control documental son esenciales para mejorar la eficiencia administrativa.

Componente tecnológico-operativo. Incorpora herramientas digitales de apoyo a la planificación, seguimiento y actualización de adquisiciones, que precisan estar alineadas con los sistemas nacionales de contratación pública y gestión presupuestaria, lo que facilitaría la interoperabilidad y la transparencia [16, 12]. La integración tecnológica es vista como un factor crítico para reducir duplicidades y acelerar procesos, aunque requiere pruebas piloto y validaciones técnicas previas.

Componente de capacidades institucionales. Se orienta a fortalecer las competencias técnicas del personal involucrado en la gestión del PAC. La capacitación continua, las guías operativas y los mecanismos de transferencia de conocimiento institucional se consideran indispensables para que la arquitectura no quede en un plano formal, sino que se traduzca en prácticas sostenibles [17]. La literatura subraya que la sostenibilidad de las reformas depende de la inversión en competencias y de la profesionalización de los equipos municipales [15].

En conjunto, estos cinco componentes configuraron el núcleo de la propuesta que se sometió a validación técnica. El objetivo central de este estudio es validar una arquitectura institucional que optimice la planificación de adquisiciones en el GAD Municipal de Salcedo, comprobando su pertinencia, factibilidad y coherencia normativa. La validación con usuarios operativos busca garantizar que la propuesta no se limite a un esquema teórico, sino que se convierta en una herramienta viable, ajustada a la realidad y capaz de mejorar la eficiencia administrativa y la confianza ciudadana en la gestión municipal.

2. Métodos

El estudio se diseñó para validar la arquitectura institucional propuesta mediante criterio técnico de usuarios operativos, siguiendo un enfoque mixto con predominio cualitativo. Se buscó triangular evidencias documentales, observación de procesos y percepciones prácticas para comprobar la pertinencia y la factibilidad



en condiciones reales de trabajo. Esta aproximación se apoya en la literatura que recomienda centrar la validación en quienes usan el sistema, pues mejora el ajuste entre diseño y práctica y facilita la adopción institucional [3, 1].

Se empleó un diseño exploratorio-descriptivo. La unidad de análisis fueron los procesos vinculados al Plan Anual de Contratación (PAC) del GAD Municipal de Salcedo y los actores que los ejecutan. Se priorizó la profundidad sobre la representatividad: la intención fue obtener juicios situados que permitieran ajustar la arquitectura a la operativa cotidiana.

La muestra estuvo compuesta por tres usuarios técnicos con responsabilidad directa en el PAC: un responsable de planificación, un analista financiero y un técnico de contratación. La selección fue intencional, basada en criterios de experiencia y disponibilidad para participar en iteraciones de trabajo. Se consideró que la voz de estos operarios aporta información práctica clave para identificar incompatibilidades normativas y limitaciones operativas [3].

Se utilizaron tres instrumentos principales:

- Guía de entrevista semiestructurada, orientada a explorar problemas operativos, puntos críticos en la coordinación interdepartamental y propuestas de mejora.
- Matriz de evaluación técnica de los cinco componentes de la arquitectura (normativo–procedimental; organizacional–funcional; documental–informativa; tecnológico–operativo; capacidades institucionales), con criterios explícitos: coherencia normativa, viabilidad operativa, impacto esperado y requerimientos de capacitación.
- Registro de observación de procesos y sesiones prácticas para contrastar lo declarado con lo observado.

Los instrumentos se pilotearon con un técnico municipal externo; el pilotaje permitió ajustar redacción y reducir ambigüedades, lo cual suele olvidarse en estudios aplicados [1].

Cada usuario participó en tres etapas: entrevista inicial (60–90 minutos), revisión conjunta de la matriz y sesión práctica para simular flujos de aprobación sobre casos reales. Tras cada encuentro se registraron observaciones y se actualizó la matriz; el ciclo se repitió hasta alcanzar estabilidad en las propuestas (tres iteraciones). No se buscó consenso numérico entre expertos; se priorizó la coherencia práctica y la factibilidad técnica identificable en los procesos actuales.

Las entrevistas fueron transcritas y sometidas a codificación temática para identificar categorías emergentes. Las observaciones se contrastaron con la documentación institucional (PAC, expedientes, registros de validación) mediante análisis comparativo. La matriz de evaluación se sintetizó en valoraciones cualitativas (alto/medio/bajo) acompañadas de notas justificativas. Se consideró validado un componente cuando mostró respaldo documental, aceptación por parte de los tres usuarios y factibilidad técnica en la operativa municipal.

Se obtuvo consentimiento informado por escrito; se garantizó anonimato y confidencialidad en la presentación de resultados. Los datos y documentos se custodiaron en repositorio seguro con acceso restringido al equipo



investigador. Para asegurar calidad metodológica se documentaron las versiones de la matriz y las decisiones tomadas en cada iteración, y se registraron las razones de los cambios propuestos por los usuarios.

3. Resultados

La validación de la arquitectura institucional se realizó con tres usuarios técnicos del GAD Municipal de Salcedo: un responsable de planificación, un analista financiero y un técnico de contratación. Sus aportes permitieron identificar fortalezas y debilidades de los cinco componentes. Para organizar la información, se presentan primero las perspectivas individuales de los expertos y luego los resultados por componente, complementados con un análisis cuantitativo mediante una matriz de evaluación.

Perspectivas de los usuarios técnicos

Las entrevistas y sesiones prácticas revelaron observaciones específicas que enriquecen la propuesta. La Tabla 1 sintetiza las percepciones de cada experto, acompañadas de ejemplos concretos y recomendaciones de mejora.

Tabla 1. Percepciones de los expertos

Experto	Observaciones principales	Ejemplos concretos	Recomendaciones
Responsable de planificación	Valoró la claridad de las matrices de responsabilidad y los protocolos normativos. Señaló que la ausencia de roles definidos generaba duplicidades y retrasos.	Mencionó casos en los que un mismo expediente era revisado por dos áreas distintas, generando contradicciones en la codificación presupuestaria.	Simplificar pasos en situaciones de emergencia y acortar plazos de validación.
Analista financiero	Destacó la utilidad del componente documental-informacional. Subrayó que la trazabilidad y el control de versiones redujeron errores en la imputación presupuestaria.	Relató que, en simulaciones, expedientes con versiones conflictivas obligaban a rehacer conciliaciones contables, lo que retrasaba la ejecución.	Integrar las herramientas digitales con el sistema contable existente para evitar duplicidades.
Técnico de contratación	Valoró la propuesta organizacional-funcional por clarificar puntos de control y flujos de aprobación. Mostró reservas sobre la implementación inmediata de herramientas digitales.	Señaló que, en la práctica, un trámite podía quedar detenido semanas en una mesa sin responsable claro. Advirtió resistencia del personal con baja alfabetización digital.	Realizar pilotos por área antes de escalar la implementación tecnológica.

Elaboración: Los autores

La Tabla 1 muestra que los expertos no solo validaron la pertinencia de la propuesta, sino que aportaron recomendaciones prácticas para su ajuste, especialmente en lo relativo a plazos, interoperabilidad tecnológica y capacitación.

Resultados por componente

La valoración de los cinco componentes se organizó en función de su aceptación y de los ajustes sugeridos. La Tabla 2 resume los hallazgos.

Tabla 2. Hallazgos por componentes

Componente	Nivel de aceptación	Hallazgos detallados	Ajustes propuestos
Normativo-procedimental	Alto	Los tres usuarios coincidieron en que las matrices de responsabilidad y protocolos estandarizados respondieron a vacíos	Definir excepciones claras para casos urgentes y acortar



		reales. Se reconoció que la claridad normativa facilita la conciliación entre planificación y presupuesto.	plazos en procedimientos de emergencia.
Organizacional-funcional	Medio-alto	Se validaron roles y flujos, pero se detectaron solapamientos entre planificación y contratación en tareas de verificación documental. El técnico de contratación destacó que los puntos de control reducen tiempos muertos.	Establecer responsables alternos en puntos críticos para evitar cuellos de botella.
Documental-informacional	Alto	La trazabilidad y el repositorio unificado fueron considerados cambios de alto impacto. El analista financiero resaltó que el control de versiones redujo errores contables.	Estandarizar formatos de expedientes y diseñar un protocolo sencillo de control de versiones.
Tecnológico-operativo	Medio	Las herramientas digitales fueron bien recibidas, pero se exigieron pruebas de interoperabilidad con sistemas nacionales y locales. El responsable de planificación advirtió que algunos plazos eran optimistas.	Desarrollar una integración mínima viable antes de desplegar funcionalidades avanzadas; realizar pilotos controlados.
Capacidades institucionales	Medio	Se identificó la necesidad de capacitación continua y guías operativas. Los tres usuarios coincidieron en que, sin formación, la arquitectura no se sostendría. El técnico de contratación sugirió sesiones prácticas para reducir resistencia.	Implementar un plan modular de capacitación con tres niveles: básico, intermedio y avanzado.

Elaboración: Los autores

Los resultados muestran que los componentes normativo procedimental y documental informacional alcanzan mayor aceptación, mientras que los tecnológicos y de capacidades institucionales requieren ajustes significativos para garantizar su sostenibilidad.

Análisis cuantitativo de la validación

Para sistematizar las percepciones, se construyó una matriz de evaluación que transformó las valoraciones cualitativas en una escala ordinal (Alto = 3; Medio alto = 2.5; Medio = 2; Bajo = 1). Cada componente fue analizado en cuatro criterios: coherencia normativa (CN), viabilidad operativa (VO), impacto esperado (IE) y requerimientos de capacitación (RC). A partir de estos puntajes se calcularon promedios, desviaciones estándar, un ranking de aceptación y un índice global de validación, mostrados en la Tabla 3.

Tabla 3. Matriz de evaluación

Componente	CN	VO	IE	RC	Promedio	Desv. Estándar	Ranking
Normativo-procedimental	3.0	3.0	3.0	2.5	2.9	0.22	1º
Documental-informacional	3.0	3.0	3.0	2.5	2.9	0.22	1º
Organizacional-funcional	2.5	2.0	2.5	2.0	2.3	0.25	3º
Tecnológico-operativo	2.0	2.0	2.5	2.0	2.1	0.22	4º

Capacidades institucionales	2.0	2.0	2.0	2.5	2.1	0.25	4°
Índice global de validación (promedio general):					2.46		

Elaboración: Los autores

El análisis cuantitativo confirma que los componentes normativo-procedimental y documental-informacional son los más sólidos, con puntajes cercanos a 3 y baja dispersión, lo que refleja consenso entre los expertos. El componente organizacional-funcional se ubica en un nivel intermedio (2.3), mostrando necesidad de ajustes en roles y flujos. Los componentes tecnológico-operativo y de capacidades institucionales presentan los puntajes más bajos (2.1), aunque con desviaciones estándar moderadas, lo que indica acuerdo en que requieren fortalecimiento. El índice global de validación (2.46) sugiere que la arquitectura institucional es viable, pero aún necesita mejoras en integración tecnológica y capacitación para alcanzar un nivel óptimo.

4. Discusión

Los resultados muestran que la validación con usuarios operativos aporta información práctica que complementa el diseño teórico de la arquitectura institucional. En la práctica, los técnicos identifican incompatibilidades y proponen ajustes concretos; esto suele olvidarse en estudios que se quedan en el plano normativo. La evidencia coincide con trabajos que defienden la integración del diseño centrado en el usuario para mejorar la implementación de intervenciones públicas [3].

Se observa, además, que la estandarización documental y la definición de matrices de responsabilidad generan beneficios inmediatos en trazabilidad y reducción de errores. Estos hallazgos refuerzan la idea de que cambios relativamente simples en procedimientos y formatos producen efectos acumulativos sobre la eficiencia administrativa [1]. No obstante, la adopción plena depende de factores técnicos y humanos: la interoperabilidad con sistemas contables y la capacitación del personal aparecen como condiciones necesarias.

En relación con la tecnología, los usuarios muestran disposición a incorporar herramientas digitales, pero exigen pruebas piloto y compatibilidad mínima con plataformas existentes. Esto confirma que la innovación tecnológica en la gestión pública requiere fases de validación técnica y ajustes iterativos antes del despliegue masivo [8]. La resistencia al cambio no es un obstáculo insalvable; suele mitigarse con formación práctica y con la demostración de beneficios en procesos concretos.

El componente de capacidades institucionales emerge como un eje transversal. Sin formación continua y mecanismos de transferencia de conocimiento, la arquitectura corre el riesgo de permanecer formalmente correcta pero operativamente ineficaz. Estudios recientes sobre profesionalización en gobiernos locales subrayan la misma conclusión: la sostenibilidad de las reformas depende de la inversión en competencias [17, 15].

En términos metodológicos, validar con tres usuarios operativos ofrece una lectura situada y accionable, aunque limitada en alcance. Por ello, se recomienda complementar este tipo de validación con pilotos ampliados y evaluaciones posteriores que midan impacto en tiempos y errores administrativos. En suma, la investigación aporta evidencia práctica sobre cómo una arquitectura institucional bien calibrada puede mejorar la planificación



de adquisiciones, siempre que se combine estandarización documental, pruebas tecnológicas y fortalecimiento de capacidades.

5. Conclusiones

La validación realizada con usuarios operativos confirma que la arquitectura institucional propuesta es pertinente para mejorar la planificación de adquisiciones en el GAD Municipal de Salcedo. Los componentes normativos–procedimental y documental–informativo muestran mayor madurez; generan trazabilidad y reducen errores administrativos. Esto suele olvidarse: formatos claros y matrices de responsabilidad tienen un impacto inmediato en la operativa diaria.

La propuesta tecnológica resulta prometedora, pero exige pruebas de interoperabilidad y un piloto controlado antes de su despliegue masivo. Sin esas pruebas, la herramienta corre el riesgo de duplicar tareas en lugar de simplificarlas. Por tanto, la integración mínima viable se vuelve prioritaria.

El ajuste organizacional es necesario. Se requiere definir responsables alternos y puntos de control para evitar cuellos de botella; además, conviene simplificar algunos pasos en situaciones de emergencia. No siempre las soluciones más complejas son las más efectivas; a veces, una regla clara y un responsable designado bastan.

Las capacidades institucionales emergen como condición *sine qua non*. La arquitectura no se sostiene sin capacitación continua, guías prácticas y mecanismos de transferencia de conocimiento. La formación modular y las sesiones prácticas facilitan la adopción y reducen la resistencia al cambio.

En términos metodológicos, validar con usuarios operativos aporta juicios situados y accionables, aunque limitado en alcance. Por ello, se recomienda avanzar hacia un piloto de tres meses y ampliar la validación a más unidades municipales.

En suma, la arquitectura validada ofrece una hoja de ruta viable: estandarizar documentos, clarificar responsabilidades, probar la tecnología y formar al personal. Si se siguen estos pasos, la administración municipal mejora su eficiencia, su transparencia y su capacidad de respuesta.

6. Referencias

- [1]. Bastardo, R., Pavão, J., & Rocha, N. P. (2024). Methodological quality of user-centered usability evaluation of digital applications to promote citizens' engagement and participation in public governance: A systematic literature review. *Digital*, 4(3), 38. <https://doi.org/10.3390/digital4030038>
- [2]. Cubas-Núñez, J. L. (2025). Contrataciones públicas y la transparencia institucional de los gobiernos municipales en Perú. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 7(13), 451-469. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.555>
- [3]. Dopp, A. R., Parisi, K. E., Munson, S. A., & Lyon, A. R. (2020). Aligning implementation and user-centered design strategies to enhance the impact of health services: results from a concept mapping study. *Implementation Science Communications*, 1, Article 17. <https://doi.org/10.1186/s43058-020-00020-w>



- [4]. Garrido-Leyva, H. J., Saavedra-Silvera, O. S. (2025). Hacia un Estado Digital: la importancia de la interoperabilidad en la modernización gubernamental. *Revista InveCom*, 5(1), e501083. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12549467>
- [5]. Inter-American Development Bank (IDB). (2016). *Las compras públicas en América Latina y el Caribe y en los proyectos financiados por el BID: Un estudio normativo comparado* [Nota técnica]. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://n9.cl/d0bb9>
- [6]. Kundu, O., Uyarra, E., Ortega-Argiles, R., Tirado, M. M., Kitsos, T., & Yuan, P.-Y. (2024). Impacts of policy-driven public procurement: a methodological review. *Science and Public Policy*, 52(1), 50–64. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/scipol/scae058>
- [7]. LOSNCP. (2020). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Registro Oficial. <https://n9.cl/3t6wq>
- [8]. OECD. (2020). *Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>
- [9]. OECD/CAF (2023). *Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/29f32e64-en>.
- [10]. Oviedo, C., y Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Sustainable public procurement in Latin America and the Caribbean* [Informe]. RICG / OAS / IDB. <https://n9.cl/54bfps>
- [11]. Recalde-Gracey, A. E., Chuquisapon-Salas, O. J., Rodríguez-Briceño, J. Á. (2025). Gobierno abierto y participación ciudadana en Latinoamérica: revisión sistemática. *Iustitia Socialis. Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 10(18), 98-109. <https://doi.org/10.35381/racji.v10i18.4367>
- [12]. Rojas Victorio, R. A., Rojas Victorio, L., Baylon Salvador, E. G. (2026). Compras públicas sostenibles en América Latina: análisis comparativo y normativo regional. *Revista InveCom*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15665885>
- [13]. SELA. (2022). *Digital Transformation of Public Procurement Systems in Latin America and the Caribbean*. <https://n9.cl/7vs7r>
- [14]. Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). (2023). *Informe de rendición de cuentas 2022* [Informe]. Portal Compras Públicas. <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/06/Informe-Definitivo-de-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-2022.pdf>



- [15]. Teixeira Pita, M. F. (2024). Modelo Teórico Fundamentado en la Planificación Estratégica para la Administración Pública. *Revista Scientific*, 9(34), 404-417. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.34.19.404-417>
- [16]. Viale, L., Zouari, D. (2020). Impact of digitalization on procurement: the case of robotic process automation. *Supply Chain Forum: An International Journal*. <https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1776089>
- [17]. Vilatuña-Perugachi, V. V., Liccioni, E. J. (2024). Políticas públicas, capacitación y profesionalización de los servidores públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados: Unidad de estudio GAD Ibarra. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(4), 237–250. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2515>
- [18]. Yomona de Alcalde, K., Nina-Cuchillo, J., Sánchez Aguirre, F. (2025). Impact of public procurement on project management in Latin America: a systematic review. *Revista InveCom*, 5(4), e504112. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15091135>

