

Plan de capacitación en contratación pública para mejorar el desempeño administrativo en centros de formación policial

Public Procurement Training Plan to Improve Administrative Performance in Police Training Centers

José Luis Sandoval Ortiz¹, José Magdaleno Pérez Carias², Kevin Omar Quintuña Cuyago³, Alex David Vinueza Guzmán⁴

Cita:

Sandoval Ortiz, J. L., Pérez Carias, J. M., Quintuña Cuyago, K. O., & Vinueza Guzmán, A. D. (2026). Plan de capacitación en contratación pública para mejorar el desempeño administrativo en centros de formación policial. *Tesla Revista Científica*, 6(2), e742.
<https://doi.org/10.55204/trc.v6i2.e742>

Recibido: 01/10/2026

Revisado: 04/10/2026

Corregido: 05/10/2026

Aceptado: 06/10/2026

Publicado: 08/10/2026

Licencia:

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras.

The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

¹ Academia Nacional de Seguridad Pública “Comisionado General Mauricio Antonio Arriaza Chicas”, Policía Nacional Civil de El Salvador, El Salvador.

² División de Fuerzas Especiales de Policía, Policía Nacional Civil de Guatemala, Guatemala.

³ Escuela Superior de Policía, Policía Nacional del Ecuador, Quito, Ecuador.

⁴ Escuela Superior de Policía, Policía Nacional del Ecuador, Quito, Ecuador.

¹josesandokava12@gmail.com, ²fuerzalobo02@gmail.com, ³kevin.cuyago@gmail.com, ⁴advinueza@usecipol.edu.ec

¹0009-0001-5450-0436, ²0009-0004-2157-3622, ³0009-0004-0738-8148, ⁴0009-0003-3043-6016

Resumen: La contratación pública exige conocimientos normativos, destrezas digitales, criterio técnico y competencias de integridad. El objetivo fue diseñar un plan de capacitación orientado a mejorar el desempeño administrativo del personal de los centros de formación policial del Ecuador. Se aplicó un enfoque mixto de predominio cualitativo, con diseño no experimental, transversal, descriptivo y propositivo. Mediante una matriz de análisis documental se examinaron 20 documentos nacionales, regionales e internacionales. El conocimiento normativo apareció en 18 documentos y la integridad y gestión de riesgos en 16; en contraste, la diferenciación por roles se identificó en nueve y la evaluación de transferencia en siete. A partir de estas brechas se estructuró un plan de 48 horas en seis módulos, con rutas por rol, aprendizaje basado en casos, simulación de expedientes, práctica en herramientas oficiales y seguimiento a 60 y 90 días. Se concluye que la capacitación puede contribuir al desempeño cuando se vincula con funciones reales, productos verificables, controles institucionales e indicadores. La efectividad causal del plan deberá comprobarse mediante una aplicación piloto con línea base y datos institucionales comparables.

Palabras clave: *contratación pública, capacitación, desempeño administrativo, profesionalización, centros de formación policial, Ecuador.*

Abstract: Public procurement requires regulatory knowledge, digital skills, technical judgment, and integrity competencies. This study aimed to design a training plan to improve the administrative performance of staff in Ecuadorian police training centers. A mixed approach with qualitative predominance and a non-experimental, cross-sectional, descriptive, and projective design was used. Twenty national, regional, and international documents were examined through a documentary analysis matrix. Regulatory knowledge appeared in 18 documents and integrity and risk management in 16; by contrast, role differentiation was identified in nine and transfer evaluation in seven. Based on these gaps, a 48-hour plan was structured into six modules, including role-based pathways, case-based learning, procurement file simulation, practice with official tools, and follow-up at 60 and 90 days. The study concludes that training can support performance when it is linked to actual functions, verifiable products, institutional controls, and indicators. The causal effectiveness of the plan should be tested through a pilot implementation using baseline and comparable institutional data.

Keywords: *public procurement, training, administrative performance, professionalization, police training centers, Ecuador.*

INTRODUCCIÓN

La contratación pública transforma necesidades institucionales en bienes, obras, servicios y consultorías financiados con recursos del Estado. Por ello, los errores en la definición de la necesidad, el estudio de mercado, la selección del procedimiento, la elaboración documental o la administración del contrato no son únicamente fallas formales: pueden provocar retrasos, reprocesos, uso ineficiente del presupuesto y pérdida de trazabilidad. En los centros de formación policial, donde la continuidad académica y operativa depende de adquisiciones oportunas de alimentación, uniformes, equipamiento, mantenimiento, tecnología e infraestructura, la calidad del desempeño administrativo tiene una incidencia directa en el cumplimiento de la misión institucional.

En Ecuador, la administración pública se rige por principios de eficacia, eficiencia, calidad, transparencia y evaluación, mientras que las compras públicas deben observar criterios de eficiencia, transparencia, calidad y responsabilidad social y ambiental (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008). La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento desarrollan responsabilidades, procedimientos y

herramientas que requieren actualización permanente. Las reformas recientes del marco legal y reglamentario refuerzan la necesidad de que el personal que participa en el Sistema Nacional de Contratación Pública mantenga competencias vigentes y verificables.

El problema formativo no se resuelve mediante exposiciones generales sobre la normativa. La contratación pública es una función transversal en la que intervienen unidades requirentes, planificación, presupuesto, compras públicas, asesoría jurídica, autoridades, comisiones técnicas, administradores de contrato, bodega y áreas financieras. Cada rol demanda un nivel distinto de dominio y produce evidencias diferentes. Procur-CompEU, por ejemplo, organiza treinta competencias para profesionales de compras públicas y propone combinar perfiles, niveles de dominio, autoevaluación y currículo formativo (Comisión Europea, 2020). La OCDE (2015) vincula, además, la capacidad de la fuerza laboral con la eficiencia, la integridad, la gestión de riesgos y el valor por dinero.

La literatura sobre formación organizacional advierte que el aprendizaje solo adquiere valor institucional cuando se transfiere al puesto. Baldwin y Ford (1988) sostienen que la transferencia depende del diseño de la capacitación, las características del participante y el entorno de trabajo. Salas et al. (2012) muestran que la práctica deliberada, la retroalimentación, la semejanza entre las tareas de aprendizaje y las tareas reales y el apoyo posterior favorecen la aplicación. Kirkpatrick y Kirkpatrick (2016) distinguen niveles de evaluación que abarcan reacción, aprendizaje, conducta y resultados. En contratación pública, esta lógica exige medir no solo asistencia o satisfacción, sino también calidad documental, cumplimiento, tiempos, reprocesos y trazabilidad.

La profesionalización, por tanto, no equivale a acumular certificados. Supone reconocer la contratación como una función especializada con perfiles, estándares de competencia, rutas de desarrollo, evaluación y actualización continua. La Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG, 2024) propone articular competencias, oferta formativa, acreditación y mejora institucional. Desde esta perspectiva, la capacitación debe conectarse con las tareas reales, los controles internos y las condiciones organizacionales que permiten aplicar lo aprendido.

Los centros de formación policial presentan particularidades adicionales: combinan organización jerárquica, disciplina institucional, actividad académica y necesidades logísticas. La cadena de mando ordena la actuación, pero no elimina la responsabilidad técnica de quien elabora un informe, emite una recomendación o administra un contrato. La formación debe ayudar a distinguir cuándo resolver dentro de la competencia asignada, cuándo solicitar criterio especializado y cuándo escalar un riesgo a la autoridad correspondiente. Asimismo, el uso de casos académicos debe preservar la confidencialidad y evitar la exposición de información operativa, personal o reservada.

1.1 Fundamentos conceptuales del problema

La contratación pública es el conjunto de decisiones, procedimientos y relaciones mediante los cuales una entidad estatal planifica y obtiene bienes, obras, servicios y consultorías para cumplir sus fines. Su calidad no depende únicamente del cumplimiento literal de pasos. También exige identificar la necesidad, analizar el mercado, administrar riesgos, seleccionar una estrategia, documentar la decisión y vigilar la ejecución contractual. La OCDE (2015) entiende la compra pública como una función estratégica capaz de producir valor público; la Comisión Europea (2020) la vincula con competencias técnicas, de desempeño, personales y de relación con las personas.

Thai (2001) señala que la compra pública debe examinarse como un sistema y no como una secuencia aislada de trámites. Esta visión se complementa con la metodología MAPS, que evalúa marcos legales, arreglos institucionales, prácticas de mercado e integridad (World Bank et al., 2018), y con la guía de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, que relaciona prevención de la corrupción con controles y gestión financiera (UNODC, 2013). Esta perspectiva sistémica es especialmente pertinente cuando las adquisiciones sostienen actividades académicas, logísticas y operativas simultáneas.

La capacitación basada en competencias parte de las tareas y resultados esperados del puesto. En lugar de organizar el currículo solo por temas legales, identifica lo que cada participante debe saber, hacer y justificar. La competencia combina conocimientos, habilidades y comportamientos observables. En contratación pública

esto implica distinguir el procedimiento aplicable, preparar documentos consistentes, operar plataformas, identificar conflictos de interés, administrar hitos contractuales y sustentar decisiones con evidencia. Noe (2020) sostiene que el diseño de la formación debe conectar análisis de necesidades, objetivos, ambiente de aprendizaje y evaluación.

El desempeño administrativo se expresa en productos verificables y en la forma en que se generan. En este estudio se consideran cinco dimensiones: cumplimiento normativo, calidad documental, oportunidad, trazabilidad y coordinación. Estas dimensiones evitan reducir el desempeño a velocidad. Un trámite rápido con documentos incompletos no es eficiente; tampoco lo es un expediente formalmente correcto que no responde a la necesidad institucional.

La transferencia constituye el vínculo entre capacitación y desempeño. Baldwin y Ford (1988) la definen como la aplicación y permanencia de lo aprendido en el trabajo. Kirkpatrick y Kirkpatrick (2016) organizan la evaluación en reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Para la contratación pública, estos niveles se traducen en utilidad percibida, dominio normativo y resolución de casos, uso de herramientas y mejora documental, y finalmente variación en errores, tiempos, reprocesos u observaciones. La propuesta incorpora mediciones posteriores precisamente para evitar que la evaluación termine con la asistencia o con una prueba inmediata.

La profesionalización implica reconocer la contratación como una función especializada con perfiles, estándares de competencia, rutas de desarrollo, evaluación y actualización permanente. No equivale únicamente a exigir un certificado. La RICG (2024) plantea una cadena de valor que articula marco institucional, competencias, oferta formativa, acreditación y mejora continua. ProcurCompEU complementa este enfoque al diferenciar competencias específicas de contratación y competencias transversales como pensamiento analítico, comunicación, trabajo en equipo, gestión de relaciones y orientación a resultados (Comisión Europea, 2020).

El aprendizaje de personas adultas también condiciona el diseño. Knowles et al. (2015) sostienen que los adultos aprenden mejor cuando comprenden la utilidad de la actividad, relacionan el contenido con su experiencia y resuelven problemas cercanos a su realidad. El ciclo experiencial de Kolb (1984) añade una secuencia de experiencia concreta, reflexión, conceptualización y nueva acción. Por ello, el plan utiliza expedientes, casos, simulaciones y productos semejantes a los que el participante debe elaborar o revisar en su puesto.

La integridad, el control interno y la gestión de riesgos atraviesan todo el ciclo. La UNODC (2013) destaca que la prevención requiere reglas claras, transparencia, controles y responsabilidad; la OCDE (2015) recomienda integrar la gestión de riesgos a la compra y no reservarla para una revisión posterior. En el contexto ecuatoriano, las Normas de Control Interno exigen competencia profesional acorde con las funciones y asignan responsabilidades a autoridades, directivos y personal (Contraloría General del Estado, 2023). El plan traduce estos principios en mapas de riesgos, listas de verificación y evidencias de control.

La competencia digital tampoco puede limitarse al manejo mecánico de una plataforma. El servidor debe comprender qué información registra, qué documento respalda cada acción, cómo se conserva la secuencia de decisiones y qué datos permiten vigilar el desempeño. La trazabilidad implica reconstruir quién decidió, con qué información, en qué fecha y bajo qué competencia. Por ello se incorporan control de versiones, organización del expediente digital, registro de observaciones y respaldo de hitos verificables.

1.2 Particularidades de los centros de formación policial

Los centros de formación policial combinan organización jerárquica, disciplina institucional, exigencias académicas y necesidades logísticas. La capacitación debe respetar la cadena de mando, pero también aclarar que la responsabilidad técnica no desaparece por la jerarquía. Cada informe, recomendación y decisión debe emitirse dentro de la competencia asignada y con sustento suficiente. De ahí que la propuesta incorpore ejercicios de escalamiento para distinguir cuándo resolver, cuándo solicitar criterio y cuándo informar un riesgo a la autoridad competente.

La confidencialidad requiere una adaptación adicional. Los casos académicos no deben exponer infor-

mación operativa, personal o reservada. Para trabajar con expedientes reales se deben eliminar nombres, identificadores, ubicaciones sensibles y cualquier dato cuya difusión no sea necesaria para el aprendizaje. La fidelidad del caso puede conservarse en la secuencia documental, los criterios de decisión y los errores que deban analizarse.

A partir de estas condiciones, la pregunta de investigación fue: ¿qué componentes debe integrar un plan de capacitación en contratación pública para contribuir a mejorar el desempeño administrativo del personal de los centros de formación policial del Ecuador? El objetivo general consistió en diseñar un plan basado en competencias y evaluación de transferencia. De manera específica se buscó: sistematizar fundamentos normativos y conceptuales; identificar competencias y brechas de diseño mediante análisis documental; estructurar módulos, metodologías, recursos e indicadores; y definir instrumentos para una futura aplicación piloto.

El estudio se limita al diseño y validación lógica de la propuesta mediante evidencia documental. No atribuye deficiencias a un centro policial específico ni afirma un efecto causal sobre el desempeño, puesto que no se dispuso de una base institucional de encuestas, expedientes o indicadores antes y después de una intervención. Esta delimitación permite diferenciar los hallazgos del corpus documental de los resultados que deberán obtenerse posteriormente mediante un piloto institucional.

METODOLOGÍA

2.1 Enfoque y diseño

La investigación adoptó un enfoque mixto de predominio cualitativo. El componente cualitativo permitió interpretar normativa, marcos de competencias, modelos de profesionalización y evidencia sobre transferencia de la capacitación. El componente cuantitativo se limitó al conteo de la presencia de ocho componentes en el corpus documental. El diseño fue no experimental y transversal, porque no se manipularon variables ni se midieron cambios en servidores; descriptivo, porque caracterizó exigencias y competencias; y propositivo, porque culminó en un plan de capacitación aplicable a un contexto institucional.

2.2 Unidad de análisis, selección documental y criterios

La unidad de análisis estuvo constituida por documentos normativos, técnicos y académicos relacionados con contratación pública, profesionalización del servicio civil, capacitación y transferencia. La búsqueda inicial reunió 31 documentos. Se excluyeron nueve por duplicidad, falta de trazabilidad o relación tangencial y dos por haber sido sustituidos por versiones más recientes. La muestra intencional quedó integrada por 20 documentos: siete nacionales, seis regionales y siete internacionales.

Los criterios de inclusión fueron: autoridad o publicación identificable; relación directa con contratación pública, profesionalización o evaluación de la formación; disponibilidad de texto completo o información suficiente para verificación; vigencia para las fuentes jurídicas; y aporte diferenciado al diseño. Se conservaron dos publicaciones anteriores a 2000 por su carácter fundacional en transferencia del aprendizaje y evaluación de la capacitación.

2.3 Técnicas, instrumento y categorías de análisis

Se emplearon revisión documental y análisis de contenido dirigido. El instrumento principal fue una matriz que registró datos bibliográficos, nivel geográfico, tipo de documento y ocho categorías: conocimiento normativo; planificación y fase preparatoria; gestión contractual; integridad y riesgos; herramientas digitales y datos; competencias transversales; diferenciación por roles; y evaluación de transferencia. La presencia de cada categoría se codificó como 1 y su ausencia como 0. Los porcentajes describen exclusivamente el corpus revisado y no representan a la totalidad de investigaciones ni a los centros policiales.

Tabla 1**Categorías utilizadas en el análisis documental**

Categoría	Criterio de presencia	Evidencia esperada
Conocimiento normativo	Principios, reglas, responsabilidades o procedimientos aplicables.	Norma, guía o competencia de interpretación jurídica.
Planificación preparatoria	Necesidad, mercado, presupuesto, estrategia, especificaciones o riesgos previos.	Competencia o control de la fase preparatoria.
Gestión contractual	Ejecución, entregables, pagos, cambios, sanciones, recepción o cierre.	Guía o función posterior a la adjudicación.
Integridad y riesgos	Conflictos de interés, fraude, controles, alertas o gestión de riesgos.	Medida preventiva o estándar de integridad.
Herramientas digitales y datos	Plataformas, registros, analítica, publicación o trazabilidad digital.	Competencia tecnológica o indicador de datos.
Competencias transversales	Comunicación, análisis, coordinación, liderazgo o trabajo en equipo.	Habilidad conductual vinculada con el rol.
Diferenciación por roles	Niveles, perfiles o responsabilidades formativas diferenciadas.	Ruta, perfil o nivel de dominio.
Evaluación de transferencia	Aplicación posterior o resultados del desempeño.	Seguimiento en el puesto o indicador organizacional.

Nota: Elaboración propia a partir de la matriz de análisis documental.

2.4 Procedimiento y análisis

El procedimiento comprendió seis etapas: definición de la pregunta, objetivos y categorías; búsqueda y verificación de normativa ecuatoriana y referentes regionales e internacionales; lectura analítica y codificación; comparación de énfasis por nivel geográfico; construcción del mapa de competencias y de la propuesta formativa; y definición de indicadores e instrumentos para un piloto. Los datos cualitativos se organizaron mediante síntesis temática y comparación constante. Para el componente cuantitativo se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes. La interpretación final se realizó mediante triangulación entre normativa nacional, recomendaciones regionales, marcos internacionales y evidencia sobre transferencia.

Como instrumentos para una futura aplicación se diseñaron un cuestionario de autopercepción de competencias, una prueba objetiva de conocimientos, una lista de cotejo de desempeño y una ficha de indicadores administrativos. Estos instrumentos no generaron los resultados de este artículo; se incorporan como parte de la propuesta para que una aplicación piloto produzca datos primarios comparables y verificables.

2.5 Control de calidad del análisis y delimitación inferencial

La matriz documental se diseñó para separar descripción y valoración. En una primera parte se registraron datos verificables de cada fuente: autor, año, ámbito, tipo de documento, finalidad y contenido. En una segunda se codificó la presencia de los componentes de análisis. Finalmente se consignó una nota analítica sobre la utilidad y las limitaciones de cada documento para la propuesta. Esta separación redujo el riesgo de convertir una opinión interpretativa en un dato de presencia.

El análisis se desarrolló en tres niveles. El primero identificó qué componentes aparecían con mayor frecuencia; el segundo comparó el énfasis de fuentes nacionales, regionales e internacionales; y el tercero examinó relaciones entre componentes, por ejemplo, si una fuente que recomendaba profesionalización también proponía perfiles, práctica y evaluación. Este tercer nivel fue decisivo para construir criterios de diseño y no limitar los resultados a una suma de menciones.

Los porcentajes obtenidos describen únicamente el corpus seleccionado. No constituyen una estimación de prevalencia en todas las publicaciones ni un diagnóstico estadístico de los centros de formación policial. De igual manera, los instrumentos de campo forman parte del diseño del piloto y no deben confundirse con datos ya recogidos. Esta delimitación preserva la correspondencia entre evidencia disponible y afirmaciones del estudio.

RESULTADOS

3.1 Frecuencia de componentes en el corpus

El conocimiento normativo apareció en 18 de los 20 documentos analizados (90%), lo que confirma que el cumplimiento legal continúa siendo el núcleo más visible de la formación. La integridad y gestión de riesgos se identificó en 16 documentos (80 %) y la planificación y fase preparatoria en 14 (70 %). En contraste, la diferenciación por roles se encontró en nueve documentos (45 %) y la evaluación de transferencia en siete

(35 %). Las herramientas digitales y el análisis de datos estuvieron presentes en 11 documentos (55 %).

Tabla 2

Frecuencia de componentes identificados en los 20 documentos

Componente	n	%
Conocimiento normativo	18	90
Integridad y gestión de riesgos	16	80
Planificación y fase preparatoria	14	70
Gestión contractual	13	65
Competencias transversales	12	60
Herramientas digitales y datos	11	55
Diferenciación por roles	9	45
Evaluación de transferencia	7	35

Nota: Los porcentajes describen el corpus documental seleccionado y no constituyen estimaciones poblacionales.

La distribución revela una asimetría entre el contenido que se enseña y la forma en que se comprueba su aplicación. Los documentos privilegian el dominio de reglas, principios y controles, pero con menor frecuencia precisan quién debe aplicar cada competencia, qué producto debe demostrarla y cómo se verificará su permanencia en el puesto. Esta brecha orientó la propuesta hacia rutas diferenciadas y seguimiento posterior.

3.2 Comparación por nivel de referencia

Tabla 3

Énfasis y vacíos por nivel de referencia

Nivel	Énfasis dominante	Vacío observado	Implicación formativa
Nacional	Cumplimiento normativo, responsabilidades, control y herramientas oficiales.	Menor desarrollo pedagógico y de transferencia.	Traducir obligaciones en ejercicios y evidencias de desempeño.
Regional	Profesionalización, capacidad institucional, certificación e intercambio de buenas prácticas.	Heterogeneidad entre países y ausencia de un estándar único.	Adaptar referentes comunes a roles y procesos ecuatorianos.
Internacional	Marcos de competencia, aprendizaje aplicado, integridad y evaluación multinivel.	Riesgo de trasplante sin ajuste legal e institucional.	Usar la arquitectura metodológica y contextualizar los contenidos.

Nota: Síntesis comparativa elaborada a partir del corpus documental.

Las fuentes nacionales determinan qué debe cumplirse y cómo se distribuyen las responsabilidades; las regionales muestran por qué la profesionalización requiere continuidad institucional; y las internacionales aportan arquitecturas para organizar competencias, aprendizaje aplicado y evaluación. La propuesta se construyó en la intersección de estos tres niveles para evitar tanto una capacitación exclusivamente normativa como la adopción acrítica de modelos externos.

3.3 Brechas de diseño identificadas

El primer vacío identificado fue la separación entre capacitación y puesto. Varias fuentes describen conocimientos o competencias, pero pocas establecen quién observará su aplicación y con qué evidencia. Para responder a esta brecha, la propuesta incorpora compromisos de transferencia, listas de cotejo y revisión de productos a 60 y 90 días. La capacitación deja así de ser un evento aislado y pasa a formar parte de un ciclo de aplicación y seguimiento.

El segundo vacío fue la limitada diferenciación por rol. La compra pública involucra actores con responsabilidades distintas, por lo que un mismo nivel de profundidad para todos no resulta eficiente. La propuesta mantiene un núcleo común y añade productos diferenciados: la unidad requirente desarrolla documentos técnicos; compras trabaja estrategia y procedimiento; los administradores controlan ejecución; y las jefaturas analizan riesgos, coordinación e indicadores.

El tercer vacío correspondió al tratamiento parcial de las habilidades transversales. Una observación técnicamente correcta puede perder efecto si se comunica tarde, si carece de evidencia o si no se escala a quien tiene competencia para decidir. Por ello, la claridad de informes, la sustentación de decisiones, la coordinación y el escalamiento oportuno se consideran conductas evaluables.

El cuarto vacío fue la actualización. La normativa y las herramientas pueden cambiar entre el diseño y la ejecución de una cohorte. En consecuencia, el programa incorpora fecha de corte, control de versiones,

cápsulas de actualización y revisión de materiales antes de cada edición. Este criterio resulta especialmente relevante en un sistema de contratación sometido a reformas legales y reglamentarias recientes.

3.4 Competencias prioritarias

Tabla 4

Competencias y conductas observables esperadas

Competencia	Conducta observable	Roles principales
Interpretación normativa	Selecciona la regla vigente y sustenta su aplicación al caso.	Compras, jurídico, autoridades y comisiones.
Planificación de la compra	Define necesidad, especificaciones, presupuesto, riesgos y estrategia.	Unidad requirente, planificación, presupuesto y compras.
Gestión del procedimiento	Prepara, revisa y tramita documentos completos y coherentes.	Compras, comisión técnica y jurídico.
Administración contractual	Controla plazos, entregables, pagos, cambios, multas y cierre.	Administrador, técnico, financiero y bodega.
Integridad y control	Identifica conflictos, alertas, riesgos y evidencia requerida.	Todos los roles, con énfasis en decisión y control.
Competencia digital y de datos	Opera herramientas oficiales, conserva trazabilidad y usa datos para seguimiento.	Compras, planificación y administradores.
Coordinación y comunicación	Entrega información oportuna, formula observaciones claras y coordina hitos.	Todos los roles.

Nota: Las competencias se derivaron de la triangulación entre normativa, marcos de profesionalización y literatura sobre transferencia.

3.4 Brechas de diseño y criterios de la propuesta

Se identificaron cuatro brechas principales. La primera fue la separación entre capacitación y puesto: pocas fuentes establecen quién observará la aplicación posterior y con qué evidencia. La segunda fue la limitada diferenciación por rol, pese a que las responsabilidades del ciclo de compra son distintas. La tercera correspondió al tratamiento parcial de habilidades transversales, especialmente comunicación, coordinación y escalamiento de riesgos. La cuarta fue la actualización: la normativa y las herramientas pueden cambiar entre el diseño y la ejecución de una cohorte, por lo que el programa requiere fecha de corte, control de versiones y revisión previa de materiales.

De estas brechas se derivaron ocho criterios de diseño: pertinencia respecto de tareas reales; actualización normativa; aplicación mediante productos; trazabilidad documental; transferencia al puesto; evaluabilidad mediante línea base e indicadores; seguridad y anonimización de casos; y sostenibilidad mediante formación de facilitadores y comunidad de práctica.

3.5 Plan de capacitación propuesto

El plan se denomina *Competencias para la gestión íntegra y eficiente de la contratación pública*. Está dirigido al personal administrativo, técnico y directivo vinculado con unidades requirentes, planificación, presupuesto, compras públicas, asesoría jurídica, comisiones técnicas, administración de contratos, bodega y finanzas. Antes de iniciar se propone un diagnóstico que asigne a cada participante una ruta básica, operativa o de supervisión.

Tabla 5

Estructura curricular del plan de capacitación

Módulo	Horas	Contenidos y producto principal
1. Sistema y responsabilidades	6	Principios, actores, roles y actualización normativa. Producto: matriz de responsabilidades por proceso.
2. Planificación y fase preparatoria	10	Necesidad, PAC, especificaciones o términos de referencia, presupuesto, mercado y riesgos. Producto: expediente preparatorio revisado.
3. Procedimientos y herramientas	10	Selección del procedimiento, cronogramas, documentos, preguntas, ofertas, evaluación y herramientas oficiales. Producto: simulación de procedimiento.
4. Administración contractual	8	Garantías, entregables, pagos, cambios, multas, recepción, cierre y archivo. Producto: tablero de hitos del contrato.
5. Integridad, control y datos	6	Conflictos de interés, alertas, control interno, trazabilidad, archivo, datos e indicadores. Producto: mapa de riesgos y controles.
6. Laboratorio integrador	8	Caso completo adaptado a una necesidad de un centro de formación. Producto: defensa del expediente y plan de mejora.
Total	48	Se propone al menos 60% de trabajo práctico.

Nota: Elaboración propia. La duración puede ajustarse después del diagnóstico institucional sin eliminar los resultados de aprendizaje esenciales.

La metodología combina microcontenidos previos, talleres presenciales o sincrónicos, análisis de casos, simulación de expedientes, práctica en herramientas oficiales, revisión entre pares y retroalimentación del facilitador. Cada módulo culmina con un producto semejante al que el participante debe elaborar o revisar

en su puesto. El laboratorio integrador exige resolver un caso completo, justificar decisiones y demostrar trazabilidad.

3.5.1 Desarrollo técnico de los módulos

El Módulo 1, Sistema y responsabilidades, establece un lenguaje común sobre principios, fuentes normativas, actores y límites de competencia. Los participantes construyen un mapa del proceso y analizan situaciones en las que una unidad emite criterios o ejecuta tareas que corresponden a otra. El producto esperado es una matriz de responsabilidades adaptada al centro de formación, útil para reconocer puntos de coordinación y evitar duplicidades o vacíos.

El Módulo 2, Planificación y fase preparatoria, articula necesidad, planificación, presupuesto y estrategia de contratación. El énfasis recae en documentos técnicos verificables, análisis de mercado, definición de entregables, criterios de aceptación y riesgos. Cada equipo recibe un requerimiento incompleto, identifica sus consecuencias y prepara una versión corregida con respaldo documental. Con esta dinámica se busca que los problemas se detecten antes de la publicación del procedimiento y no durante la evaluación o la ejecución.

El Módulo 3, Procedimientos y herramientas, trabaja la selección de la ruta de contratación, la organización de hitos y la preparación coherente de documentos. La práctica en herramientas oficiales se plantea con datos de entrenamiento o entornos controlados. La evaluación valora la correspondencia entre decisión, documento y registro digital, así como el mantenimiento de la trazabilidad y del control de versiones.

El Módulo 4, Administración contractual, parte del contrato y de los documentos que lo integran. El administrador traduce obligaciones en un tablero de control con entregables, responsables, fechas, evidencia y alertas. Los casos incluyen atrasos, productos no conformes, comunicaciones, cambios permitidos, recepción y cierre. El propósito es diferenciar el control técnico, la gestión documental y las decisiones que deben elevarse a la autoridad competente.

El Módulo 5, Integridad, control y datos, analiza conflictos de interés, señales de direccionamiento, fragmentación, debilidades de recepción y riesgos documentales. Los participantes diseñan controles preventivos y calculan indicadores básicos. La integridad se trabaja como una práctica de decisiones trazables y separación de funciones, y no únicamente como una declaración formal.

El Módulo 6, Laboratorio integrador, articula los contenidos anteriores en un expediente simulado. Los equipos distribuyen roles, producen el conjunto documental definido para el ejercicio y reciben una revisión independiente mediante rúbrica. La defensa final exige justificar decisiones, reconocer límites de competencia y proponer correcciones. La valoración combina calidad técnica, sustento, trazabilidad, integridad y comunicación.

3.6 Evaluación y transferencia

La evaluación se organiza en cuatro niveles adaptados al contexto: reacción y utilidad percibida; aprendizaje mediante prueba y resolución de casos; conducta mediante revisión de productos y lista de cotejo; y resultados mediante indicadores administrativos. Se propone aplicar mediciones a los 60 y 90 días para determinar si el aprendizaje se mantuvo y si se tradujo en prácticas observables.

Tabla 6

Indicadores para una aplicación piloto

Dimensión	Indicadores sugeridos	Momento
Aprendizaje	Variación de puntaje; resolución correcta de casos; calidad del producto integrador.	Antes y después.
Calidad documental	Errores, devoluciones, omisiones, coherencia entre documentos y uso de listas de control.	Línea base, 60 y 90 días.
Oportunidad	Tiempo de trámite por hitos y cumplimiento de cronogramas internos.	Línea base, 60 y 90 días.
Trazabilidad	Expedientes completos, control de versiones, respaldo de decisiones y evidencia de seguimiento.	60 y 90 días.
Transferencia	Uso de herramientas aprendidas, aplicación de controles y mejoras observadas por jefatura.	60 y 90 días.

Nota: Los indicadores deben operacionalizarse con definiciones, fuente, responsable y periodicidad antes de iniciar el piloto.

3.8 Metodología didáctica y transferencia al puesto

La metodología del plan combina microcontenidos previos, talleres presenciales o sincrónicos, análisis de casos, simulación, revisión entre pares y tutoría posterior. Los casos parten de necesidades semejantes a las gestionadas por los centros de formación: alimentación, uniformes, equipos, mantenimiento, servicios tecnológicos o infraestructura. El facilitador presenta la regla después de situar el problema práctico y exige productos reutilizables en el trabajo, como listas de control, matrices de riesgos, cronogramas, actas, tableros de hitos y criterios de archivo.

El aprendizaje basado en problemas se utiliza cuando existen varias decisiones posibles que deben compararse. El método de casos permite analizar expedientes y justificar acciones; la simulación reproduce hitos del procedimiento y de la administración contractual; y la revisión entre pares permite aplicar una misma lista de control a documentos distintos. Cada actividad dispone de una respuesta esperada o una rúbrica. La retroalimentación identifica el criterio incumplido, la evidencia observada y la corrección necesaria, evitando recomendaciones generales sin sustento.

La transferencia comienza antes de la capacitación. Cada participante y su jefatura seleccionan una tarea o producto que deba mejorar. Durante el programa se aplican las herramientas a ese producto cuando la información puede utilizarse de manera segura. Al finalizar se registra una acción concreta con evidencia, fecha y criterio de cumplimiento. Durante los primeros 30 días se prevé tutoría de consultas; a los 60 días la jefatura aplica una lista de cotejo y a los 90 días se consolidan resultados e indicadores.

3.9 Gobernanza, validación y sostenibilidad

La implementación requiere facilitación especializada, aula o plataforma virtual, acceso de práctica a herramientas, normativa actualizada, banco de casos, rúbricas y tiempo protegido para los participantes. La autoridad institucional aprueba y remueve barreras; talento humano coordina y registra; compras públicas asegura actualización técnica; las jefaturas facilitan la transferencia; y cada participante presenta evidencias de aplicación. El control interno asesora sobre riesgos sin sustituir responsabilidades operativas.

El equipo facilitador debe combinar experiencia normativa, práctica operativa y capacidad pedagógica. El especialista jurídico explica alcance y fundamento; el especialista de compras trabaja documentos y herramientas; el responsable de administración contractual aborda la ejecución; y el profesional de aprendizaje apoya casos, rúbricas y evaluación. Antes de iniciar una cohorte, los facilitadores deben revisar un mismo banco de respuestas para mantener criterios consistentes.

La validación previa considera claridad, pertinencia, coherencia, factibilidad y evaluabilidad. Se propone la participación de especialistas en contratación pública, administración contractual, talento humano o formación y del contexto policial. Los instrumentos deben revisarse antes del piloto; la autopercepción no puede utilizarse como evidencia única y debe contrastarse con prueba objetiva, producto observado e indicadores. Las rúbricas se calibran mediante evaluación independiente de un mismo caso y discusión de diferencias.

La sostenibilidad se apoya en cuatro mecanismos: un repositorio controlado con fecha, responsable y versión; una comunidad de práctica para dudas recurrentes sin sustituir canales formales; formación de facilitadores internos; y revisión semestral del currículo, además de revisión extraordinaria cuando cambie la normativa o una herramienta crítica. Con ello, el plan se concibe como un sistema de actualización y no como una única cohorte.

DISCUSIÓN

Los resultados confirman una tendencia ya advertida en la literatura sobre profesionalización de la compra pública: el desarrollo normativo y tecnológico no garantiza por sí mismo un desempeño administrativo superior. La alta frecuencia del componente normativo en el corpus es coherente con la naturaleza regulada de la contratación estatal; sin embargo, su predominio puede generar una concepción reducida de la capacitación si no se acompaña de práctica, diferenciación por funciones y evaluación de transferencia. La RICG (2012, 2024) ha señalado precisamente la distancia que puede existir entre modernización normativa y capacidad institucional efectiva.

Los referentes nacionales permiten precisar esta lectura. Viscarra Soliz (2021) vincula contratación con planificación y programación institucional; Egas Moreno et al. (2024) sitúan la capacitación continua dentro de la profesionalización; Barragán Martínez (2022) muestra que la transformación digital exige capacidades administrativas y no solo herramientas; Ponce Alvarez y Changoluisa Yáñez (2024) relacionan gestión administrativa, eficiencia y transparencia; y Guamán Patiño (2024) conecta la contratación con la optimización de recursos. En conjunto, estos trabajos respaldan un currículo que combina norma, documentación, tecnología, coordinación y resultados.

Los referentes regionales aportan una segunda capa. La Carta Iberoamericana de la Función Pública vincula profesionalización con mérito, capacidad, responsabilidad y orientación a resultados (CLAD, 2003). La RICG (2012, 2024) advierte que las mejoras normativas y tecnológicas pierden impacto si no existe una fuerza laboral profesionalizada. Cortázar Velarde et al. (2014) muestran, además, que la capacidad estatal depende de perfiles, apoyo directivo, información y mecanismos de seguimiento. Estas ideas justifican que la propuesta incorpore gobernanza, participación de jefaturas y continuidad posterior.

El contraste internacional aporta el componente pedagógico y evaluativo. Thai (2001) sitúa la compra pública como sistema; Baldwin y Ford (1988) explican la transferencia; Salas et al. (2012) destacan práctica deliberada, retroalimentación y semejanza entre formación y trabajo; Knowles et al. (2015) fundamentan el aprendizaje adulto; y Kirkpatrick y Kirkpatrick (2016) diferencian niveles de evaluación. La propuesta integra estos aportes en una secuencia que parte de problemas del puesto, produce evidencias y continúa con seguimiento.

La diferenciación por roles, presente en menos de la mitad de los documentos analizados, constituye una de las decisiones centrales de la propuesta. ProcurCompEU (Comisión Europea, 2020) respalda el uso de perfiles y niveles de dominio, mientras que Noe (2020) plantea que el diseño formativo debe comenzar con un análisis de necesidades. En los centros de formación policial, esta diferenciación es especialmente relevante porque la cadena de contratación distribuye tareas entre actores que producen documentos, revisan legalidad, administran recursos, evalúan ofertas o controlan la ejecución. Un currículo idéntico para todos puede ser insuficiente para algunos cargos y excesivo para otros.

La baja presencia de evaluación de transferencia representa el hallazgo más importante desde la perspectiva pedagógica. Medir asistencia, satisfacción o una prueba final permite conocer aspectos inmediatos, pero no demuestra que el servidor haya cambiado su práctica. Baldwin y Ford (1988) y Salas et al. (2012) coinciden en que el entorno de trabajo y el apoyo posterior son determinantes. Por ello, el plan incorpora compromisos de transferencia, observación por jefaturas, revisión de productos y mediciones a 60 y 90 días. Este componente transforma la capacitación de evento aislado a proceso de mejora.

El enfoque sistémico también responde a la relación entre contratación, planificación, presupuesto y control. Thai (2001) propone examinar la compra pública como un sistema y no como una sucesión de trámites. Pimenta y Pessoa (2015) muestran que la gestión financiera pública depende de la articulación entre subsistemas. En consecuencia, la propuesta evita enseñar procedimientos como secuencias desconectadas y utiliza casos que obligan a vincular necesidad, disponibilidad presupuestaria, estrategia, documentos, riesgos y ejecución contractual.

La integridad aparece con alta frecuencia en el corpus y debe mantenerse como eje transversal. No obstante, su enseñanza resulta más útil cuando se relaciona con decisiones concretas: conflicto de interés, modificación de especificaciones, evaluación de ofertas, administración de entregables, cambios contractuales, recepción y archivo. La guía de UNODC (2013) y la metodología MAPS (World Bank et al., 2018) respaldan el tratamiento de controles, riesgos e integridad como componentes del sistema y no como temas accesorios.

La adaptación al contexto policial exige, además, un tratamiento cuidadoso de la confidencialidad. La fidelidad de un caso no depende de conservar nombres, ubicaciones o datos sensibles, sino de mantener la secuencia documental, los criterios de decisión y los errores que deben analizarse. La anonimización de expedientes y el acceso por rol permiten aprovechar situaciones reales sin convertir la capacitación en un mecanismo de exposición de información institucional.

El estudio presenta limitaciones. La muestra documental fue intencional y no pretende agotar la produc-

ción existente. La codificación de presencia o ausencia identifica énfasis, pero no mide la profundidad con que cada fuente desarrolla un componente. Tampoco se aplicó el plan a servidores ni se analizaron expedientes institucionales, por lo que no es posible afirmar reducción de errores, tiempos u observaciones. Estas limitaciones justifican la siguiente fase: un piloto con línea base, validación de especialistas, instrumentos revisados y comparación de indicadores antes y después.

Pese a estas restricciones, la propuesta aporta una arquitectura verificable. Cada decisión curricular se vincula con una brecha identificada y produce una evidencia observable. Esta trazabilidad facilita la revisión por especialistas, la actualización ante cambios normativos y la adaptación a diferentes centros. La utilidad práctica no radica en presentar un temario cerrado, sino en ofrecer un ciclo de diagnóstico, formación, aplicación, seguimiento y mejora.

CONCLUSIONES

La sistematización conceptual, normativa y referencial permitió establecer que la contratación pública debe entenderse como un sistema relacionado con planificación, presupuesto, gestión documental, tecnología, integridad, administración contractual y evaluación. Un curso centrado únicamente en memorizar normas no cubre el conjunto de competencias requeridas para el desempeño administrativo.

El análisis de 20 documentos identificó ocho componentes formativos y mostró dos brechas especialmente relevantes: la diferenciación por roles apareció en nueve documentos y la evaluación de transferencia en siete, frente a 18 documentos que enfatizaron conocimiento normativo. El problema, por tanto, no es la ausencia de contenidos, sino su concentración en cumplimiento y su débil conexión con responsabilidades diferenciadas, aplicación posterior e indicadores.

El plan propuesto integra 48 horas distribuidas en seis módulos y combina contenidos normativos con planificación, herramientas, administración contractual, integridad, datos y un laboratorio integrador. La estructura por rutas básica, operativa y de supervisión permite ajustar la profundidad a las responsabilidades reales, mientras que los productos de desempeño convierten el aprendizaje en evidencia verificable.

La evaluación debe superar la asistencia y la prueba final. La incorporación de línea base, productos, listas de cotejo e indicadores a 60 y 90 días permite examinar aprendizaje, conducta y resultados. La participación de jefaturas y responsables institucionales es indispensable para crear oportunidades de aplicación y sostener la transferencia.

En relación con el objetivo general, el plan reúne condiciones teóricas, metodológicas y operativas para contribuir al mejoramiento del desempeño administrativo del personal de los centros de formación policial. Sin embargo, el estudio no demuestra todavía un efecto causal. La efectividad deberá comprobarse mediante un piloto institucional con datos comparables, validación de especialistas y análisis de factores de contexto antes de decidir su escalamiento.

FINANCIACIÓN

La presente investigación no recibió financiación externa.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses relacionado con la presente investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

En concordancia con la taxonomía establecida internacionalmente para la asignación de créditos a autores de artículos científicos (<https://credit.niso.org/>), los autores declaran sus contribuciones en la siguiente matriz. Seleccione con una X según corresponda. Los dos últimos criterios son obligatorios para ser considerado autor de la obra.

Tabla 7

Contribución de autoría según taxonomía CRediT

Participar activamente en:	Autor 1	Autor 2	Autor 3	Autor 4
Conceptualización	X	X	X	X
Análisis formal	X	X	X	X
Adquisición de fondos				
Investigación	X	X	X	X
Metodología	X	X	X	X
Administración del proyecto				
Recursos				
Redacción – borrador original	X	X	X	X
Redacción – revisión y edición	X	X	X	X
La discusión de los resultados	X	X	X	X
Revisión y aprobación de la versión final del trabajo	X	X	X	X

Nota: Autor 1: José Luis Sandoval Ortiz; Autor 2: José Magdaleno Pérez Carias; Autor 3: Kevin Omar Quintuña Cuyago; Autor 4: Alex David Vinuesa Guzmán. Marque con una X la participación de cada autor según corresponda.

REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Registro Oficial Suplemento 294, 6 de octubre de 2010.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2025). *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Cuarto Suplemento del Registro Oficial 140, 7 de octubre de 2025.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 1(14), 113–131.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *Better governments for better lives: Strengthening state capacities for strategic, meritocratic, and inclusive management of the civil service in Latin America and the Caribbean*. BID.
- Banco Mundial. (2021, 3 de marzo). *Procurement professionalization in challenging environments*. <https://www.worldbank.org/en/events/2021/03/03/procurement-professionalization-in-challenging-environments>
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Serie Manuales 45. CEPAL.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. CLAD.
- Comisión Europea. (2020). *ProcurCompEU: European competency framework for public procurement professionals*. Publications Office of the European Union.
- Contraloría General del Estado. (2023). *Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*.
- Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M., & Sanginés, M. (Eds.). (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina 2004–13*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Egas Moreno, F. G., Cortez Altafuya, J. J., Escobar García, B. I., Álava Cedeño, M. D. R., & Robles Quiñónez, G. D. (2024). La capacitación y profesionalización en la contratación pública: Relevancia en la gestión y resultados en instituciones públicas de Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 10(4), 1552–1566. <https://doi.org/10.23857/dc.v10i4.4142>
- Guamán Patiño, C. A. (2024). *Optimización de recursos económicos en el proceso de contratación pública del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Cotopaxi].
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner* (8th ed.). Routledge.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Recommendation of the Council on Public Procurement*. OECD/LEGAL/0411.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Professionalising the public procurement workforce: A review of current initiatives and challenges*. OECD Publishing.
- Pimenta, C., & Pessoa, M. (Eds.). (2015). *Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia*. Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Monetario Internacional.
- Ponce Alvarez, C. V., & Changoluisa Yáñez, C. E. (2024). Gestión administrativa, un enfoque hacia los procesos de contratación en el Gobierno Provincial de Manabí. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 109–119.

- Presidencia de la República del Ecuador. (2026). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Suplemento del Registro Oficial 337, 30 de agosto de 2026.
- Red Interamericana de Compras Gubernamentales. (2012). *Hacia un ecosistema de cualificación, acreditación y certificación de la contratación pública para América Latina y el Caribe*. Boletín RICG, 11.
- Red Interamericana de Compras Gubernamentales. (2024). *Plan estratégico de profesionalización y acreditación de las unidades de compra pública*.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (2026). *Capacitación y certificación en contratación pública*.
- Thai, K. V. (2001). Public procurement re-examined. *Journal of Public Procurement*, 1(1), 9–50. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-01-2001-B001>
- United Nations Office on Drugs and Crime. (2013). *Guidebook on anti-corruption in public procurement and the management of public finances*. United Nations.
- Viscarra Soliz, O. P. (2021). *Evolución histórica de la contratación pública en el Ecuador y su vinculación con la planificación nacional* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador].
- World Bank, Asian Development Bank, European Bank for Reconstruction and Development, Inter-American Development Bank, & OECD. (2018). *Methodology for assessing procurement systems (MAPS)*.