



Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos

ISSN: 1390-8081

ISSN: 2477-9245

Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)

Cubero Gomez Jurado, Juan Pablo; Valdez Duffau, Mathías Exequiel  
Gestión de procesos de negocio como mecanismo de transparencia y  
Gobierno abierto en entidades públicas de Ecuador entre 2016-2020

Estado & comunes, revista de políticas y problemas  
públicos, vol. 1, núm. 14, 2022, Enero-Junio, pp. 155-174

Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)

DOI: [https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.249](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.249)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=684272386008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

# Gestión de procesos de negocio como mecanismo de transparencia y Gobierno abierto en entidades públicas de Ecuador entre 2016-2020

*Business process management as a mechanism for transparency and open government in public entities in Ecuador in 2016-2020*

Juan Pablo Cubero Gomezjurado

Doctorando en Ciencia Política en la Universidad de Belgrano, Argentina

Correo electrónico: [jpcubero@gmail.com](mailto:jpcubero@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3287-7897>

Mathías Exequiel Valdez Duffau

Profesor-investigador del Departamento de Desarrollo Humano de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, Ecuador

Correo electrónico: [mvaldez@yachaytech.edu.ec](mailto:mvaldez@yachaytech.edu.ec)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4785-018X>

*Recibido: 8-mayo-2021. Aceptado: 27-agosto-2021. Publicado: 15-enero-2022.*

## Resumen

Como parte de la Alianza para el Gobierno Abierto, el Estado ecuatoriano se ha comprometido a incorporar mecanismos que optimicen la transparencia de la información pública, la rendición de cuentas y ampliar el alcance de la participación ciudadana en el Gobierno. Sin embargo, la política y normativa vigentes en materia de transparencia y de apertura de información entre 2016 y 2020 encuentran limitaciones en sus mecanismos de ejecución para la consecución de los principios de Gobierno abierto. Este artículo aborda un estudio de indicadores analizados mediante metodología cualitativa y de los resultados introducidos por entidades gubernamentales mediante el uso de metodología cuantitativa, para

---

Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos. N.º 14, vol. 1, enero-junio 2022, pp. 155-174.

Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN). Quito-Ecuador.

ISSN impreso: 1390-8081 - ISSN electrónico: 2477-9245

[https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.249](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.249)



evaluar los niveles de transparencia en la entrega de información. Se analiza el rol de la promoción de la información abierta para estimular la transparencia y la participación ciudadana como elementos del Gobierno abierto. Se concluye que, para consolidar las políticas de Gobierno abierto, a la par de brindar cumplimiento a la normativa vigente sobre transparencia, es esencial avanzar en la introducción de infraestructura tecnológica mediante la gestión de procesos de negocio y poder arribar a la apertura total de la información pública.

**Palabras clave:** Gobierno abierto, gestión de procesos de negocio, transparencia, participación ciudadana, contratación pública.

## Abstract

The Ecuadorian government, as part of the Open Government Partnership, has committed to incorporate mechanisms to enhance the transparency of public information, accountability, and expand the scope of citizen participation in the government. However, current policy and regulations on transparency regarding the opening of public information throughout 2016 and 2020, find limitations to execute mechanisms that fulfill the principles of open government. This article addresses a study of indicators analyzed through qualitative methodology as well as the results introduced by government entities that used quantitative methodology to evaluate the levels of transparency in delivering information. The role of promoting openness of information to stimulate transparency and citizen participation, as constitutive elements of open government, is analyzed. It is concluded that to consolidate open government policies, while providing compliance with current regulations on transparency, it is essential to advance in the introduction of technological infrastructure through a scheme of business management. The final goal would be to arrive to a state of complete openness of public information.

**Keywords:** Open government, business process management, transparency, citizen participation, public procurement.

## 1. Introducción

**E**l uso que en la actualidad se estila respecto del término transparencia, en lo que concierne a la esfera de lo gubernamental, se origina en la década de 1990. El desarrollo y manejo en el uso de este término se encuentra en instrumentos generados por organizaciones supranacionales como Transparencia Internacional (TI) y la Organización de Estados Americanos (OEA) (Ball, 2009, p. 295), quienes lo abordan como vehículo de apertura a la información y en el contexto de la lucha contra la corrupción, de forma respectiva. A partir del manejo de la transparencia como herramienta de apertura y sanción, se han producido tres representaciones que permiten entender a la transparencia: en primera instancia, desde lo que constituye el término como un valor con su respectivo contravalor, y; segundo, desde la función orientadora que cumple, y finalmente desde el entendimiento de su finalidad dentro de la estructura de gobierno.

De esta manera, la primera instancia distingue a la transparencia como un valor público aceptado por la sociedad para el combate de la corrupción entrelazado de modo sutil con la responsabilidad o *accountability*, que, en lo conceptual, refiere al poder que se ejerce sobre los funcionarios públicos a todo nivel a fin de que estos respondan en lo administrativo, civil y penal por sus conductas en el ejercicio de sus cargos. Es decir que quienes ejercen una función pública o dignidad gubernamental rinden cuentas por sus acciones u omisiones frente a la ciudadanía (Peruzzotti y Smulovitz, 2002, p. 4). En la segunda instancia, la transparencia es concebida como sinónimo de toma de decisiones abiertas al público cuyo énfasis se encuentra en la apertura. En tercer lugar, la transparencia es una herramienta compleja para la buena gestión pública (*Good Governance*) en ámbitos que incluyen el desarrollo de programas, políticas y organizaciones. Incluso, respecto al Estado se acentúa en la responsabilidad, eficiencia y efectividad (Ball, 2009, p. 293).

Estas perspectivas de la transparencia han sido introducidas, compactadas y rediseñadas para lograr mayor precisión. En la década de 2000 surgen paradigmas de Gobierno abierto (Rodrigues de Caires, 2020, p. 25), de manera específica, la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) y la Iniciativa Global Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible perteneciente a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que introduce mecanismos para la gobernabilidad responsable y la transparencia. Respecto de estas dos iniciativas, el Estado ecuatoriano se ha comprometido a implementar los programas que tienen por objetivo la institucionalización del Gobierno abierto en la estructura gubernamental y en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El Estado ecuatoriano es miembro de la AGA, iniciativa que impulsó la creación del Gobierno Abierto Ecuador (GAE), que tiene por objetivo que los Estados miembro introduzcan mecanismos de transparencia, participación ciudadana y gobierno participativo. El Gobierno de Ecuador se comprometió a establecer dispositivos para la gobernabilidad responsable (Alianza para el Gobierno Abierto, 2020, párr. 1) en respuesta a la necesidad de combatir la corrupción, propiciar mayores niveles de transparencia y participación ciudadana (GAE, 2020, párr. 1). Por otro lado, la Agenda 2030 consta de 17 ODS y 169 metas, entre las que destaca la meta sexta del objetivo décimo sexto sobre la creación de instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas (en adelante ODS16-6) (ONU, 2015, p. 30; Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2019, p. 33).

Dentro de este contexto de institucionalización de *accountability*, este artículo realiza un análisis de la situación actual de la transparencia en la gestión administrativa en treinta instituciones de educación superior (IES), con el objetivo de evidenciar que, en la *praxis*, existen vacíos en el diseño de aplicaciones de gestión gubernamental referentes a transparentar los actos públicos que afectan el alcance de la apertura y la calidad de la información que es entregada a la ciudadanía. Además, es el objetivo de mayor relevancia vincular a la gestión de procesos de negocio (*Business Process Management [BPM]*) como dispositivo auxiliar en la consecución de los postulados del Gobierno abierto mediante su incorporación al

ámbito institucional de las entidades públicas en Ecuador. Sobre la base de lo anterior, se busca identificar las dificultades relacionadas con la transparencia, interoperabilidad y estandarización de la publicación de información contractual.

Partiendo de la noción de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana como elementos transversales del Gobierno abierto y de los ODS16-6, resulta necesario indagar cuál ha sido el impacto de la política y normativa de transparencia vigente respecto a la apertura de la información pública en Ecuador entre 2016-2020. Cabe destacar que en 2019 se introdujo el concepto de Gobierno abierto en las políticas del Gobierno central. Se considera también que la transparencia y rendición de cuentas son indispensables para que la ciudadanía, mediante los mecanismos constitucionales, pueda participar de manera efectiva en el gobierno y la toma de decisiones.

Este análisis, que se realiza a partir del artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Lotaip), en relación con la difusión de la información pública, evalua la entrega de información de transparencia de treinta instituciones de educación superior (IES). Se han escogido a las IES, ya que hacen parte del universo de entidades llamadas a cumplir con los preceptos del Gobierno abierto en Ecuador y, además, porque luego de una indagación preliminar se advirtió que los accesos de transparencia de un gran número de IES no contiene la información completa en sus páginas web. Así también lo sostiene Goméz:

Los portales de transparencia de la mayoría de universidades y escuelas de educación superior estatales carecen de información y documentos que permitan conocer su distributivo de personal, remuneraciones por puesto, y el uso que se le da a los recursos que provienen de los ciudadanos (Goméz, 2020, párr. 16).

De forma paralela, las IES son de las entidades públicas con mayor recorte presupuestario, del 17,42 % entre 2016 y 2020, además que, la ejecución presupuestaria alcanzó el 85 % en el mismo período, es decir, el 15 % de los fondos no se utilizó por alguna razón. Esto genera interés en la manera en la que se gestiona la ejecución presupuestaria y, por ende, la rendición de cuentas respecto en el componente de Contratación Pública.

El período seleccionado corresponde a los últimos cinco años, luego de la entrada en vigencia en 2015 de la Agenda 2030 y del ODS16-6 respecto a la creación de instituciones eficientes, transparentes y que rindan cuentas. Esta meta se relaciona con los postulados del Gobierno abierto sobre transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana. A partir de los resultados de esta investigación se busca generar una propuesta de mejora institucional de las IES en la gestión de la información pública.

La metodología que se utilizó es del tipo cualitativo en lo referente a la recolección de datos. En primera instancia, mediante una investigación de escritorio, se realizó un barrido en las páginas web del acceso a transparencia de treinta IES en Ecuador de los meses de diciembre de 2016 a 2020 en lo correspondiente a: 1) acceso a la página de transparencia; 2) acceso al informe mensual de contratación

pública, y; 3) acceso a la documentación de los procesos de contratación pública. En segunda instancia se recurre al procesamiento y tabulación de dicha información, en la cual se asignaron valores de esta manera: el cumplimiento en la presentación de documentación corresponde a  $n = 3,33$  y el incumplimiento un valor de  $n = 0$  para cada uno de los criterios anteriores. La intención ulterior es obtener valores referenciales que permitan calcular de forma porcentual el nivel de cumplimiento de la norma por parte de las IES. De manera adicional, se recolecta información en lo referente a la incorporación de BPM y de las entidades que hacen uso de estos sistemas, no solo para la gestión administrativa sino con el interés de propiciar mayores niveles de transparencia en la gestión pública.

## 2. Contexto y situación del Gobierno abierto

El manejo del concepto de Gobierno abierto desde el Gobierno central es concorrente con la creación del Primer Plan de Acción de Gobierno Abierto Ecuador 2019-2021 (PPAGAE, 2019-2021), el cual fue elaborado de forma coparticipativa con la ciudadanía y recoje los lineamientos básicos que buscan introducir compromisos asumidos para su implementación, tales como la transparencia y acceso a la información pública, integridad y rendición de cuentas, colaboración e innovación pública y ciudadana (GAE, 2019, p. 11). Con antelación, el Estado ecuatoriano, desde 2016 es parte signataria de la Agenda 2030 de la ONU (2015, p. 30) que entre sus objetivos y metas se encuentra el ODS16-6 que, a su vez, está relacionado con el Gobierno abierto (GAE, 2019, p. 24). A lo mencionado, se incorpora un elemento adicional en el Gobierno abierto, que es la participación ciudadana, a la cual se dedica especial énfasis, tal como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1  
Fuerza de la relación de los pilares para la construcción e implementación del PPAGAE 2019-2021 con los componentes del ODS16-6 de la Agenda 2030

Pilares para la construcción e implementación del PPAGAE 2019-2021	Fuerza de la relación con los componentes del ODS16-6		
	Eficacia	Transparencia	Rendición de cuentas
Transparencia y acceso a la información pública	1	3	2
Integridad y rendición de cuentas	1	2	3
Participación ciudadana	2	2	2
Colaboración e innovación pública y ciudadana	2	1	1
Nivel de relación por componente	6	8	8

Fuente: Primer Plan de Gobierno Abierto 2019-2021 y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Elaboración: propia de los autores (2021).

**Nota:** la relación de fuerza es (3) muy fuerte, (2) fuerte, (1) moderada.

El ODS16-6 de la Agenda 2030 y el PPAGAE 2019-2021 persiguen objetivos similares, lo cual, desde la implementación de políticas para dar cumplimiento a sus postulados, implicaría un doble esfuerzo para alcanzar un mismo fin. En la práctica, esto ha sido resuelto de forma programática mediante el PPAGAE 2019-2021, el cual articula una serie de dispositivos para el cumplimiento de los dos compromisos que de estas iniciativas se desprenden y que introducen evidencia, una vez en ejecución, de la apertura del Gobierno dentro de un contexto de sostenibilidad. Este antecedente no es menor, en tanto se considera que al Gobierno abierto un eje transformador de relaciones y herramienta para la consecución de los ODS (Hernández, 2020, p. 15).

## 2.1. Gobierno abierto en el contexto del desarrollo sostenible en 2019

Mediante Acuerdo Ministerial SNPD-046-2018 se establece y regula el procedimiento para la elaboración anual del Informe de Avance del Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (IACA, 2019). Por medio de este procedimiento el Gobierno se planteó el propósito de brindar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030 de manera anual. De esta forma, en 2019 se contó con un primer documento oficial de rendición de cuentas.

El ODS16-6 de la Agenda 2030 hace mención a la construcción de una institucionalidad eficaz y transparente que rinda cuentas, elemento recogido en el IACA 2019 y traducido en cuatro indicadores. En 2019 se produjo una actualización al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 de los objetivos e indicadores originales utilizados por el Consejo Nacional de Planificación (CNP, 2019, p. 4). Los objetivos del PND 2017-2021 e indicadores del IACA 2019, al estar relacionados con el ODS16-6 en lo que refiere a institucionalidad, no incluyen un eje transversal que sea identificable a plenitud. Sobre lo indicado, se abre la posibilidad para evaluar los criterios que han sido considerados, con el fin de fortalecer los indicadores seleccionados, ampliar el número de indicadores a ser estimados y brindar aportes metodológicos.

En la tabla 2 se observan cuatro indicadores que se obtuvieron luego de una revisión del IACA 2019. No obstante, dos de las organizaciones involucradas en el desarrollo de este documento han identificado solo dos indicadores, que son el gasto primario respecto del presupuesto general del Estado y la calidad de servicios públicos, sin que se haya encontrado información sobre la medición de los mismos en Ecuador en 2019 (Fundación Futuro Latinoamericano y Grupo Faro, 2020). Esto implica no solo una limitación en el número de indicadores, sino, un límite respecto de la posibilidad de conocer sobre el cumplimiento del ODS16-6 a nivel doméstico. Muestra de esto se encuentra manifiesto dentro del sitio web de la organización Alianza para la Contratación Pública Abierta (*Open Contracting Partnership*, OCP) relativa a la apertura de la información de contratación pública que, a fecha 9 de marzo de 2021, no registra datos sobre innovación en el monitoreo de contrataciones y uso de datos, como tampoco, la existencia de casos de éxito (OCP, 2021). A continuación, la tabla 2 incluye la relación entre objetivos e indicadores:

Tabla 2

Vinculación de los Objetivos del PND 2017-2021 con indicadores para el cumplimiento del ODS16-6 obtenidos a partir del IACA 2019

Indicador del IACA 2019*						
Objetivos relacionables	Descripción del Objetivo del PND 2017-2021	Diálogo político	Calidad de servicios públicos	Calidad regulatoria	Gasto primario respecto del Presupuesto General del Estado	Relación con el ODS16-6 de la Agenda 2030
Objetivo 7	Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía	✓	✓	x	✓	Institucionalidad democrática / eficacia
Objetivo 8	Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social	x	x	✓	✓	Transparencia / rendición de cuentas

Fuente: Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2019) y Consejo Nacional de Planificación (2019). Elaboración: adaptación gráfica de los autores (2021).

\* (✓) Existe relación entre el objetivo PND 2017-2021 y el indicador a ser evaluado del IACA 2019.

(x) No existe relación entre el objetivo PND 2017-2021 y el indicador a ser evaluado del IACA 2019 o la misma es débil.

### 3. Limitaciones a la transparencia y calidad de los datos

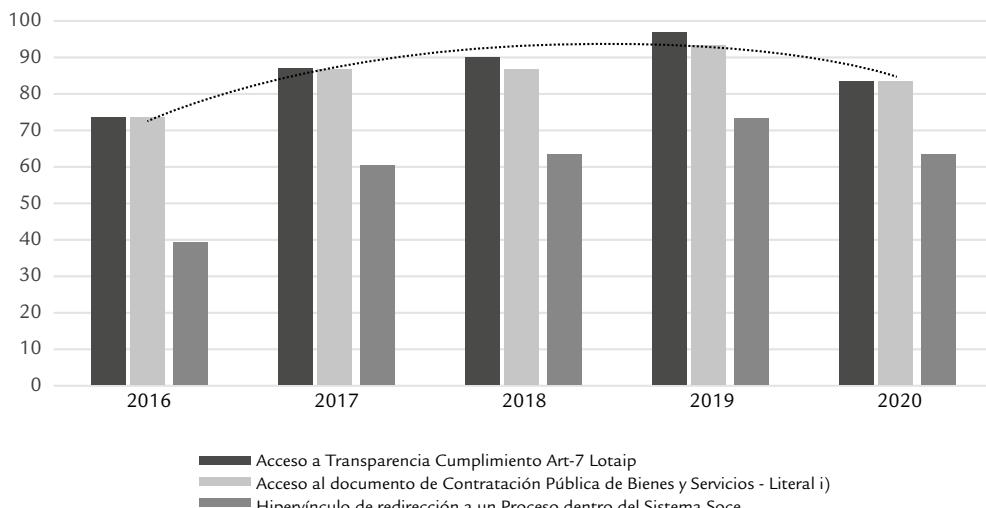
En el primer criterio de evaluación (acceso a la página de transparencia) se reconocieron los resultados del número de IES que dentro de sus sitios web institucionales incluyen el acceso a transparencia normado por el artículo 7 de la Lotaip (Ley 24, 2004) por años y meses. Se verifica que, en ocasiones, no está publicado el literal i) correspondiente a procesos de contratación pública, en tanto que en otros no se encuentra publicado uno o varios de los años comprendidos entre 2016 y 2020. En el segundo criterio (acceso al informe mensual de contratación pública) se examinó la posibilidad de acceder al documento en el que se encuentran listados los procesos de contratación pública de bienes y servicios a los que refiere el literal i). Se verifica que, en ocasiones, el sitio no redirige al documento puesto que no tiene hipervínculo, o incluso, el acceso se encuentra restringido por claves de acceso desde la fuente, es decir, desde las IES. Respecto del tercer criterio (acceso a la documentación de los procesos de contratación pública), el documento en que se listan los procesos de contratación pública no existe o en los casos en que se halla publicado no tiene los hipervínculos que permitan acceder a la información contractual, los hipervínculos presentan errores para el acceso o redirigen a la página de la plataforma del Sistema Oficial de Contratación

del Estado (SOCE), en la cual el sistema solicita credenciales de acceso al ciudadano. Todo lo anterior contrasta con lo establecido en el artículo 1 de la Lotaip, que establece que,

Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público están sometidas al principio de publicidad, siendo este un derecho de las personas que garantiza el Estado. El principio de publicidad al que se hace referencia implica que la información pública se encuentre al alcance de la población y se facilite el acceso indiscriminado a la misma, la cual debe ser completa, original, oportuna, de fácil interpretación y que la misma no encuentre limitaciones tecnológicas (Ley 24, 2004).

En el gráfico 1 se observa que el cumplimiento respecto de la inclusión de accesos a transparencia en los sitios web de las IES y la posibilidad de acceso al documento que compila los procesos de contratación pública de bienes y servicios de forma mensual en 2016 registran un valor de 73,26 %. En 2019 existe una variación positiva de estos dos indicadores respecto de 2016 en un 23,31 % y 19,98 %, de forma respectiva. La interoperabilidad o redireccionamiento en el acceso al SOCE en 2016 se sitúa en el 39,36 %, valor que en 2019 alcanza el 73,26 %. No obstante, los tres criterios muestran un comportamiento descendente en 2020, siendo el dato de mayor relevancia. En ninguno de los casos el cumplimiento alcanza el 100 %.

**Gráfico 1**  
**Porcentaje de sitios web de IES en las que se encuentra publicado de manera correcta un reporte mensual del listado de procesos de contratación pública de bienes y servicios**



Fuente: sitios web de las IES respecto de Transparencia / Lotaip / Art. n.º 7 Lotaip / literal i) de los meses de diciembre de 2016-2020. Elaboración: propia de los autores (2021).

Mediante la evidencia recolectada se pone de manifiesto que: 1) existen casos en los cuales los accesos para la verificación de documentación no existen; 2) otros tantos en los que los vínculos no son operativos, y; 3) en algunos casos no existe la referencia a contratos o no constan procesos ni información publicada. La muestra apunta a la insuficiencia en la transparencia y limitaciones en el control ciudadano, restringiendo los dispositivos que viabilizan su participación. Entre las razones limitantes se hallan la inexistente homogeneidad de los datos y su presentación, así como una reducida interoperabilidad interinstitucional (GAE, 2019, pp. 39-43). Se concluye, de manera parcial, que existe incumplimiento a lo dictado de manera expresa en el artículo 7, literal i) de la Lotaip sobre,

La difusión a través del portal web institucional de Información actualizada completa y detallada de los procesos pre-contractuales, contractuales de adjudicación y liquidación de las contrataciones de obras, adquisición de bienes, prestación de servicios, arrendamientos mercantiles, etc., celebradas por la institución con personas naturales o jurídicas incluidas concesiones, permisos o autorizaciones (Ley 24, 2004).

### **3.1. Gobierno electrónico: antecedente del Gobierno abierto**

Si bien hasta el año 2019 ha existido un limitado desarrollo y planificación del ODS16-6 y del Gobierno abierto, dentro del PPAGAE 2019-2021 se han incluido compromisos que han sido recogidos como producto del trabajo de diversos actores, con la premisa de re establecer la confianza en las instituciones públicas, pero, sobre todo, con énfasis en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como mecanismo para el impulso de la innovación (GAE, 2019, p. 11). Todo lo indicado apunta a brindar estructura a un plan que recoja elementos que puedan ser medidos y presentados respecto del ODS16-6 y de los compromisos dentro del AGA. A lo enunciado es importante conocer cómo intervienen las TIC en el Gobierno abierto.

El Gobierno abierto es un concepto que parte, en lo que respecta al uso de tecnología, desde una concepción que le es anterior y de mayor amplitud, el Gobierno electrónico (GE). El GE supone el uso exhaustivo de las TIC para la transformación del gobierno en su integridad. El hincapié del GE se encuentra en la gestión, administración, planificación y promoción de la participación ciudadana mediante el uso de herramientas que acerquen al ciudadano y que son generadas por el Estado (Nasser y Concha, 2011, p. 5).

Uno de los mayores retos dentro de la promoción de la participación ciudadana se encuentra en el cambio de paradigma para insertar una cultura que priorice el uso de las TIC, por ejemplo, sobre el uso de archivos en papel. Gran parte de la información que se genera en los entes gubernamentales se encuentra en archivos y bodegas atestadas de registros documentales físicos que no son seguros y pueden ser manipulados. Por esta razón es necesario arribar a una instancia en la cual los datos sean abiertos en su totalidad y de calidad, pero sobre todo oportunos. Es decir, que sean publicados conforme se avanza en los procesos desde su planificación y hasta su ejecución en tiempo real (Neumann, 2017, párr. 6). Para esto, es necesario que los documentos estén digitalizados.

De forma adicional, la importancia del GE se encuentra en los beneficios que de este se desprenden. La eficiencia, efectividad, transparencia y rendición de cuentas son elementos que, puestos a prueba, mediante el uso de las TIC, aportan a mejorar la gestión gubernamental (Nasser y Concha, 2011, p. 11). A esto se añade de un elemento revitalizador de las relaciones Gobierno-ciudadanía, en las cuales las políticas de Gobierno abierto persiguen la modernización de los sistemas de gestión gubernamentales (Hernández, 2020, p. 19). Mediante la modernización se puede insertar modelos que promueven la eficiencia en la Administración pública, a la vez que promueven la participación ciudadana, como es el caso del sistema de gestión de procesos de negocio o *Business Process Management* (BPM).

#### 4. Gobierno abierto y BPM

Los datos generados que se entregan a la ciudadanía deben considerar ciertos principios que son inmanentes a su característica de abierto y que son correlativos al BPM. Nasser y Concha definen los principios que caracterizan al Gobierno abierto (2011, p. 14) y que son utilizados en el presente artículo para establecer su relación con el BPM. El propósito es aportar al entendimiento respecto de la forma en la cual el BPM contribuye en la consecución del Gobierno abierto. De esta manera se considera lo siguiente:

##### ***Compleitud de los datos***

El BPM es un sistema que permite que los documentos públicos integros y que incluyen firma electrónica de responsabilidad, generados en un proceso, habiliten subsiguientes hitos una vez que los mismos han sido incorporados al sistema. Dicho de otra manera, los documentos públicos son elaborados en el sistema BPM o cargados de forma digital en el mismo y luego pasan a ser de acceso para toda la entidad pública. Estos documentos no están sujetos a privacidad y pueden descargarse del sistema en el cual se almacenan de forma automática y electrónica y de manera organizada según los hitos del proceso. El BPM es un sistema completo de información y comunicación (Díaz, 2008, p. 154).

##### ***Los datos deben ser primarios***

La información generada se produce de forma original. Los datos, sean archivos digitales, tales como documentos o formularios electrónicos que se encuentran en el sistema (Coellar, 2016a, párr. 2), una vez que son generados no son reprocesados ni tampoco se pueden incluir formas agregadas (Nasser y Concha, 2011, p. 14), ya que son estandarizados y la información que contienen es habilitante dentro de un proceso. El mecanismo automatizado desactiva el acceso al usuario anterior, lo que imposibilita la ejecución de acciones posteriores, previniendo la duplicidad o manipulación del contenido original del documento. De forma adicional, los datos son almacenados en los servidores que guardan los archivos originales, así como las actividades con fecha y hora de ejecución de manera automática (Coellar, 2016b, párr. 7).

Marchán y Oviedo agregan que para que el sistema funcione se debe entregar un poder al ciudadano para que realice evaluaciones, tanto al desempeño individual de servidores públicos como de los procesos internos, para lo cual, es primero necesario que se consideren las necesidades ciudadanas y se encaminen los productos finales primarios a sus requerimientos (2011, p. 22). Es decir, estos productos finales son el resultado de un ajuste continuo de demandas sociales plasmadas en los mismos.

### ***Los datos deben ser oportunos***

El principio de oportunidad es el paraguas bajo el cual se asienta el sistema BPM. El producto de una actividad materializada en un documento inserto en el sistema valida la gestión del funcionario público, el cual pasa a ser parte de la cadena de valor del proceso. La presente propuesta sostiene que los documentos que se generen y se producen en el sistema BPM se encuentren disponibles a la ciudadanía y sean divulgados en tiempo real (Nasser y Hoffman, 2016, p. 14), al menos aquellos documentos que tienen mayor importancia. La publicación de la información en tiempo real es lo que brinda valor a la misma.

Una vez que estos archivos se encuentren disponibles en el sistema, la ciudadanía podrá hacer uso de ellos y se hará efectivo el ejercicio del control ciudadano, tomando acciones para requerir la auditoría y hasta la suspensión de los efectos jurídicos de un proceso administrativo. El apoyo en las tecnologías se sustenta en la capacidad de brindar resultados que descansen en la disponibilidad de la información, en conocer las necesidades del ciudadano, entre las cuales se encuentra la oportunidad en la entrega y calidad del servicio y su seguimiento (Díaz, 2008, p. 153).

Existen referencias internacionales de Estados que no solo revelan información contractual a partir de la solicitud ciudadana, sino que lo hacen de forma proactiva y constante (Nasser y Hoffman, 2016, p. 14). Es decir, entregan información sobre procesos de contratación pública aun cuando esta información no ha sido solicitada, a lo largo del ciclo de contratación pública o en tiempo real conforme el proceso avanza. Ucrania, por ejemplo, integró el Gobierno abierto con BPM mediante una serie de reformas a la contratación pública, logrando mayores ahorros, competencia y reducción en la percepción de corrupción (Kroon y Garland, 2018, p. 8).

### ***Los datos deben ser accesibles***

La accesibilidad de los datos que se encuentran en el sistema BPM, disponible para los usuarios, está limitada a los miembros de la organización desde la cual se generó. Sin embargo, dada su flexibilidad, el sistema BPM puede vincularse al sitio web de la entidad gubernamental y se puede incluir un acceso directo para liberar y por descarga a toda persona que requiera información directa de la fuente (Mirofsky y Bevilacqua 2017, p. 364). Los productos finales, entendidos como bienes y servicios públicos, deben ser accesibles y oportunos en la entrega que se brinda de estos a los usuarios externos de la entidad gubernamental (Marchán y Oviedo, 2011, p. 25).

De manera adicional, el sistema BPM incluye un fluograma que contiene los nodos del proceso que permiten al usuario identificar la actividad, documento, funcionario responsable y estadísticas de cada parte del mismo (Coellar, 2016b, párr. 1). Mediante esta identificación se puede categorizar la información y ponerla a disposición del usuario para que la utilice y reutilice con el propósito que le sea conveniente. Por ejemplo, se puede empaquetar toda la información que la institución ha generado referente al Plan Anual de Contrataciones Institucional (PAC), normado en el artículo 22 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) (Ley 1, 2008) y conforme se haya ejecutado. Esta información puede tener un alto valor para que la ciudadanía realice un seguimiento tanto de la eficiencia y eficacia en la contratación pública, como de los cambios que se generan en relación con el plan original.

Contrario a lo propuesto por Marchán y Oviedo, quienes señalan que los productos primarios intermedios, los cuales a pesar de ser parte de la cadena valor no se dirigen a la ciudadanía (2011, p.24), este artículo pretende introducir una orientación distinta. Se trataría de la inclusión de productos primarios intermedios que puedan ser empaquetados de manera que tengan utilidad, sean entregados a la ciudadanía y se pueda generar una veeduría ciudadana. Estos documentos pueden ser, por citar un ejemplo, informes técnicos, mismos que descansan sobre argumentos de valor que pueden ser rebatidos por pares en el área de conocimiento específico. Su utilidad sería mayor tan pronto se encuentren disponibles, mas no en el momento en que finaliza un proceso contractual.

### ***Los datos deben poder ser procesados***

Este elemento es el de mayor importancia al momento de vincular el Gobierno abierto con el BPM y se relaciona de forma directa con el punto anterior. Nasser y Concha indican que los datos, refiriéndose a aquellos que se entregan a la ciudadanía, deben ser “razonablemente estructurados para permitir su automatización a través de diversas herramientas” (2011, p. 14). El BPM, por su naturaleza estructurada, puede utilizarse agregando funciones para clasificar documentación de acuerdo con temas de forma cronológica, departamental, entre otras. Esto, a su vez, permite obtener información estadística de cada categoría de documentos que se generan sobre distintos procesos (Coellar, 2016b, párr. 3).

Regresando al ejemplo del PAC, es posible empaquetar todas las reformas que se hagan y obtener datos estadísticos al comparar los valores presupuestados con los valores que se modifican con cada reforma. Asimismo, el sistema BPM parte de un levantamiento de procesos u obtención de información metodológica, lo que quiere decir que existe una estructura definida de las actividades que se llevan a cabo dentro de un proceso reflejado en un fluograma que permite, al abrirlo al público, que la ciudadanía identifique la fuente (dirección a cargo), el estado (ejecutado o en ejecución), la temporalidad (tiempo que toma la ejecución con base en la media y desviación estandar medida en horas), de las actividades de un proceso que es automatizado (Coellar, 2016c, párr. 2).

## **Acceso indiscriminado**

Una vez que los documentos se encuentren en la nube o servidor de la entidad gubernamental se genera un acceso mediante el sitio web institucional de los productos primarios que se han abierto al público y sin necesidad de registro alguno. Dentro del estudio de caso de las IES, que es parte del presente artículo, la disponibilidad de la documentación de contratación pública se encuentra restringida por claves de acceso generadas incluso desde la fuente. Es decir que para acceder a la información es necesario ingresar contraseñas de usuario dentro del sitio web de la IES.

### **4.1. Automatización de procesos y mejora continua en la gestión pública**

Los BPM son una especie de *software* empresarial (Díaz, 2008, p. 170) cuyo modelamiento, al ser aplicado a entidades gubernamentales o de la Administración pública, pasan a denominarse *Government Process Management Systems* (GPMS) (Salimbeni, 2019, p. 77). En la actualidad, estos sistemas son utilizados en algunas entidades gubernamentales de Ecuador para modelar y ejecutar actividades relacionadas entre sí, estructurando procesos que se desarrollan dentro de una dirección administrativa. Los procesos se conectan, a la vez, con aquellos de otras direcciones de la administración, involucrando a todas las áreas de un mismo ente gubernamental (Coellar, 2016b, párr. 8). El sistema puede ser escalado para vincularse con otros entes gubernamentales. Sobre esto cabe anotar que entre las instituciones que utilizan el GPMS se encuentran la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay (Uitey), el Consejo de Educación Superior (CES), los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) de Cuenca, Gualaceo y Guaranda, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos y la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Durán (Emapad-EP) (Coellar, 2016a).

En lo conceptual, el Gobierno abierto, además de tener un núcleo de transparencia, participación ciudadana y participación colaborativa en la gestión pública (Rodrigues de Caires, 2020, p. 28), supone también el uso de tecnología con el fin de alcanzar mayores niveles de transparencia (Montero, 2017, p. 55). Es en el uso de tecnología que se establece un vínculo entre el Gobierno abierto y el GPMS. De esta manera, desde el plano institucional, la organización tiene, gracias a la automatización, accesos para monitorear la eficacia en la ejecución de actividades, la documentación generada en cada eslabón de la cadena, tiempo real en la documentación y candados a la manipulación física de documentos con resultados de gestión, operación e indicadores (Coellar, 2016b, párrs. 1-2). El efecto que se produce es la promoción de una cultura de rendición de cuentas permanente.

En el apartado anterior se puso en evidencia la insuficiencia en la provisión de información, junto con las dificultades de acceso y exigua interoperabilidad interinstitucional en la publicación de la información sobre procesos de contratación pública. Los documentos precontractuales, contractuales y de ejecución de

los procesos de contratación pública deben estar a disposición de la ciudadanía en todo momento y en tiempo real. El acceso a la información pública exige que exista alta interoperabilidad de entes gubernamentales que puedan actuar, de manera subsidiaria, al suplir la información en ausencia de la misma por parte de otro ente (Mendling *et al.*, 2018, p. 4).

Para que exista total transparencia, el Gobierno debe poner a disposición información objetiva, clara y libre de manipulación. En este sentido, se proponen dos pasos secuenciales para obtener mayor transparencia. En primer lugar, la implementación de certificados de firma electrónica en todos los procesos y niveles de la Administración pública e implementación rígida de normativa papel cero. El certificado de firma electrónica permite insertar un registro con los datos de su propietario en documentos digitales, con lo cual la generación y archivo de documentos se puede realizar de manera digital conservando el mismo nivel de validez que la firma física (Orellana, 2019, párr. 1). La firma electrónica es una herramienta que dinamiza la gestión pública y acelera la transición a la automatización de procesos (Coellar, 2016c, párr. 4).

Prueba de la utilidad de la firma electrónica se encuentra, por citar un ejemplo, en su aplicación para el desarrollo del teletrabajo por motivo de la pandemia del covid-19. Tanto el sector privado como público han hecho uso de esta para el desenvolvimiento de actividades laborales. Desde 2020 el Servicio Nacional de Contratación Pública del Ecuador (Sercop) ha incorporado la obligatoriedad en el uso de certificados de firma electrónica para la gestión de los procesos de contratación pública (Resolución RE-SERCOP-2020-106, 2020). En este sentido, la obligatoriedad en la utilización de la firma electrónica en el servicio público responde a factores de fuerza mayor que han acelerado su implementación. Sin embargo, esta herramienta, como se ha demostrado, bien ha podido ser un elemento de un plan de digitalización y automatización de procesos y apertura de la documentación. Nótese que los objetivos organizacionales de un ente de gobierno no deben encontrar ataduras respecto de los tiempos políticos, los cuales son diacrónicos a las necesidades institucionales de los entes regulados (Salimbeni, 2019, p. 81; Mirofsky y Bevilacqua, 2017, p. 372).

Sobre lo indicado, existen iniciativas que se alinean con las exigencias de la velocidad de los cambios en la gestión pública. Destaca el caso de la Uitey, que ha llevado a cabo gestiones innovadoras que han permitido agilitar sus procesos que apuntan hacia la automatización de sus procesos (Resolución UITEY-REC-2018-0044-R, 2018). El primer paso en la consecución de este objetivo se produjo con la adopción de la política cero papel desde 2015 (Reglamento RCG-SE-05 No. 026-2015, 2015).

En segundo lugar, se plantea la implementación de sistemas GPMS a escala institucional y, de manera posterior, interconectados a nivel de entidades de gobierno. Como antecedente, el Gobierno ecuatoriano implementó el Sistema de Gobierno por Resultados (GPR) para la elaboración de la planificación de las entidades del sector público ecuatoriano. Esto es, medir el avance en la consecución de

los objetivos planteados a niveles estratégicos y operativos del Gobierno mediante un sistema que brinda seguimiento a los procesos y sus resultados (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020a). El GPR es un sistema informático que requiere que los ingresos de los resultados se inserten de manera manual por un usuario con perfil ejecutivo o administrador (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020b, párr. 3). Es decir que los resultados pueden ser modificados, lo cual puede generar controversia entre la información que se genera y la información que se publica.

Con la intención de rever esta forma de operación, se propone como mecanismo de mejora institucional que la generación de indicadores y resultados sea automatizado, con el fin de evitar la manipulación de información. En un contexto de mayor amplitud, esta inserción aporta a la transparencia, elemento fundamental de una sociedad democrática. A su vez, la humanidad se encuentra experimentando cambios en la dinámica de la gestión encaminada hacia la eficiencia total que se caracteriza por el desarrollo de sistemas industriales inteligentes, los cuales aplican para todo tipo de procesos administrativos incluyendo a las entidades gubernamentales (Van der Aalst, La Rosa y Santoro, 2016, p. 2). Es necesario que las entidades gubernamentales expongan sus procesos de manera diáfana apoyándose en sistemas de automatización de procesos.

Para complementar sobre el GPMS, todas las partes de un proceso, incluyendo a los documentos que se generan, se almacenan e ingresan a una red compartida en tiempo real (Mirofsky y Bevilacqua, 2017, p. 357) y eliminando la posibilidad de que la documentación sea eliminada o alterada. La información se almacena en un repositorio especializado de manejo documental digital que permite, después de haber realizado el diseño respectivo, la búsqueda por contenido de los documentos (Coellar, 2016c, párr. 4). Por otro lado, la oportunidad en la entrega de información promueve la “integración de terceras partes en los procesos, permitiendo a clientes, proveedores, organismos públicos y otros –terceras partes en general– participar en el proceso de forma automatizada, directa y eficiente” (Díaz, 2008, p. 169).

De forma adicional, el avance de la tecnología hace posible que el GPMS pueda tener mayores capacidades de interoperabilidad para la ejecución de procesos en que se requiere la participación interinstitucional y la fiabilidad de información. A este respecto, tal como se observó en el apartado sobre las IES, no se puede validar la información por un tercero. Mediante el *Blockchain*, que merece un estudio complementario y diferenciado del presente documento, es posible el soporte dentro del GPMS para la colaboración en ámbitos como la validación de información que pueda ser incongruente entre entidades gubernamentales (Mendling *et al.*, 2018, p. 7).

Existen referentes internacionales en la implementación de tecnología en el ámbito del Gobierno abierto, como el caso de Estonia, que no solo se enfoca en la digitalización del Gobierno, sino también en el desarrollo de habilidades para cocreación de política pública (Riigikantselei, 2020, p. 10). En Estados Unidos se utiliza en procesos que forman parte de la misión central de entes de gobierno

como la *Food and Drug Administration* (FDA). La metodología de gestión de GPMS en Estados Unidos ha servido para sentar las bases de nuevas formas de relación con los ciudadanos internos y externos (Chopra, 2015, párr. 27).

Por último, la información y documentación que se publica debe no solo ser “completa sino, objetiva, confiable, excelente, de fácil acceso, entendimiento e interpretación y que sus canales de comunicación sean absolutamente abiertos” (Capelli, de Padua y do Prado Leite, 2007, p. 1). Es por esto que la información debe ser abierta, debe incorporarse al sistema GPMS y que se publique toda la información en un portal web que pertenezca a cada uno de los entes de gobierno, pero que opere de forma independiente de su sitio web institucional (Pozo, 2017, pp. 405-406). El portal web debe ubicarse en los motores de búsqueda de tal forma que el ciudadano lo encuentre en el primer resultado de búsqueda, como una forma de acercar la información del Gobierno a la ciudadanía y fomentar la participación ciudadana.

## 5. Conclusiones

La presente investigación tuvo por propósito brindar entendimiento respecto del impacto de la política y normativa de transparencia vigente respecto a la apertura de la información pública en Ecuador entre 2016-2020. En primer lugar, se pone en contexto al concepto de Gobierno abierto en tanto el mismo es relevante para lograr una primera aproximación sobre la transparencia, estableciendo un vínculo con el desarrollo sostenible a fin de brindar entendimiento situacional de lo que son estos preceptos y cómo se articulan entre sí.

A partir de lo anterior se evidencia que las causas de la deficiente atención respecto de la normativa existente sobre transparencia incluyen: 1) una inexistente homogeneidad de los datos y sus formas de presentación, ejemplo de esto son las formas agregadas de programación, tales como la inserción de claves de usuario que obstruyen la entrega de información y acceso a documentos públicos; 2) discrecionalidad en la entrega de información mediante la omisión en la incorporación de accesos a las páginas que redirigen a los meses y años en que la información debe encontrarse disponible; 3) existencia de accesos dañados dentro de los portales web de las IES analizadas, y; 4) reducida interoperabilidad referente a la correspondencia interinstitucional, al observarse vínculos que no se encuentran operativos o que redirigen a la página de acceso al usuario del SOCE, la cual solicita claves de usuario para permitir la navegación en la misma. Se afirma, a partir de estos hallazgos, que no se brinda cumplimiento a la normativa vigente sobre transparencia.

En cierta medida, los problemas expuestos se encuentran relacionados con la infraestructura tecnológica, en cuanto se ha observado que los sistemas pueden ser conducidos de tal forma que la información sea omitida o presentada de manera incompleta. Se hace hincapié respecto de la importancia conceptual del Gobierno abierto, el cual tiene su asiento en el uso exhaustivo de la tecnología para de esta manera propiciar discusión sobre la incidencia del GE para procurar mayor eficiencia, efectividad, transparencia y rendición de cuentas.

Con miras a proveer de mayores herramientas para abordar el problema de investigación se fija la atención en la metodología de BPM, por lo que se enfatiza en su variente tecnológica BPMS, por medio de la cual, con la maximización de la eficiencia en el desempeño de las actividades empresariales, se propicia una cultura de rendición de cuentas continua. Con este principio como antecedente, el BPM ha sido utilizado en el sector público mediante los GPMS no solo con el propósito de aportar en la eficiencia sino de transparentar las actividades de los funcionarios públicos, regularizando además la gestión administrativa institucional mediante el control de actividades y provisión de indicadores fidedignos y de resultados reales.

De lo expuesto se colige que la normativa legal vigente sobre transparencia se cumple de forma parcial, al menos, en las IES. Es de considerar que la dinámica de gestión del servicio público atraviesa un momento clave en el cual los paradigmas de Gobierno abierto y gobernanza sostenible ejercen presión para lograr una transición hacia el logro de mayores niveles de eficiencia, eficacia y transparencia. En particular, el combate a la corrupción implica que se asienten mecanismos más eficientes para la rendición de cuentas continua y, de esta manera, se fortalezca la participación ciudadana. Así, se confirma la tesis propuesta sobre la necesidad de arribar a una apertura total de la información pública.

Por último, los mecanismos que promueven una cultura de apertura y transparencia están asociados a la política institucional que mediante los reglamentos introduce cambios positivos en la búsqueda de eficacia y transparencia. Por lo expuesto, es recomendable hallar los medios que permitan asociar estas prácticas con otros organismos públicos para que operen de forma acoplada. El propósito es que se pueda obtener ventaja de la implementación de dispositivos tecnológicos que son escalables y que, como el caso del GPMS, pueden ser modelados para propiciar el encuentro entre el Gobierno y la ciudadanía. Dicho de otra manera, introducir en el modelamiento del GPMS canales de acceso ciudadano a información completa, original, oportuna, de fácil interpretación y que la misma no encuentre limitaciones tecnológicas.

## 6. Referencias bibliográficas

- Alianza para el Gobierno Abierto (10 de septiembre de 2020). Sobre Open Government Partnership. Recuperado de <https://www.opengovpartnership.org/es/about/>
- Asamblea Nacional Constituyente (2008). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador (Ley 1 de 2008). R. O.: 395.
- Ball, C. (2009). What is Transparency? *Public Integrity*, 11(4), 293-307. doi:10.2753/PIN1099-9922110400.
- Capelli, C., de Padua, A., y do Prado Leite, J. (2007). Exploring Business Process Transparency Concepts. Trabajo presentado en 15th IEEE International Requirements Engineering Conference de la IEEE, (pp. 389-390). Río de Janeiro. doi: 10.1109/RE.2007.35

- Chopra, A. (6 de mayo de 2015). *Fostering a Government of ‘Open Innovation’*. Trabajo presentado en PriceWaterhouseCoopers para el Council on Foreign Relations (N. Pollard, entrevistador). Recuperado de <https://www.cfr.org/event/fostering-government-open-innovation>
- Coellar, P. (2016a). Casos de éxito. Recuperado de <https://www.cobus.com.ec/es/portfolio-items/universidad-de-yachay/>
- \_\_\_\_\_. (2016b). ¿Cómo Funciona? Recuperado de <https://www.cobus.com.ec/es/how-does-it-work/>
- \_\_\_\_\_. (2016c). Razones. Recuperado de <https://www.cobus.com.ec/es/reasons/>
- Congreso Nacional del Ecuador (2004). Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (Ley 24 de 2004). R. O.: 337
- Consejo Nacional de Planificación (2019). Modificación del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Quito: Secretaría Técnica Planifica Ecuador.
- Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICS y crecimiento empresarial. *Universidad y Empresa*, 7(15), 151-176.
- Fundación Futuro Latinoamericano y Grupo Faro (2020). Observatorio Nacional. Recuperado de <https://odsterritorioecuador.ec/observatorio-ods-2/>
- Gobierno Abierto Ecuador [GAE] (2019). Primer Plan de Acción de Gobierno Abierto Ecuador 2019-2021. Quito: Secretaría Técnica Planifica Ecuador.
- \_\_\_\_\_. (10 de septiembre de 2020). ¿Qué es la Alianza para el Gobierno Abierto? Recuperado de <https://www.gobiernoabierto.ec/ecuador-en-la-ag/>
- Gómez, L. (26 de mayo de 2020). El presupuesto de las universidades, ¿dinero bien gastado? Observatorio de Gasto Público de Fundación Ciudadanía y Desarrollo. Recuperado de <https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-presupuesto-de-las-universidades-dinero-bien-gastado>
- Hernández, M. (2020). Nota Introductoria. En D. Pettinari (ed.), *Gobierno Abierto: estrategias e iniciativas en Iberoamérica* Caracas (pp.11-17). Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Kroon, C., y Garland, A. (2018). Mithbusting Confidentiality in Public Contracting. Washington D. C. : Open Contracting Partnership.
- Marchán, C., y Oviedo, M. (2011). *Modelo de organización y gestión por procesos en la Administración Pública del Ecuador*, vol. 4. Quito: Editorial IAEN.
- Mendling, J., Weber, I., Van der Aalst, W., Brocke, J., Cabanillas, C., Daniel, F., Debois, S., Di Ciccio, C., Dumas, M., Dustdar, S., Gal, A., García-Bañuelos, L., Governatori, G., Hull, R., La Rosa, M. (2018). Blockchains for Business Process Management - Challenges and Opportunities. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 9(1), (pp. 1-16).
- Mirofsky, E., y Bevilacqua, G. (2017). Caso de estudio: Municipio de Bahía Blanca. En A. Nasser, A. Ramírez-Alujas y D. Rosales (eds.), *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (pp. 353-378). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Montero, G. (2017). Del gobierno abierto al Estado abierto: la mirada del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. En A. Nasser, A.

- Ramírez-Alujas y D. Rosales (eds.), *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (pp. 53-81). Santiago: Cepal.
- Nasser, A., y Hoffman, A. (2016). El gobierno electrónico y los datos abiertos: comparando información sin fronteras. En A. Nasser y A. Hofmann (eds.), *La contribución del gobierno electrónico y los datos abiertos en la integración regional* (pp. 103). Santiago: Cepal.
- Nasser, A., y Concha, G. (2011). El gobierno electrónico en la gestión pública. 73.<sup>a</sup> ed. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes).
- Neumann, G. (4 de mayo de 2017). Contrataciones abiertas: Una solución de modernización de Estado con datos abiertos. [Entrada de blog] Recuperado de <https://blogs.iadb.org/conocimiento-aberto/es/contrataciones-abiertas-una-solucion-de-modernizacion-de-estado-con-datos-abiertos/>
- Open Contracting Partnership (9 de marzo de 2021). Ecuador. Recuperado de <https://www.open-contracting.org/worldwide/?lang=es#/ec>
- Orellana, J. (2019). Fabara Abogados. Firma electrónica ¿Cómo obtenerla? [Entrada de blog] Recuperado de <https://fabara.ec/blog-es/firma-electronica-como-obtenerla/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S)
- Pérez, H., Santagada, E., Medrano, G., De Francesco, D., Sánchez, M., y Mejías, D. (2017). El derecho de acceso a la información pública y los datos abiertos como herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas. En A. Nasser, A. Ramírez-Alujas y D. Rosales (eds.), *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe* (pp. 167-176). Santiago: Cepal.
- Peruzzotti, E., y Smulovitz, C. (2002). Accountability social: La otra cara del control. En E. Peruzzotti y C. Smulovitz. (eds.), *Controlando la Política* (pp. 1-39). Buenos Aires: Grupo Editorial Temas.
- Pozo, C. (2017). Gobierno Abierto y los laboratorios de innovación pública: el caso del municipio de Quito. En A. Nasser, A. Ramírez-Alujas y D. Rosales (eds.), *Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe*. Santiago: Cepal.
- Riigikantselei (2020). Estonia's Open Government Partnership Action. Recuperado de [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/10/Estonia\\_Action-Plan\\_2020-2022\\_EN.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/10/Estonia_Action-Plan_2020-2022_EN.pdf)
- Rodrigues de Caires, C. (2020). El gobierno abierto desde la perspectiva del diseño de políticas públicas. En D. Pettinari (ed.), *Gobierno Abierto: estrategias e iniciativas en Iberoamérica* Caracas (pp.21-66). CLAD.
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocio en el Sector Público. *Podium*, 35, (pp. 69-86). doi: 10.31095/podium.2019.35.5
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2018). Acuerdo Ministerial Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (Acuerdo Ministerial SNPD-046-2018 de 2018). Recuperado de <https://vlex.ec/vid/2030-desarrollo-sostenible-744555657>

- \_\_\_\_ (2019). Informe de Avance del Cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Quito: Secretaría Técnica Planifica Ecuador.
- \_\_\_\_ (2020a). ¿Cuáles son las directrices para la generación de Planes de Acción 2020? Recuperado de <https://soportegpr.administracionpublica.gob.ec/otrs/public.pl?Action=PublicFAQZoom;ItemID=147;ZoomBackLink=QWN0aW9uPVB1YmxpY0ZBUUV4cGxvcmVyO0NhdGVnb3J5SUQ9MTQ7U29ydEj5PUZBUUIEO09yZGVy%0APURvd247U3RhcnRlaXQ9MQ%3D%3D%0A;>
- \_\_\_\_ (2020b). ¿Cuál es el procedimiento para corregir resultado en caso de algún error en el ingreso? Recuperado de <https://soportegpr.administracionpublica.gob.ec/otrs/public.pl?Action=PublicFAQZoom;ItemID=127;ZoomBackLink=QWN0aW9uPVB1YmxpY0ZBUUV4cGxvcmVyO0NhdGVnb3J5SUQ9NjtTb3J0Qnk9RkFRSUQ7T3JkZXI9%0ARG93bjtTdGFydEhpD0x%0A;>
- Servicio Nacional de Contratación Pública del Ecuador (16 de julio de 2020). Disposición Transitoria Vigésima Segunda que instruye respecto de tener el certificado vigente para el uso de la firma electrónica para la validación documental (Resolución n.º RE-SERCOP-2020-106 de 2020). Recuperado de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2020/07/R.E-SERCOP-2020-01061.pdf>
- Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay. (17 de septiembre de 2015). Reglamento Interno de Régimen Académico de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay. (Resolución RCG-SE-05 Nro. 026-2015 de 2015). Recuperado de [https://yachaytech.edu.ec/fileadmin/user\\_upload/uploads/PDFs/LOTAIP\\_October/LOTAIP\\_2015/Reglamento\\_Interno\\_de\\_Regimen\\_Academico\\_de\\_YT.pdf](https://yachaytech.edu.ec/fileadmin/user_upload/uploads/PDFs/LOTAIP_October/LOTAIP_2015/Reglamento_Interno_de_Regimen_Academico_de_YT.pdf)
- \_\_\_\_ (15 de mayo de 2018). Manual para el uso del Sistema de Gestión de Procesos en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay (Resolución UITEY-REC-2018-0044-R de 2018). Recuperado de <https://www.yachaytech.edu.ec/wp-content/uploads/2018/11/Manual-de-Uso-del-Sistema-Cobus-BPM.pdf>
- Van der Aalst, W., La Rosa, M., y Santoro, F. (2016). Business Process Management. *Business Information Systems*, 58 (1) (pp. 1-6). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi: 10.1007/s12599-015-0409-x