



Gestión estratégica para el control y administración de bienes públicos en el Ecuador

Strategic Management for the Control and Administration of Public Assets in Ecuador

Gestion stratégique du contrôle et de l'administration des biens publics en Équateur

Autores

✉ ¹ Enrique Daniel Alava Soriano



✉ ² Carlos Manosalvas Vaca



^{1,2} Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador.

Código JEL: H83, H11, D73, O38

Citacion sugerida: Alava Soriano, E. D., Manosalvas Vaca, C. (2026). Gestión estratégica para el control y administración de bienes públicos en el Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 17(1), 39-51. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v17i1.8278

Recibido: 11/02/2026

Aceptado: 13/02/2026

Publicado: 16/02/2026

Resumen

El estudio analiza la gestión estratégica de bienes públicos en el Ecuador con el objetivo de diagnosticar las debilidades estructurales que afectan el control, la transparencia y la eficiencia a lo largo de todo el ciclo de vida del activo estatal donde se emplea un enfoque cualitativo exploratorio descriptivo mediante un diseño de casos múltiples en cinco entidades representativas del sector público como el ministerio sectorial una empresa pública estratégica un gobierno autónomo descentralizado provincial o municipio de categoría A y una institución de seguridad y defensa donde se aplica entrevistas a los directivos de alto nivel y encuestas dicotómicas a funcionarios con responsabilidades directas en la administración patrimonial, los resultados muestran coincidencias totales inexistentes y manipuladas políticamente; inventarios actualizados solo al 28% y ausencias de sistema único de registro en un 87% mantenimiento exclusivamente correctivo que corresponde al 80% del uso personal generalizado en bienes al igual que las bajas opacas representadas por el 77% de su ausencia absoluta de sanciones efectivas. El trabajo concluye que la fragmentación institucional la falta de trazabilidad y la cultura de impunidad constituyen las causas estructurales de pérdidas patrimoniales recurrentes a la creación inmediata de un Sistema Nacional único de registro digital obligatorio interoperable y con mecanismos que evidencian la urgencia de la reforma normativa y las tecnologías para transmitir hacia una gestión proactiva que garantice el uso eficiente del patrimonio estatal en beneficio de la ciudadanía.

Palabras clave: Activos, Bienes Públicos, Fragmentación, Gestión Estratégica, Transparencia

Abstract

The study analyzes the strategic management of public assets in Ecuador with the objective of diagnosing the structural weaknesses that affect control, transparency, and efficiency throughout the entire life cycle of state assets. It employs a qualitative, exploratory, and descriptive approach through a multiple-case design in five representative entities of the public sector: a sectorial ministry, a strategic public company, a decentralized autonomous provincial government or Category A municipality, and a security and defense institution. Interviews are conducted with high-level executives, and dichotomous surveys are applied to officials with direct responsibilities in asset administration. The results show nonexistent total coincidences and politically manipulated ones; inventories updated only at 28% and absence of a single registration system in 87%; exclusively corrective maintenance, corresponding to 80% of generalized personal use of assets, as well as opaque disposals represented by 77% absolute absence of effective sanctions. The work concludes that institutional fragmentation, the lack of traceability, and the culture of impunity constitute the structural causes of recurrent patrimonial losses. It calls for the immediate creation of a single, mandatory, interoperable national digital registration system, highlighting the urgency of normative reform and technologies to transition toward proactive management that guarantees the efficient use of state patrimony for the benefit of citizens.

Keywords: Assets, Public Assets, Fragmentation, Strategic Management, Transparency

Résumé

Cette étude analyse la gestion stratégique des biens publics en Équateur dans le but de diagnostiquer les faiblesses structurelles qui affectent le contrôle, la transparence et l'efficacité tout au long du cycle de vie des actifs de l'État. La recherche adopte une approche qualitative, exploratoire et descriptive, fondée sur une étude de cas multiples menée dans cinq entités représentatives du secteur public : un ministère sectoriel, une entreprise publique stratégique, un gouvernement autonome décentralisé provincial ou une municipalité de catégorie A, ainsi qu'une institution chargée de la sécurité et de la défense. Des entretiens ont été réalisés auprès de hauts responsables, complétés par des enquêtes dichotomiques administrées à des fonctionnaires directement responsables de la gestion patrimoniale. Les résultats révèlent l'existence de graves déficiences dans la gestion des biens publics, notamment des inventaires inexistantes ou manipulés à des fins politiques, des inventaires actualisés dans seulement 28 % des cas, ainsi que l'absence d'un système unique d'enregistrement dans 87 % des institutions étudiées. La maintenance est essentiellement corrective (80 %), tandis que l'usage personnel généralisé des biens publics, les procédures de sortie d'actifs peu transparentes (77 %) et l'absence totale de sanctions effectives témoignent d'importantes défaillances institutionnelles. L'étude conclut que la fragmentation institutionnelle, le manque de traçabilité et une culture d'impunité constituent les principales causes structurelles des pertes récurrentes du patrimoine public. Elle recommande la mise en place immédiate d'un Système national unique d'enregistrement numérique, obligatoire et interoperable, accompagné de mécanismes de contrôle efficaces. Ces résultats mettent en évidence l'urgence d'une réforme du cadre réglementaire et de l'intégration de technologies permettant d'évoluer vers une gestion proactive garantissant une utilisation efficiente du patrimoine de l'État au bénéfice de la collectivité.

Mots-clés: Actifs; biens publics; fragmentation; gestion stratégique; transparence.



INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de los bienes públicos del Ecuador se enmarcan en un contexto histórico de alta centralización administrativa debilidad institucional y recurrentes problemas de corrupción que han afectado la eficiencia en el uso de los recursos del Estado, desde la creación del Servicio Nacional de contratación pública en 2008 y la posterior implementación del Sistema Nacional de compras públicas El País buscó modernizar la administración de bienes y servicios estatales sin embargo persisten desafíos estructurales como el registro incompleto de activos y la duplicidad de inventarios entre instituciones manteniendo el deterioro acelerado de la infraestructura pública y el uso indebido de bienes por parte de funcionarios, a esto se suma la dispersión normativa entre la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación pública, el código orgánico administrativo, la ley de compañías públicas y múltiples reglamentos sectoriales que generan confusión y vacíos de control (Marco et al., 2022)

La relevancia del tema radica en que los bienes públicos representan una porción significativa del Patrimonio Nacional y son esenciales para la presentación de servicios básicos como la salud, educación, seguridad, vialidad y conectividad según informes del Banco Mundial y la Contraloría general del Estado entre el 2017 y el 2023 se detectaron más de 2500 millones en presuntas irregularidades que se relacionan con la adquisición, mantenimiento y disposición final de bienes públicos evidenciando pérdidas económicas directas y un impacto negativo en la confianza ciudadana (CGE, 2017).

En un país dolarizado con limitaciones fiscales crónicas optimizar la administración de estos activos no solo es una cuestión técnica sino una necesidad estratégica que garantiza la sostenibilidad financiera del Estado y la efectividad de las políticas públicas. El Ecuador enfrenta actualmente procesos de transición hacia modelos de gestión más transparente y digitales impulsados por la agenda de transformación digital 2030 y la obligatoriedad del uso del catálogo electrónico de bienes y servicios, No obstante la brecha entre la normativa existente y su aplicación efectiva sigue siendo amplia especialmente en gobiernos autónomos descentralizados y empresas públicas donde los sistemas de control interno son débiles y la capacitación del talento humano es insuficiente (Elizondo et al., 2025).

Esta realidad convierte la gestión estratégica de bienes públicos en un eje crítico para reducir el riesgo de corrupción aumentando la eficiencia del gasto público y generando mayor valor social a partir de recursos estatales, el estudio de la gestión estratégica para el control y administración de bienes públicos en el Ecuador resulta impostergable en un momento en que el país requiere recuperar credibilidad institucional optimizando recursos escasos y alineando la administración pública con estándares internacionales de transparencia y rendición de cuentas, mediante este enfoque integral que combina el marco legal actualizado , tecnología , control efectivo y capacitación permanente será posible pasar de una gestión reactiva y fragmentada a una administración proactiva , eficiente y orientada a resultados en beneficio de la ciudadanía (Rita, 2024).

La gestión de bienes públicos en América latina ha sido ampliamente estudiada desde la perspectiva de la nueva gestión pública en el caso ecuatoriano los postulados son principalmente adoptados en la creación y la implementación del portal de compras públicas varios autores han señalado que la aplicación quedó limitada a la fase de contratación dejando rezagadas las etapas de planificación de necesidades, registro patrimonial y disposición final de bienes (Alfredo y Edel, 2014).

Desde una perspectiva local la Contraloría general del Estado ha publicado múltiples informes especiales sobre la administración de bienes públicos destacando los exámenes realizados entre el 2015 y el 2023 que identifican como principales hallazgos la inexistencia de inventarios actualizados en un 68% de las entidades auditadas este registro duplicado de bienes en sistemas paralelos y la pérdida de trazabilidad en el ciclo de la vida de los activos mantienen informes que coinciden con el diagnóstico de quienes en su estudio sobre los gobiernos autónomos descentralizados concluyen sobre la ausencia de un sistema único de registro patrimonial que contribuye al principal factor de riesgo para la corrupción y el despilfarro (Yenny y Fidel, 2023).

En el ámbito académico ecuatoriano trabajos de investigación analizan la sesión de activos fijos de diez municipios que cuentan con planes estratégicos de mantenimiento preventivo proponiendo que se basan en la norma ISO55001 de gestión de activos adaptándose a la realidad presupuestaria limitada de los gobiernos autónomos descentralizados, de igual manera un estudio publicado en la revista pública de la Universidad Andina Simón Bolívar demuestra que la implementación del catálogo electrónico de bienes redujo un 22% los precios de adquisición pero no mejoró la calidad ni la oportunidad de entrega debido a la falta de planificación estratégica previa (Galo, 2023).

Desde la perspectiva de la anticorrupción el informe de transparencia internacional en 2021 y el estudio de la Fundación ciudadana y desarrollo en 2023 coincide en que señalar que los procesos de baja y disposición final de los bienes públicos son el eslabón más vulnerable del sistema ecuatoriano que entre el 2018 y el 2022 documentaron más de 400 casos de venta irregular de bienes dados de baja incluyendo vehículos maquinarias pesadas y hasta armamento con pérdidas estimadas superiores a 180 millones (Álvarez et al., 2023).

La literatura revisada evidencia un consenso sobre la necesidad de pasar de un modelo centrado exclusivamente en la contratación a un modelo integral que abarque la planificación, adquisición, mantenimiento y disposición final respaldado por un sistema único de registro control interno robusto y uso intensivo de tecnologías, estos vacíos identificados en la normativa y la fragmentación institucional al igual que la debilidad sancionatoria representan los principales obstáculos que cualquier propuesta de gestión estratégica debe superar.

La gestión de bienes públicos en el Ecuador presencia ineficiencias crónicas pérdidas patrimoniales millonarias y alto riesgo de corrupción debido a la fragmentación institucional y la ausencia de un sistema único de registro y control al igual que debilidades en la supervisión del ciclo completo del activo pese a contar con normativas específicas al establecer la pregunta general de investigación:

¿Cuál es el modelo de investigación estratégica integral más efectivo para garantizar el control, transparencia y eficiencia en todo el ciclo de vida de los bienes públicos en las entidades del sector público ecuatoriano? Como objetivo general se establece el análisis del estado actual de la gestión de bienes públicos en el Ecuador para identificar las debilidades que afectan su control transparencia y eficiencia a lo largo de todo el ciclo de vida del activo.

Como objetivos específicos se determina el diagnostico de las principales debilidades normativas institucionales y operativas que inciden en la gestión de bienes públicos en cada una de las fases del ciclo de vida del activo en entidades públicas representativas del Ecuador, Identificar los factores críticos de éxito y las mejores prácticas aplicadas en la gestión de bienes públicos en países de referencia de América latina, Determinar las causas estructurales que explican la fragmentación institucional, la falta de trazabilidad y los riesgos de corrupción en la administración de bienes públicos en el contexto ecuatoriano.

Se entiende por bienes públicos aquellos activos muebles e inmuebles que pertenecen al estado o a las instituciones que están destinados al cumplimiento de fines públicos o a la prestación de servicios esenciales en el contexto ecuatoriano según la Constitución en el artículo 227 y en el código orgánico administrativo artículo 115 se clasifican como parte del patrimonio estatal inalienable imprescriptible e inembargable salvo excepciones expresamente previstas en la ley (Aldrin et al., 2024).

El ciclo de vida de un activo es el conjunto de fases por las que atraviesa un bien público desde su identificación como necesidad hasta su baja o renovación planificación de entidades adquisición recepción registro uso y operación al igual que el mantenimiento el tere del desempeño y disposición final en mi trágica se exige que todas las fases estén interconectadas y sean objeto de control continuo (Oleas, 2024).

La gestión estratégica de activos según la norma ISO 55000 es el conjunto coordinado de actividades que se organizan para realizar y obtener el mayor valor posible de sus activos en el sector público implica un lineamiento a la administración de bienes con objetivos institucionales y políticas públicas considerando restricciones presupuestarias riesgos y sostenibilidad a largo plazo (Díaz y Sánchez, 2025).

METODOLOGÍA

El estudio adopta un enfoque cualitativo con componentes exploratorios y descriptivos enfoque que se justifica por la naturaleza compleja del objeto de estudio sobre la gestión estratégica de bienes públicos dónde se requiere comprender en profundidad las debilidades normativas institucionales y operativas en los procesos de decisión las dinámicas de poder entre actores y las percepciones y los funcionarios involucrados aspectos que no pueden ser captados adecuadamente mediante variables cuantitativas aisladas.

Se emplean técnicas cualitativas cómo el análisis documental de la normativa e informes de control entrevistas semiestructuradas a funcionarios claves de la SERCOP, contraloría, Ministerio de Finanzas gobierno autónomo

descentralizado y empresas públicas, grupos focales con responsables de unidades de administración de bienes y análisis comparado de casos exitosos en Chile Colombia y Perú incluyendo datos cuantitativos secundarios como informes de auditoría barreras patrimoniales porcentaje de cumplimientos qué tendrán carácter complementario y servirán únicamente para contextualizar y triangular los hallazgos cualitativos principales

El estudio emplea un diseño cualitativo exploratorio descriptivo con estrategia de estudio de casos múltiples donde se seleccionan cinco casos representativos del sector público ecuatoriano, cada caso será analizado en profundidad a lo largo de todo el ciclo de vida del activo para identificar debilidades normativas institucionales y operativas recurrentes al igual que prácticas diferenciales según el tipo y nivel de entidad.

Complementariamente se incorpora un análisis comparado internacional de tres casos exitosos de la región, el proceso se desarrolla en tres fases secuenciales: análisis documental, trabajo de campo y triangulación comparada lo que permite una conexión por favor y actualizada del problema en el Ecuador y la identificación de elementos que explican el desempeño diferencial.

Se seleccionarán mediante muestreo intencional por criterios dentro de las 5 entidades públicas que conforman los casos de estudio, se priorizarán a servidores públicos con responsabilidad directa y experiencia demostrada en la gestión de bienes públicos garantizando representatividad en todas las fases del ciclo de vida del activo. En total será de 30 funcionarios entre directores y técnicos de áreas financieras logística y de bienes al igual que responsables de almacenes planificación y compras jefes de control y auditores internos en cada entidad se entrevista entre 5 personas con al menos 3 años de experiencia en el cargo asegurando la satisfacción temática y diversidad de roles involucrados en la administración patrimonial del estado ecuatoriano.

RESULTADOS

Tabla 1.

¿El inventario físico de bienes está actualizado al último año?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	1	6	7
Empresa Pública	2	4	6
GAD Provincial	1	5	6
GAD Municipal	3	3	6
Inst. Seguridad/Defensa	1	4	5
TOTAL	8	22	30

Fuente: Sistema de Bienes y Existencias (2025)

Solo el 27% de los encuestas confirma tener el inventario físico actualizado, lo que significa que en el 73 % de los casos la entidad opera sin conocer con exactitud su patrimonio real. Esta cifra evidencia una debilidad estructural del control interno y explica la recurrencia de compras duplicadas y pérdidas no detectadas, al tiempo que facilita la manipulación de registros contables y la ocultación de faltantes.

Tabla 2.

¿Existen compras duplicadas de bienes similares en los últimos 2 años?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	6	1	7
Empresa Pública	5	1	6
GAD Provincial	6	0	6
GAD Municipal A	4	2	6
Inst. Seguridad/Defensa	4	1	5
TOTAL	25	5	30

Fuente: Reglamento Administration y Control de Bienes del Sector Publico (2018)

El 83 % reconoce compras duplicadas de bienes similares, porcentaje que alcanza el 100% en los GAD provinciales. Este dato confirma que la ausencia de inventarios confiables genera un gasto público innecesario y sistemático, representando uno de los principales focos de despilfarro y posible corrupción por sobreadquisición.

Tabla 3.

¿Todos los vehículos institucionales cuentan con bitácora de uso obligatoria y revisada?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	2	5	7
Empresa Pública	3	3	6
GAD Provincial	2	4	6
GAD Municipal A	4	2	6
Inst. Seguridad/Defensa	5	0	5
TOTAL	16	14	30

Fuente: Reglamento Administration y Control de Bienes del Sector Publico (2018)

Apenas el 53 % afirma contar con bitácora revisada, con variaciones notables: 100% en seguridad y defensa pero solo 47% en ministerios. La falta de este control básico permite el uso personal generalizado de vehículos oficiales y elimina cualquier posibilidad de trazabilidad del combustible y del desgaste real.

Tabla 4 .

¿Se realiza mantenimiento preventivo programado según manuales del fabricante?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	1	6	7
Empresa Pública	1	5	6
GAD Provincial	0	6	6
GAD Municipal A	2	4	6
Inst. Seguridad/Defensa	2	3	5
TOTAL	6	24	30

Fuente: Reglamento Administration y Control de Bienes del Sector Publico (2018)

Solo el 20% realiza mantenimiento preventivo, mientras el 80% opera exclusivamente en modo correctivo. Esta práctica eleva dramáticamente los costos de reparación, reduce la vida útil de los activos y genera constantes declaraciones de emergencia que suelen derivar en contrataciones directas con sobreprecios.

Tabla 5.

¿Los bienes muebles tienen activo único (placa, etiqueta RFID o similar) visible?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	3	4	7
Empresa Pública	4	2	6
GAD Provincial	3	3	6
GAD Municipal A	5	1	6
Inst. Seguridad/Defensa	5	0	5
TOTAL	20	10	30

Fuente: Reglamento Administration y Control de Bienes del Sector Publico (2018)

El 67 % posee códigos visibles (placas, RFID, etiquetas), siendo casi universal en seguridad/defensa (100%) pero solo 33% en ministerios. Aunque es el indicador menos crítico, sigue habiendo un tercio de bienes sin identificación física, lo que facilita su desvío o desaparición sin dejar rastro.

Tabla 6 .

¿Existe un sistema informatizado único y centralizado para todo el registro patrimonial?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	0	7	7
Empresa Pública	1	5	6
GAD Provincial	0	6	6
GAD Municipal A	2	4	6
Inst. Seguridad/Defensa	1	4	5
TOTAL	4	26	30

Fuente: Sistema de Bienes y Existencias (2025)

Apenas el 13 % cuenta con un sistema único de registro patrimonial, mientras el 87% opera con Excel paralelos o sistemas inconexos. Esta fragmentación constituye la raíz técnica de casi todos los problemas detectados y hace imposible la trazabilidad real del ciclo de vida del active.

Tabla 7.

¿Se han dado de baja bienes sin proceso de subasta pública o destrucción certificada en los últimos 3 años?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	5	2	7
Empresa Pública	5	1	6
GAD Provincial	6	0	6
GAD Municipal A	4	2	6
Inst. Seguridad/Defensa	3	2	5
TOTAL	23	7	30

Fuente: Sistema de Bienes y Existencias (2025)

El 77 % admite haber dado de baja bienes sin proceso transparente en los últimos tres años, alcanzando el 100% en GAD provinciales. Este es uno de los eslabones más vulnerables a la corrupción, ya que permite la apropiación indebida de activos bajo el pretexto de “daño irreparable.”

Tabla 8.

¿Los funcionarios devuelven en perfecto estado los bienes asignados al finalizar su período?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	1	6	7
Empresa Pública	0	6	6
GAD Provincial	1	5	6
GAD Municipal A	2	4	6
Inst. Seguridad/Defensa	1	4	5
TOTAL	5	25	30

Fuente: Sistema de Bienes y Existencias (2025)

Solo el 17 % confirma que los funcionarios devuelven los bienes en buen estado al dejar el cargo. El 83% restante evidencia una cultura de impunidad donde el bien asignado se percibe como “propiedad personal” del funcionario durante su gestión.

Tabla 9.

¿Se realiza conciliación anual entre inventario físico y registro contable?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	2	5	7
Empresa Pública	3	3	6
GAD Provincial	1	5	6
GAD Municipal A	4	2	6
Inst. Seguridad/Defensa	2	3	5
TOTAL	12	18	30

Fuente: Sistema de Bienes y Existencias (2025)

Apenas el 40 % realiza conciliación anual entre inventario físico y registro contable. Esta falencia contable es la que permite que las diferencias entre lo registrado y lo existente pasen años sin detectarse, alimentando la pérdida patrimonial silenciosa.

Tabla 10.

¿Existen sanciones efectivas aplicadas por uso indebido o pérdida de bienes en los últimos 3 años?

Entidad	Sí	No	Total
Ministerio Sectorial	0	7	7
Empresa Pública	1	5	6
GAD Provincial	0	6	6
GAD Municipal A	1	5	6
Inst. Seguridad/Defensa	1	4	5
TOTAL	3	27	30

Fuente: Sistema de Bienes y Existencias (2025)

Solo el 10 % reporta sanciones efectivas aplicadas en los últimos tres años. El 90% restante confirma la inexistencia de consecuencias administrativas o penales, lo que explica la normalización de todas las conductas irregulares detectadas en las preguntas anteriores y consolida una cultura institucional de total impunidad.

Entrevista

¿Cómo se realiza actualmente la planificación de necesidades de bienes en su entidad?

Los cinco entrevistados coinciden en que la planificación de necesidades de bienes es prácticamente inexistente o ficticia: en el ministerio y la empresa pública se copia el plan del año anterior o se decide por presión política y operativa; en los GAD provincial y municipal la máxima autoridad (prefecto o alcalde) define directamente las prioridades sin análisis técnico; y en la institución de seguridad/defensa, aunque existe planificación formal para bienes operativos, los bienes no operativos (vehículos, mobiliario) también se deciden por urgencia.

¿Cuál es el principal problema que identifica en el registro y control de bienes?

Todos señalan la ausencia de un sistema único de registro como el principal problema: en el ministerio y los GAD cada área maneja su propio Excel; la empresa pública tiene tres sistemas inconexos; el GAD provincial reconoce que su inventario está desactualizado desde 2018 y el municipal que nunca coincide lo físico con lo contable; incluso la institución de seguridad/defensa admite que solo el armamento tiene control estricto, mientras los bienes menores carecen de trazabilidad.

¿Se realiza mantenimiento preventivo programado a los bienes (vehículos, equipos, infraestructura)?

El mantenimiento preventivo programado es prácticamente nulo en las cinco entidades: ministerio, empresa pública, GAD provincial y municipal lo califican como “cero” o exclusivamente correctivo por falta de presupuesto o por cultura reactiva; únicamente la institución de seguridad/defensa lo realiza en vehículos operativos, pero no en el resto de los activos.

¿Es común el uso personal o extrainstitucional de vehículos y bienes públicos?

El uso personal o extrainstitucional de vehículos y bienes públicos es una práctica generalizada y tolerada en las cinco instituciones: todos reconocen que los fines de semana o fuera del horario laboral nadie controla, que es una “costumbre arraigada” aceptada por todos los niveles jerárquicos y que nadie la cuestiona por miedo a represalias o porque “siempre ha sido así”.

¿Cómo funciona el proceso de baja y disposición final de bienes en su entidad?

El proceso de baja y disposición final es totalmente opaco en las cinco entidades: se elabora un acta de daño irreparable firmada entre pocas personas y el bien “desaparece” sin subasta pública ni destrucción certificada; esta práctica se repite idénticamente en ministerio, empresa pública, GAD y entidad de seguridad/defensa.

¿En los últimos 5 años se ha sancionado efectivamente a alguien por pérdida o mal uso de bienes?

Ninguno de los cinco entrevistados recuerda una sola sanción efectiva en los últimos 5 a 15 años por pérdida o mal uso de bienes: coinciden en que nunca se ha destituido, multado ni aplicado medida administrativa alguna, calificándolo como algo “impensable” por las implicaciones políticas o jerárquicas.

¿Qué tan efectiva considera la supervisión de la Contraloría y el SERCOP en la gestión de bienes?

La supervisión de la Contraloría y el SERCOP es percibida como formalista y limitada: los cinco coinciden en que solo revisan documentación de la contratación, nunca verifican físicamente ni controlan el uso posterior ni la baja, por lo que el control real del ciclo completo del activo es prácticamente inexistente.

Según su experiencia, ¿cuál sería la solución más urgente y viable?

Los cinco proponen como solución más urgente e imprescindible la creación de un sistema único nacional digital obligatorio (incluso mencionan blockchain, GPS y cámaras) combinado con sanciones rápidas y efectivas; además, varios añaden la necesidad de cambiar la cultura institucional para que “el bien público duela como si fuera propio” y de realizar auditorías sorpresa con verificación física.

La gestión estratégica para el control y la administración de bienes públicos en el Ecuador representa un desafío fundamental en el ámbito de la administración pública dado que los activos constituyen el patrimonio esencial para la presentación de servicios básicos como salud educación y seguridad, en el contexto histórico revela una alta centralización administrativa y debilidades institucionales que han perpetuado ineficiencias tales como los registros incompletos y el deterioro acelerado de la infraestructura.

La relevancia de este tema radica en su impacto directo en la sostenibilidad financiera del Estado especialmente en un país con limitaciones fiscales crónicas donde optimizar el uso de los recursos públicos es clave para generar valor social, a través de un enfoque integral se busca superar la fragmentación normativa entre leyes y reglamentos sectoriales promoviendo transparencia y rendición de cuentas este estudio explora las debilidades operativas y proponen mecanismos para una administración proactiva que se alinea con estándares internacionales de eficiencia, abordar esta gestión estratégica mitiga riesgos de corrupción y fortalece la confianza ciudadana en las instituciones públicas esta transición hacia modelos digitales y colaborativos emergen como una necesidad impostergable para el desarrollo sostenible del país.

La revisión de la literatura sobre la gestión de bienes públicos en América latina enfatiza la adopción de principios de orientación a resultados y control por desempeños para mejorar eficiencia, dentro del Ecuador se han identificado desafíos como la falta de inventarios unificados y la duplicidad que generan pérdidas significativas y subo actualización de activos, estudios locales destacan la vulnerabilidad énfasis como el mantenimiento y la disposición final donde la operatividad facilita irregularidades.

Este análisis comparativo con países vecinos revelan la importancia de entidades rectoras con capacidad para sancionar y lograr la transparencia, la integración de tecnologías digitales como sistema de seguimiento en tiempo real y la presentación como una vía para evaluar la madurez organizacional generan que la literatura converge en necesidades de un modelo integral que todo estilo de vida del activo desde la planificación hasta la baja, este enfoque nos permite transitar de una gestión reactiva a una estratégica optimizando recursos en contexto de escasez presupuestaria.

El problema de la investigación se ha centrado la ineficiencia crónica y el alto riesgo de corrupción en la gestión de bienes públicos derivada de la fragmentación institucional y la ausencia de trazabilidad pese a que las normativas existentes resisten pérdidas patrimoniales millonarias y un control débil en todas las fases del ciclo de vida del activo la pregunta principal indagada sobre el modelo más efectivo para garantizar un control transparencia y eficiencia en entidades del sector público incluyen objetivos de diagnosticar debilidades normativas y operativas estableciendo prácticas exitosas dentro de la región y determinando las causas estructurales de dicha fragmentación explorando problemas por fase de ciclos y elementos claves en modelos regionales y requisitos para un sistema integral. Este enfoque nos permite una comprensión profunda de las barreras que impiden una administración óptima al igual y que el estudio busca la contribución a políticas que se alinean en la gestión con principios de buena gobernanza.

Teorías y modelos subyacentes al estudio incluyen paradigmas que promueven la eficiencia en la administración pública al igual que el de orientación a resultados y la medición de desempeño en activos estatales, el ciclo de vida del activo divide la gestión en fases interconectadas maximizando valor y minimizando los riesgos estos conceptos como asimetrías informativas explican conflictos entre funcionarios y ciudadanos mientras que, redes colaborativas cuestionan jerarquías rígidas, marcos de control interno que evalúan la efectividad en operaciones y el cumplimiento destacando componentes de evaluación de riesgos y monitoreo.

Los niveles de madurez organizacional identifican etapas reactivas predominantes en entidades locales instituciones formales e informales que determinan el desempeño favoreciendo prácticas extractivas en ausencia de reglas claras modelos de transparencia que distinguen la transformación accesible y aquella que habilita la rendición de cuentas efectiva proporcionando sustentos multidisciplinarios para analizar la eficiencia.

El enfoque de la investigación cualitativa exploratoria y descriptiva justifican la complejidad de los procesos institucionales y percepciones de actores involucrados incluyendo técnicas de análisis documental entrevistas semiestructuradas y encuestas complementarias para triangular los datos, este diseño adopta estudios de casos múltiples en cinco entidades respectivas con fases secuenciales de recolección y análisis comparativo internacional. Participantes seleccionados intencionalmente que sumaron treinta funcionarios con experiencia directa en la gestión de bienes al igual que instrumentos que comprenden entrevistas con ocho preguntas abiertas y encuestas dicotómicas de diez ítems validadas por expertos estos resultados de encuestas muestran los bajos niveles de cumplimiento dando solo el 28% de inventarios actualizados interpretación que relaciona hallazgos con Marcos teóricos destacando implicaciones prácticas para reformar normativas y limitaciones en la muestra reducida sugiriendo investigaciones futuras a mayor escala.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que la gestión de bienes públicos dentro del Ecuador presenta deficiencias estructurales significativas especialmente las relacionadas al control interno, registro y seguimiento de dichos activos estatales, el hallazgo de apenas 28% de las entidades analiza y mantiene inventarios actualizados confirmando la existencia de debilidades analizadas manteniendo inventarios actualizados confirmando la existencia de debilidades operativas que limitan la eficiencia en la administración pública, este resultado es consistente con lo señalado en la literatura regional sobre la gestión patrimonial en América latina donde se destaca la presencia de sistemas fragmentados y escasa articulación institucional como factores que inciden negativamente en el control de los bienes públicos.

Desde la perspectiva teórica estos hallazgos se alinean con el enfoque de gestión por resultados el cual sostiene que la ausencia de indicadores claros y mecanismos de monitoreo reduce la capacidad de las instituciones para generar valor público, la falta de trazabilidad identificada en el estudio refleja una limitada aplicación de modelos modernos de administración pública donde la medición del desempeño y la rendición de cuentas constituyen elementos centrales al igual que la evidencia empírica respaldando los postulados del ciclo de vida de un activo ya que las fallas detectadas no

se concentran en una sola fase sino que abarcan desde la planificación hasta la disposición final que evidencia una gestión fragmentada y predominantemente reactiva.

Al contrastar los resultados con las experiencias de países vecinos observamos aquellos sistemas que han logrado mayores niveles de eficiencia en la administración de los bienes públicos cuentan con entidades rectoras solidas y con capacidad sancionadora así como con plataforma tecnológicas integradas que permiten el monitoreo en tiempo real de los activos, en el caso ecuatoriano la ausencia de estos elementos contribuye a la duplicidad de registros, subutilización de recursos y mayor exposición a riesgo de corrupción, lo cual coincide con teorías relacionadas con las asimetrías de información, donde la falta de transparencia favorece comportamientos oportunistas dentro de las organizaciones públicas.

Si bien los resultados obtenidos evidencian debilidades significativas en la gestión de bienes públicos especialmente en los niveles de madurez organizacional y en la limitada adopción de herramientas digitales, estos hallazgos se alinean con la literatura que destaca la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno y avanzar hacia modelos de gestión mas integrados. En ese sentido la persistencia de practicas reactivas y la escasa digitalización no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también limitan la transparencia y la toma de decisiones estratégicas en el sector público, al considerar las limitaciones del estudio, particularmente en el tamaño de la muestra y su enfoque cualitativo se reconoce la importancia de futuras investigaciones que profundizan este análisis con mayor alcance, reafirmando la necesidad de impulsar un modelo integral que articule la normativa, tecnología y capacidades institucionales con el propósito de consolidar una administración publica mas eficiente, transparente y orientada a resultados.

CONCLUSIÓN

El presente estudio demuestra que la gestión de bienes públicos en el Ecuador se encuentra en un estado crítico de descontrol sistémico, la planificación es ficticia y políticamente manipulada donde los inventarios están desactualizados en más del 70% de los casos, no existe un sistema único de registro patrimonial y el mantenimiento es exclusivamente correctivo el uso personal de vehículos y bienes es una práctica generalizada y tolerada por el 100% de los directivos entrevistados, las bajas se realizan de forma opaca y sobre todo nunca se aplican sanciones efectivas por pérdida o mal uso.

Estos hallazgos obtenidos de 5 entidades representativas que abarcan ministerio, empresa pública, gobiernos autónomos descentralizados y sector de seguridad y defensa revelan que los problemas no son aislados ni sectoriales si no estructurales culturales e instituciones que afectan por igual a tu aparato estatal, los resultados confirman que la fragmentación normativa e institucional y la ausencia de trazabilidad en todo el ciclo de vida de un activo al igual que la cultura de impunidad constituyen las causas principales de pérdidas patrimoniales millonarias anuales y de la erosión de confianza ciudadana.

La coincidencia total que establece el 100% de los 5 directivos de alto nivel en los 8 problemas diagnosticados que elimina cualquier duda sobre la magnitud y la urgencia del problema establece que al mismo tiempo tanto la encuesta como las entrevistas señala una solución clara y unánime que es la creación inmediata de un sistema único nacional de registro patrimonial digital obligatorio e interoperable acompañado de mecanismos sancionatorios rápidos y efectivos y de auditorías físicas sorpresivas.

Este trabajo reafirma la importancia estratégica de pasar de una administración reactiva fragmentada y opaca a una gestión integral proactiva y transparente de los recursos públicos en un país con recursos fiscales limitados cada computadora perdida cada vehículo usado para fines personales y cada bien dado de baja sin subasta tan solo una económica de nación concreta en la capacidad del Estado para prestar servicios esenciales a la población, implementar las medidas identificadas no es una opción técnica más sino una obligación ética y política para recuperar la credibilidad institucional y garantizar que el patrimonio público cumpla efectivamente a su función de servir a la ciudadanía ecuatoriana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrin, C., Anibal, R., Angie, G., & Lesly, E. (2024). Normativas de gestión pública en la administración de bienes públicos: Estudio de caso Ecuador. Universidad Alas Peruanas, 27(1). <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9560434>
- Alfredo, M., & Edel, P. (2014). La Gestión Estratégica. Aspectos a considerar e integrar creativamente a su ejercicio. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Pinar del Río. <https://doi.org/chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/6378/637867045011.pdf>
- Álvarez, M., Arellano, L., Estrada, J., & Flores, M. (2023). La influencia de la corrupción en el desarrollo socioeconómico en Ecuador desde 2016 al 2023. Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades. <https://doi.org/https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/4268>
- CGE, c. g. (2017). Reglamento Administración y Control de bienes del Sector Público. portal unico de tramites ciudadanos. <https://doi.org/https://www.gob.ec/regulaciones/reglamento-administracion-control-bienes-sector-publico-0>
- Díaz, G. M., & Sánchez, R. (2025). Fundamentos de la gestión de bienes publicos . Multidisciplinary Latin American Journal. [https://doi.org/file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/VOL+3+NUM+1+ART+24+\(1\)%20\(1\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/VOL+3+NUM+1+ART+24+(1)%20(1).pdf)
- Elizondo, J., Holguin, M., Calvo, E., & Bernal, L. (2025). Efectos de la dolarización en el déficit fiscal: un análisis comparativo para Ecuador, Panamá y El Salvador. Revista Religacion, 10(45). <https://doi.org/https://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1414>
- Galo, T. L. (2023). CONTROL INTERNO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO EN EL GAD MUNICIPAL DE VINCES EN EL PERÍODO 2023. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO. <https://doi.org/chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://dspace.utb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/dc24144e-bd01-4630-a83c-1947a4efc967/content>
- Marco, L., Edgardo, M., & Luis, P. (2022). La Nueva Gestión Pública Ecuatoriana y la Optimización de Recursos a través de la Contratación Pública. Economía y Negocios, 13(1), 101-118. <https://doi.org/chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/6955/695573791006/695573791006.pdf>
- Oleas, M. J. (2024). El cambio de uso de bien público a un privado y la afectación al patrimonio del Estado en los GADS a partir de la vigencia del COOTAD . UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO. <https://doi.org/chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/13836/1/Oleas%20T.%20Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20%282024%29.%20El%20cambio%20de%20uso%20de%20bien%20p%C3%BAblico%20a%20un%20privado%20y%20la%20afectaci%C3%B3n%20al>
- Rita, R. (2024). Gestión Estratégica para el Control y Administración de Bienes Públicos en Institutos Superiores Tecnológicos Públicos en Ecuador. Universidad Estatal de Milagro. <https://doi.org/https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/7354>
- Yenny, M., & Fidel, C. (2023). ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS COMPRAS PÚBLICAS EN LA ECONOMÍA LOCAL Y LATINOAMERICANA, PERSPECTIVAS SECTORIALES. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 7(12). <https://doi.org/https://doi.org/10.46296/yc.v7i12edespmayo.0317>