Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA Y SU PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. CASO DE ESTUDIO EMPRESA PROVINCIAL DE RECUPERACIÓN DE MATERIAS PRIMAS MATANZAS

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras

Autora: M. Sc. ILVIA MONTALVO PALACIOS

MATANZAS, 2025

Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA Y SU PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. CASO DE ESTUDIO EMPRESA PROVINCIAL DE RECUPERACIÓN DE MATERIAS PRIMAS MATANZAS

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras

Autora: Prof. Asist., Lic. Ilvia Montalvo Palacios, M. Sc.

Tutoras: Prof. Tit., Lic. Pilarín Baujín Pérez, Dr. C.

Prof. Tit., Lic. Nury Hernández de Alba Álvarez, Dr. C.

MATANZAS, 2025

Agradecimientos

AGRADECIMEINTOS

- A **mis hijos** Louredys y Leodanys, en primer lugar, por su existencia y en segundo lugar, por su comprensión cuando no podía realizar algunas actividades con ellos, me esperaban, aunque siempre estaban dispuestos acompañarme en el trabajo sin ser capaces de comprenderlo totalmente.
- A **mis padres**, **hermana y sobrinos** por su apoyo desde el primer momento que decidí entrar en esta fase de desarrollo profesional.
- A **mi familia toda**, por estar pendiente de cada paso doy desde el inicio de mi carrera.
- A **mis tutoras,** Dr. C. Pilarín Baujín Pérez y Dr. C. Nury Hernández de Alba Álvarez por su amistad incondicional en todos los momentos, por el tiempo dedicado, su entrega, paciencia, sus conocimientos, enseñanzas, y principalmente por sus ánimos de sí se puede, ante mis momentos de flaquencia. Considero que son profesoras con muchísimo prestigio dentro y fuera de la nuestra institución universitaria y siempre las he visto como un ejemplo a seguir.
- A **mis amigos y compañeros**; que me ayudaron de diferentes formas a que se llegara al final del camino. Particularmente a: Annayka Abad; Dany Ortiz Díaz; Lázaro Cruz (tato); Daysel Martínez, Arianne Alonso; Marylín Mantilla, Ernesto Santana, Santiago Gorrín, Lázaro Fleitas, Manuel Vázquez, Elizabet Prado, Dania Rivero, Jesús Ávila, Yedeyni Maité, Naylén Santana, Carlos Miguel López, Yeny Villalón y de forma especial a Yenisey León Reyes por su forma sin igual de brindar sus conocimientos y estar dispuesta a dedicar su tiempo a los demás y a su pequeña Daniela que en muchas ocasiones fue la cuidadora de Leíto para que su mami pudiera dedicarme el tiempo que necesitaba.
- A la **dirección de la Facultad Ciencias Económicas,** especialmente M. Sc. Edián Dueñas vicedecano de investigación, profesora M. Sc. Yanetky Díaz de los Santos y M.Sc. Liset Arencibia vicedecana docente por asumir de manera responsable y sobre todo con mucha valentía mis responsabilidades de secretaria docente de la propia facultad. Además, M.Sc. Naylén García de León, decana de la facultad que, aunque estuvo al mismo tiempo en su preparación de investigación doctoral, nunca faltó su preocupación por mis resultados.
- Al **equipo de secretarios docentes**, con Dr. C Roberto Fajardo al frente como secretario general por su preocupación ante los avances de la investigación doctoral.
- A todos **mis estudiantes**, en especial los del grupo científico estudiantil de Contratación Económica, porque sin ellos no hubiese sido posible alcanzar los resultados obtenidos, sus trabajos investigativos constituyeron la base histórica de esta investigación. En este sentido se destacaron los estudiantes egresados del curso 2022: Yaciel Rodríguez, Arletys Palacios, Yoandy Peñate, Dayli Suárez, Claudia Santana, Maylín Tillé, Carlos Miguel López y del curso 2024-2025 Diana Turcaz, Emely Candelario, Elianys Ricardo, Saymel Choy, Inés María González, Arletys Amaro, Dayana Hernández y Anisleydis Arango García que fue mi primera diplomante en el año 2013 y con la que comencé este tema de investigación que tanto me apasiona.

- Al **programa doctoral y a su claustro**, por sus intercambios enriquecedores y oportunas sugerencias.
- A la **Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas,** por abrir sus puertas para el desarrollo de investigaciones de grado que le aportaron al proyecto que se acaba de presentar.
- Al equipo de trabajo que me acompañó en la obtención y validación de la información. Especialmente por el apoyo incondicional de Mijail Góngora, Yaciel Rodríguez y Ketty Hidalgo.

- Y por último, pero no por menos importante, a la Dr. C. Bisleyvi Jiménez Valero, quien me guió desde el 2015 en el desarrollo de mi tesis de Maestría y me dio la idea inicial de cómo poder seguir trabajando el mismo para llevarlo a una investigación doctoral, de la que tengo certeza que se siente orgullosa de este logro.

A todos, gracias

Dedicatoria

DEDICATORIA

A mis hijos, Loure y Leo, que además de ser mi motor impulsor, desde su corta edad me demuestran que la constancia y perseverancia te ayudan a llegar a la meta.

A mi familia toda, en especial a mis padres.

Síntesis

SÌNTESIS

La contratación económica es un puente que conecta los diferentes tipos de empresas y actores económicos, permitiéndoles llegar acuerdos claros y seguros, ayuda a que todos trabajen juntos de manera efectiva, promoviendo la cooperación y el crecimiento económico. El proceso de evaluación de la contratación económica en Cuba busca mejorar su eficiencia a través de regulaciones y reformas, pero enfrenta desafíos significativos en su implementación, direccionada en sentido general, al funcionamiento jurídico del contrato desde estudios teóricos y del marco legal que lo justifica, existiendo una brecha en la evaluación integral que propicie la adecuada gestión económica empresarial. En este contexto y en particular para las Empresas de Recuperación de Materias Primas, el contrato económico es un mecanismo esencial para la supervivencia y el crecimiento, fuente de entrada de divisas y sustitución de importaciones, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y economía circular mediante el reciclaje. Es por ello que en la presente investigación, apoyada en el método dialéctico materialista, asume como objetivo general diseñar un modelo de evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación en la gestión empresarial la que se identifica con los objetivos generales de las bases del Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, con los Lineamientos de la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y con el Programa de gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía. Entre los resultados se resalta la elaboración de un concepto propio, a partir de definiciones consultadas a nivel nacional e internacional, que sustenta la concepción de la contratación económica, con su modelo de evaluación y procedimiento de implementación, con la determinación de dimensiones, elementos e indicadores de eficiencia y absolutos que permitirán obtener un índice integral del proceso de contratación económica que contribuye a la toma de decisiones en un entramado complejo

multidimensional que fortalece la gestión empresarial, todo ello con propuestas de métodos, técnicas y herramientas para validar u obtener los resultados.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS SOBRE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA 12

1.1. Antecedentes y evolución de la contratación económica 12

1.2. Conceptualización, etapas y dimensiones del proceso de contratación económica 18

1.3. Consideraciones sobre la medición de la contratación económica 27

1.4. La contratación económica en el proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial 32

CAPÍTULO 2. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA Y SU PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN 40

2.1. Concepción teórica y metodológica del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica 40

2.2. Procedimiento de implementación del modelo de evaluación del proceso de contratación económica en la gestión empresarial 48

2.3. Validación teórica del modelo de evaluación integral del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación 64

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE RECUPERACIÓN DE MATERIAS PRIMAS MATANZAS 71

3.1. Justificación de la selección del objeto de estudio práctico 71

3.2. Resultados de la implementación del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas 74

3.3. Análisis posterior a la implementación de las acciones, determinación del valor económico y propuesta de objetivos estratégicos en cuanto al proceso de contratación económica en el segundo semestre del 2025 para la Empresa de Recuperación de Materias Primas 106

CONCLUSIONES 111

RECOMENDACIONES 112

BIBLIOGRAFÍA 113

ANEXOS

GLOSARIO

Sigla	Significado
AFE	Análisis Factorial Exploratorio
CGR	Contraloría General de la República
DCI	Dimensión de Control Interno
DE	Dimensión Económica
DJ	Dimensión Jurídica
DS	Dimensión Social
E1…En	Número de elementos por dimensiones
ET	Equipo de Trabajo
I1…In	Número de indicadores por dimensión
IIDCI	Índice Integral de la Dimensión de Control Interno
IIDE	Índice Integral de la Dimensión Económica
IIDJ	Índice Integral de la Dimensión Jurídica
IIDS	Índice Integral de la Dimensión Social
IIPCE	Índice Integral del Proceso de Contratación Económica
LG	Lineamiento General
PCC	Partido Comunista de Cuba
PE	Posibles Expertos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor del capítulo 1

Figura 2. Etapas de progreso de la contratación económica

Figura 3. Cambios en el marco legal de la contratación económica

Figura 4. Tipos de contratos según el Decreto 310 del 2012

Figura 5. Estructura cronológica de la conceptualización

Figura 6. Etapas del proceso de contratación económica

Figura 7. Modelo de evaluación del proceso de contratación económica

Figura 8. Procedimiento de implementación del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica

Figura 9. Composición del equipo de experto de la investigación

Figura 10. Principales clientes y proveedores

Figura 11. Composición del equipo de trabajo por cargo y años de experiencia

Figura 12. Diagrama de Gantt para la capacitación del equipo de trabajo

Figura 13. Comportamiento de la frecuencia de correspondencia

Figura 14. Comportamiento de los indicadores de la dimensión económica

Figura 15. Comportamiento de los indicadores de la dimensión jurídica

Figura 16. Comportamiento de los indicadores de la dimensión social

Figura 17. Comportamiento de los indicadores de la dimensión control interno

Figura 18. Peso específico de los indicadores por dimensiones

Figura 19. Peso específico de las dimensiones

Figura 20. Comportamiento de los principales resultados en el segundo semestre del 2025

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Gráfica de Gantt

Tabla 2 Escalas de evaluación

Tabla 3. Validación de los elementos del diagnóstico

Tabla 4. Coeficientes de concordancia del equipo de trabajo

Tabla 5. Propuestas de cambios de instrumentos de medición

Tabla 6. Escala de evaluación para la matriz original

Tabla 7. Matriz original de la dimensión económica

Tabla 8. Matriz normalizada de la dimensión económica

Tabla 9. Indicadores con mayor y menor representatividad en las dimensiones

Tabla 10. Resultado de los indicadores con mayor peso en la dimensión económica

Tabla 11. Resultado de los indicadores con mayor peso en la dimensión jurídica

Tabla 12. Resultado de los indicadores con mayor peso en la dimensión social

Tabla 13. Resultado de los indicadores con mayor peso en la dimensión control interno

Tabla 14. Resultados de los índices calculados para la dimensión económica y jurídica

Tabla 15. Resultados de los índices calculados para la dimensión social y control interno

Tabla 16. Índice integral del proceso de contratación económica

Tabla 17. Criterios analizados en el segundo semestre del 2025

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Relación entre fase, debilidades y alternativas de solución

Cuadro 2. Matriz RACI

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Coincidencia de las debilidades identificadas en las empresas

Anexo 2. Relación de autores que definen el término contratación económica

Anexo 3. Semejanzas y diferencias entre los criterios de los autores

Anexo 4. Resultados del Análisis de Clúster

Anexo 5. Fuerza total de enlaces de concurrencia con las palabras claves

Anexo 6. Matriz binaria sobre los antecedentes del modelo y procedimiento

Anexo 7. Matriz binaria sobre los antecedentes del modelo y procedimiento. Continuación

Anexo 8. Presencia de elementos dentro de modelos y procedimientos estudiados

Anexo 9. Entrevista para el diagnóstico de la situación actual del proceso de contratación económica

Anexo 10. Lista de documentos a revisar para la medición del proceso de contratación económica

Anexo 11. Observación directa para la medición del proceso de contratación económica

Anexo 12. Encuesta para la selección de expertos

Anexo 13. Listado de posibles candidatos a expertos

Anexo 14. Resultados del coeficiente de experticia (K)

Anexo 15. Cuestionario para la validación de elementos en cada dimensión

Anexo 16. Composición del equipo de trabajo

Anexo 17. Relación de elementos, indicadores e instrumentos de medición

Anexo 18. Encuesta para validar indicadores, instrumento de medición y forma de cálculo

Anexo 19. Ponderación de la dimensión jurídica

Anexo 20. Ponderación de la dimensión social

Anexo 21. Ponderación de la dimensión de control interno

Anexo 22. Ponderación entre las dimensiones

Anexo 23. Comportamiento de los indicadores en el segundo semestre del 2025. Dimensión económica y jurídica

Anexo 24. Comportamiento de los indicadores en el segundo semestre del 2025. Dimensión social y de control interno

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las relaciones monetarias mercantiles se expresan a través de contratos económicos, los que establecen obligaciones entre personas naturales o jurídicas, pues el contenido pactado es ley para las partes. Esto no solo regula el intercambio comercial, sino que también contribuye a la estabilidad del mercado al reducir riesgo e incentivar la eficiencia económica. Además, se considera la forma esencial en que se relacionan las empresas donde se tienen en cuenta principios, normativas y normas jurídicas que ordenan e informan la práctica empresarial en materia de derecho contractual (Otero, 2021; Ortiz et al., 2024).

La literatura especializada reconoce el progreso del desempeño empresarial como una problemática compleja que requiere un abordaje integral, considerando todos los elementos intervinientes Ceregido-Reyes et al. (2020). Dentro de este marco, el proceso de contratación económica emerge como un componente de relevancia fundamental para la gestión organizacional.

Por otra parte, señala Canónico (2018) y Romero (2020), que dicho proceso se debe llevar según lo que estipula la normativa vigente, en esencia se trata de asegurar un adecuado manejo de los recursos para adquirir bienes y servicios donde exista la correspondencia entre precio y calidad. Al mismo tiempo, el estado está llamado a propiciar las condiciones necesarias para promover el progreso social, económico y cultural que les garantice a todas las personas una elevada calidad de vida. Para cumplir con tal cometido se debe asegurar un clima de paz, prosperidad y mantener instituciones públicas sólidas con un ordenamiento jurídico estable.

Sería recomendable que el estado no actúe sólo, que permita la participación externa tanto pública como privada y propicie el intercambio de iniciativas, proyectos y recursos para garantizar las ejecutorias consensuadas de aquellas políticas públicas.

Sin embargo, en la actualidad la economía mundial atraviesa momentos sin precedentes en la historia de la humanidad, influenciada por un comercio competitivo y globalizado, donde se manifiestan fenómenos como: los acelerados cambios en la tecnología de la información y las comunicaciones; la

crisis económica a nivel mundial y la evolución de los valores, normas y estilos de vida de la sociedad, los que condicionan la actividad empresarial y la obligan a adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes exigencias de los clientes (Yáñez, 2019; Vergara, 2020).

Precisamente en Cuba, se insiste en hacer un uso racional de los recursos materiales, humanos, económicos y financieros que propicie eficiencia en la actividad empresarial. Es por este motivo, en la conceptualización del Modelo económico y social de desarrollo socialista cubano; en el sistema de relaciones de propiedad sobre los medios de producción, en especial, las de carácter empresarial, interactúan en beneficio del desarrollo económico y social, funcionan bajo similares condiciones en los mercados y están sujetas al cumplimiento del marco regulatorio y de control definido por la ley, en las cuales se necesita de los componentes del sistema de dirección del desarrollo económico y social: la planificación socialista, la regulación, la gestión del Estado y el Gobierno y el control.

Los actores económicos que confluyen, caracterizados por diversas condiciones e intereses, se interrelacionan a través del mercado mediante contratos, donde pactan transparentemente las obligaciones y derechos de las partes y son reconocidas las disímiles producciones, sus precios, cantidades, calidades y surtidos.

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución hasta el año 2026, en el Modelo de gestión económica, lineamiento general (LG) número 4, enfatiza la importancia de fortalecer el papel del contrato como instrumento jurídico esencial de la gestión económica, elevando la exigencia en su cumplimiento, en las relaciones entre los actores económicos (PCC, 2021a). Además, en las condiciones actuales de la economía cubana, se ratifica la significación de la evaluación del proceso de contratación económica, en el Programa de gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía.

Dada la importancia, necesidad y actualidad que reviste el proceso contractual existen varias investigaciones que permiten el avance del tema dentro de las que se encuentran: Burgos (2014); Guerrero (2015) y González (2016) donde se analizan múltiples herramientas jurídicas existentes para

minimizar la corrupción administrativa que se presenta en la contratación estatal así como la arquitectura de la contratación pública, basada en un sistema nacional articulador de algunas fases que involucran la planificación, el control, la ejecución y la evaluación de las contrataciones. Se llega a proponer una serie de normas relacionadas con el equilibrio contractual y se demuestra el respeto a las normas propuestas, las que serán beneficiosas para ambas partes.

En la literatura consultada, se aprecia que, en la fase de actuaciones preparatorias del proceso de contratación de bienes y servicios, se inserta el nivel de cumplimiento del principio de eficiencia y eficacia en la contratación a través de la aplicación de la normativa de contrataciones públicas, lo que ha permitido conocer las deficiencias en las etapas de planificación, selección y ejecución que deben ser mejoradas, lo cual se traduce en la poca capacitación en temas de contrataciones públicas, lo que limita la participación del personal en los procedimientos contractuales (Gutiérrez, 2019; Risco, 2019; Vílchez et al., 2020).

Otros estudios describen los incumplimientos en la fase de ejecución contractual en los procesos de contratación del estado así como caracterizan la importancia de la contratación pública, esencialmente, en los mecanismos de control interno que fortalecen y complementan el control jurídico actual, lo cual permite concluir que la materia de contratos no puede mejorar y avanzar sin otros tipos de mediciones y visiones multidisciplinarias (Robinson, 2018; Gutiérrez et al., 2019; Yáñez, 2019; Mite, 2020; Monroy et al., 2024).

En otras investigaciones, se visualizan resultados de cómo garantizar la eficiencia y transparencia de los procesos de contratación pública donde los proveedores participen estableciendo pautas claras y definiendo todos los requisitos que deben existir para que la parte estatal cumpla sus obligaciones y con ello, la utilización de indicadores (Robinson, 2018; Gutiérrez et al., 2019; Yáñez, 2019; Mite, 2020; Monroy et al., 2024).

Sarria (2011); y Echevarría (2014) sostiene que en Cuba existen análisis que se vinculan con la gestión de la contratación económica en el sector de la agricultura las cuales se encaminan en la evaluación del desempeño de dicha actividad.

En la Contraloría General de la República (CGR), se establece un programa complementario para acciones de control de la actividad contractual, el cual cuenta con los aspectos específicos a controlar en los contratos nacionales, internacionales y las formas de gestión no estatal.

Bencomo (2020) y Vergara (2020) analizan las perspectiva crítico – valorativa, el alcance de los tratos preliminares y la responsabilidad precontractual en el proceso de contratación económica en Cuba, donde se define que los tratos preliminares pueden ser entendidos como las primeras aproximaciones que realizan los sujetos interesados en la celebración de un contrato, donde tiene lugar un proceso de intercambio y verificación de información con el propósito de acercar sus posturas, definir el ámbito del posible acuerdo y de esta forma preparar el camino para que la voluntad exprese su intención real y efectiva de quedar obligada.

Asimismo, Bencomo Fariña y Acosta Cardoso (2020) presenta otra mirada desde el análisis de las principales insuficiencias que existen hoy en el proceso de contratación económica en el ámbito de las relaciones interempresariales en Cuba, haciendo especial referencia al papel que debe desempeñar el contrato como instrumento esencial de la gestión económica que tributa a un mejor desempeño de las empresas y en última instancia de la economía.

La autora considera que las tendencias analizadas en las investigaciones se encuentran encaminadas al funcionamiento jurídico del contrato desde estudios teóricos y el marco legal que lo sustenta, por lo que existe una brecha con respecto a la evaluación integral que propicie la adecuada gestión económica empresarial.

En los resultados internacionales se identifica una metodología para la evaluación de los procesos de contratación pública donde se muestran catorce indicadores que evalúan la calidad y desempeño a

nivel de país y la elaboración de reformas contractuales, facultad que no tiene una empresa para transformar el marco legal de la contratación económica en Cuba.

En consecuencia, desde el año 2013, la autora sostiene diferentes intercambios con especialistas, económicos y cuadros sobre el funcionamiento del proceso de contratación económica. Lidera estudios sobre el proceso de contratación económica en diferentes entidades, tutorando investigaciones que tributan a la medición integral del propio proceso (Montalvo, 2015).

En particular, dicho análisis se concreta en veintitrés empresas diagnosticadas donde se identificaron quince debilidades y se analiza la coincidencia (anexo 1) mediante la utilización del software UCINET, llegando a la conclusión que las debilidades que más se refrendan son las siguientes:

- El proceso de negociación se hace con mucha presión en el tiempo lo que provoca que no se analicen correctamente los plazos que se deben pactar.
- Participan en la negociación los representantes de ambas partes y no quién tiene la facultad de firmar el contrato o velar por el cumplimiento de lo pactado.
- Ineficiente funcionamiento del comité de contratación por lo que no propicia el cumplimento de las etapas del proceso.
- Existen tendencias a que las proformas de contratos constituyan un obstáculo en la etapa de formalización.
- Los daños y perjuicios en la etapa de ejecución no presentan el seguimiento adecuado lo que dificulta el cumplimiento de la cláusula pactada.
- Se firman los contratos sin haber sido dictaminados por el asesor jurídico por lo que en muchas ocasiones desconocen de los mismos.
- Desconocimiento de la base legal vigente lo que no garantiza la transparencia en la negociación, formalización y ejecución del contrato.

Luego en el territorio y en país, las regulaciones y reformas implementadas respecto a la contratación económica, enfrentan desafíos significativos, pues está direccionada en sentido general, al

funcionamiento jurídico del contrato desde estudios teóricos y del marco legal que lo justifica, existiendo una brecha en la evaluación integral del proceso de contratación económica que propicie adecuados niveles de eficiencia y eficacia en los resultados de la gestión económica empresarial. Dentro de las entidades estudiadas, se encuentra la Empresa de Recuperación de Materias Primas que es la encargada de la recuperación, procesamiento y comercialización de los materiales y desechos reciclables que se generan en la industria, los servicios y la comunidad y que pertenece al Ministerio de la Industria (MINDUS), sector estratégico de vital importancia para Cuba.

Desde el año 1975 se cuenta con la Ley 1288 que rige la política del reciclaje, la cual surgió por la importancia y el impacto que tendría el reaprovechamiento de los recursos en la economía a partir de la sustitución de importaciones, además de la contribución al saneamiento medioambiental.

En su contenido se expresa la obligatoriedad de que los organismos, entidades estatales y demás dependencias estén obligados a entregar a la Empresa de Recuperación de Materias Primas los desechos reutilizables que no son aprovechados en sus procesos de producción y servicios.

Para lograrlo reciclan materiales y desechos, alguno de los cuales puede constituir ingresos en divisas para el país, con vista a lograr resultados sostenibles en algo, aparentemente irreversible, lo que contribuye a sanear el entorno, a embellecerlo, a devolverle gran parte de su valor y permite obtener beneficios económicos para toda la sociedad, lo cual se encuentran recogido en las Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, en el eje estratégico: recursos naturales y medio ambiente, promoviendo la mejor gestión de las materias primas, con la recuperación, reuso y reciclaje en los procesos económicos y productivos (Partido Comunista de Cuba, 2019).

A su vez, se ha avanzado en esta actividad como resultado de la labor conjunta que involucra a la entidad rectora del reciclaje, la máxima dirección de los territorios, de los propios colectivos que se han concientizado de la importancia de la tarea y la Universidad de Matanzas. No obstante, en la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas existen además otras insuficiencias propias teniendo en cuenta su objeto social como son:

- Morosidad para la actualización de los suplementos donde se declara la entrega de desechos reciclables de forma anual.
- Falta de integralidad a la hora de exponer en el suplemento la cantidad de material reutilizable que se va a entregar.
- No se hacen análisis racionales, lo que conlleva a establecer cifras sin correspondencia con el potencial existente, lo que afecta los planes elaborados que se quedan por debajo de la materia prima que verdaderamente pueden generar.
- Existe falta de seriedad y responsabilidad al evaluar el compromiso que se establece finalmente mediante en el contrato.

Esta situación conduce a otro fenómeno en la provincia de Matanzas y es que la materia prima que se deja de aportar toma otros destinos, como es el caso del papel y cartón que es cuantiosa la cantidad que va a parar a los vertederos, desaprovechándose un recurso que sustituye importaciones.

Todos los elementos anteriormente expuestos develan la **situación problemática** existente y la necesidad de realizar la presente investigación por lo que se define como **problema científico:** ¿Cómo contribuir a la evaluación del proceso de contratación económica para que sea considerada en el proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial?

De modo que, la presente investigación tiene como **objetivo general:** diseñar un modelo de evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación en la gestión empresarial.

Como **objeto de investigación teórico** se identifica: la gestión contable - financiera. Como **campo de investigación:** la evaluación del proceso de contratación económica en la gestión empresarial y como **objeto de estudio práctico:** Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas.

Se definen en el estudio las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos – metodológicos del proceso de contratación económica en el ámbito internacional y nacional, en particular, en la gestión empresarial?

2. ¿Cuáles son los aspectos esenciales que deberán integrarse en una propuesta de modelo de evaluación del proceso de contratación y su procedimiento de implementación para la gestión empresarial?
3. ¿Cuáles son los resultados que se obtienen una vez puesto en la práctica el procedimiento de implementación del modelo de evaluación del proceso de contratación en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas?

Para darle respuesta a las preguntas se elaboran las **tareas investigativas** siguientes:

1. Sistematización de los fundamentos teóricos- metodológicos del proceso de contratación económica en el ámbito internacional y nacional y en particular, en la gestión empresarial.
2. Construcción del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación para la gestión empresarial.
3. Aplicación del procedimiento de implementación del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas.

La novedad científica está sustentada en un modelo de evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación a partir de la conceptualización de la contratación económica como proceso, de la evaluación de dicho proceso de contratación económica, considerando las dimensiones que lo caracterizan, de los elementos a medir, así como de sus indicadores correspondientes, incorporando un algoritmo matemático, con sus escalas de evaluación que permiten obtener el índice integral de cada dimensión del proceso de contratación económica, de manera que su evaluación integral coadyuva a resultados tangibles en la oportuna toma de decisiones y en la eficacia de la gestión empresarial.

Se considera que la investigación es de tipo descriptiva, porque busca especificar los elementos importantes sobre la contratación económica, y someterlos a su medición y evaluación teniendo en cuenta las dimensiones que como fenómenos intervienen en el mismo (Sampieri et al., 2014). En otras palabras, se identifican las dimensiones de la contratación económica y se miden sus elementos a

través de indicadores que reflejan el estado actual, con el fin de poder accionar sobre su comportamiento futuro, a partir de la evaluación que sobre ello realice la dirección de la organización.

Se considera que la investigación es de tipo descriptiva, aplicada, cualitativa y cuantitativa. Es descriptiva porque busca especificar los elementos importantes sobre la contratación económica, y someterlos a su medición y evaluación, siguiendo a Sampiere et al., 2014, pues se identifican las dimensiones de la contratación económica y se miden sus elementos a través de indicadores que reflejan el estado actual, con el fin de poder accionar sobre su comportamiento futuro, a partir de la evaluación que sobre ello realice la dirección de la organización. Es aplicada porque toma en cuenta el objetivo de investigación y lo apuntado por García et al., (2021), cuando busca resolver el problema de la evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación en la gestión empresarial de forma adecuada y lógica, encontrando los conocimientos necesarios para ello. Es cualitativa, siguiendo a Ribot (2015); Rodríguez (2016); Segura y Alonso (2021), pues a juicio de la autora, existen elementos de la contratación económica difíciles de cuantificar, se recoge en el proceso de investigación un entendimiento profundo y las razones que rigen el comportamiento de dichos elementos dentro de la organización, ayudando al proceso de toma de decisiones administrativa de gestión empresarial. Y es cuantitativa por la utilización de técnicas estadísticas, matemáticas y computacionales, sistemática y empírica, las que en su conjunto condujeron a la generación del modelo propuesto, sus instrumentos de medición, manipulación de indicadores y evaluación de los resultados obtenidos.

Para el desarrollo de la investigación se utiliza como método rector del conocimiento el dialéctico materialista, desplegándose métodos teóricos y empíricos. Como métodos teóricos se encuentran: inductivo-deductivo, análisis-sintético, histórico-lógico y tránsito de lo abstracto a lo concreto. Como métodos empíricos cualitativos: entrevista no estructurada, tormenta de ideas o brainstorming, observación, revisión bibliográfica, análisis documental y método de expertos; modelación; métodos

empíricos cuantitativos: encuesta, análisis de fiabilidad a través de la prueba Alpha de Cronbach, proceso de Análisis Jerárquico de Saaty (AHP) para la ponderación de los elementos e indicadores.

También, se utiliza el método matemático de estadística multivariante Análisis de Clúster; y se comprende dentro del estudio la utilización de las herramientas de Google Forms, formularios on-line, con el apoyo de la aplicación para sistema Androide y sistema Windows de Google Drive. Todo lo anterior, apoyado de un procesamiento computacional que contempla la utilización del software Microsoft Word, Microsoft Excel, Paquete Estadístico SPSS en su versión 22, UCINET versión 6.743, VOSviewer y Matriz RACI.

Las referencias bibliográficas se asientan a través del gestor bibliográfico EndNote.

Como aportes de la investigación se definen los siguientes:

- Investigativo, al realizar una revisión bibliográfica sobre el proceso de contratación económica que permitió profundizar en el origen y evolución de estos, en el contexto contable, administrativo y como práctica empresarial, en su conceptualización, el análisis de los modelos, procedimientos y metodologías existentes, que constituyen la base del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación diseñado.
- Teórico, al presentar la contratación económica como proceso, así como su evaluación, en un modelo con su procedimiento de implementación, que detalla metodológicamente la secuencia lógica a seguir mediante fases, etapas y pasos, desarrollados con el apoyo de un conjunto de métodos de investigación y técnicas estadísticas que facilitan su aplicación.
- Práctico, radica en que se ofrece a la administración de las entidades empresariales un modelo para la evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación, que permite sentar las bases para su aplicación sistemática y su generalización, contribuyendo de esta forma al proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial.
- Social, reside en que se proporciona información valiosa sobre la contratación económica para el proceso de toma de decisiones lo que debe contribuir a una evaluación y gestión más efectiva de

las entidades y por tanto, se revierte en una mayor calidad del proceso. Por otra parte, se contribuye a la socialización de este tema, tanto en el ámbito académico como empresarial, mediante publicaciones, ponencias en congresos nacionales e internacionales y participación en eventos científicos del mismo nivel.

- Económico, lo constituye la aplicación del modelo y procedimiento de implementación, incidiendo en la eficiencia y eficacia de los resultados, por la contribución de la medición del proceso de contratación económica y la utilización de la información que brinda; apoyados por la integración de las dimensiones e indicadores que propicia la transparencia, la confiabilidad de la actividad contractual y su incidencia en la toma de decisiones y en los resultados económicos, de manera que se obtiene un valor que determina el ahorro dado por el cumplimiento del proceso de contratación económica. en la gestión empresarial.
- Docente, constituye un documento metodológico que enriquece el conocimiento del pregrado y postgrado, de la Disciplina de Contabilidad de la Carrera de Contabilidad y Finanzas, sobre un tema polémico dentro del contexto de la gestión contable - financiera.

Para su presentación, la investigación se estructura tres capítulos.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos - metodológicos sobre el proceso de contratación económica, donde se analizan los antecedentes y evolución, así como su conceptualización, las dimensiones que lo integran, sus indicadores de medición y aspectos esenciales de la gestión empresarial.

Capítulo 2. Modelo para la evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación, comprende la concepción del modelo y su procedimiento de implementación elaborado para la obtención de información sobre los mismos, con una explicación detallada de cada una de sus dimensiones. Se proponen los métodos de investigación y técnicas estadísticas que soportan la aplicación del procedimiento de implementación, indicándose la fase, etapa y paso en que se emplean, así como las pruebas estadísticas necesarias para brindar solidez a los resultados esperados.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento de implementación del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas donde se muestran los resultados de su gestión empresarial.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, se relaciona toda la bibliografía consultada y se adjuntan los anexos que están en correspondencia con el desarrollo de este.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS SOBRE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA

En respuesta a la primera pregunta científica el presente capítulo se centra en sistematización de los fundamentos teóricos- metodológicos del proceso de contratación económica en el ámbito internacional y nacional y en particular, en la gestión empresarial (figura 1), lo que permite el análisis de los antecedentes, evolución, conceptualización, etapas del proceso de contratación económica, las dimensiones así como las consideraciones básicas de la medición integral y finalmente facilita el proceso de la toma de decisiones que redunde en la elevación de la eficiencia y eficacia de los resultados de la gestión empresarial.

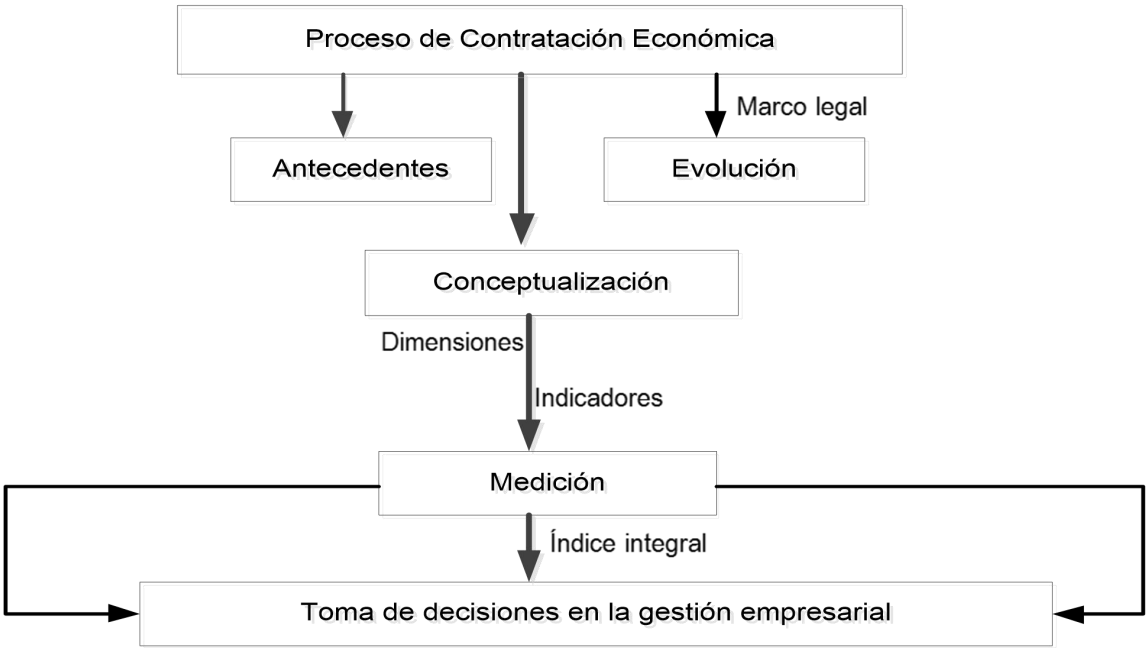


Figura 1. Hilo conductor del capítulo 1

1.1. Antecedentes y evolución de la contratación económica

Una de las formas que el hombre ha utilizado para desarrollarse en el ámbito económico y social, es a través del intercambio de bienes y servicios provocando así su enriquecimiento, el cual se realiza por diferentes medios, siendo uno de los principales, el contrato económico, presente en prácticamente

todas las naciones contemporáneas y se pueden encontrar antecedentes claros desde la prehistoria humana (figura 2) (Arana, 1987; Dìez-Picazo y León, 1998; Obregón et al., 2011).

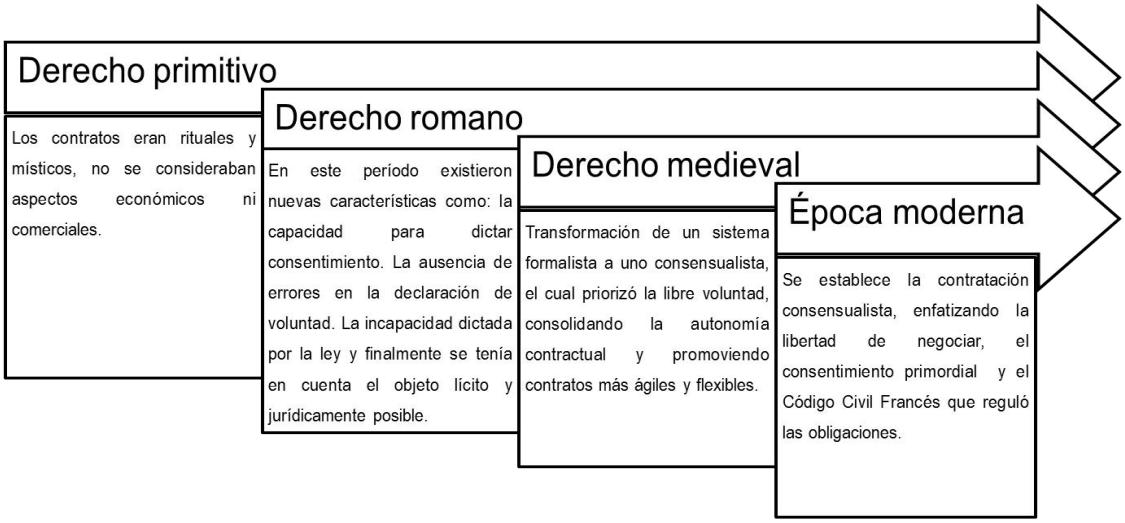


Figura 2. Etapas de progreso de la contratación económica

Simental (2012); Gardeazabal (2014); Sanromán (2020); Vergara (2020) y Ramírez (2021) plantean, que los antecedentes más remotos del contrato se pueden encontrar en los albores de la humanidad y que ha sido el mismo un hecho social, antes que jurídico, determinante para el devenir de la humanidad. Comenzó con el derecho primitivo, en el cual el contrato carecía de connotación económica. Estos acuerdos tenían un carácter más bien ritual y místico y se utilizaban para forjar vínculos de alianza entre las partes. La dimensión económica de los intercambios no era la principal preocupación.

Seguidamente, aparece el derecho romano, sistema que sirve de soporte al de Cuba. El contrato aparecía como una forma de acuerdo (convenio). El convenio es el consentimiento de dos a más personas que se avienen sobre algo que se debe dar o prestar (Vergara, 2020; Sanromán, 2020).

Posteriormente, con el desarrollo comercial de la sociedad romana, aun cuando no trató el moderno concepto de empresa, preparó las condiciones filosóficas idóneas para que el derecho canónico ofreciera una influencia mayor al concepto moderno del contrato y creó la vestimenta jurídica para las

operaciones económicas que actualmente identifica el carácter patrimonial de la relación contractual (Simental, 2012; Gardeazabal, 2014; Vergara, 2020; Sanromán, 2020; Ramírez, 2021).

Dentro de este marco, la edad media, no aporta novedades en la evolución del contrato, debido a las condiciones económicas precarias como la guerra, la escasez de comunicaciones y una cultura que se encierra en los monasterios, lo que provocó que el derecho privado pudiera avanzar en forma notable por encima de la evolución del derecho romano. Este florecimiento del comercio ocurrió en condiciones políticas y jurídicas muy distintas de las que habían prevalecido en Roma, a que subsistía en principio el derecho romano, pero ya no era un derecho viviente, capaz de adaptarse a las diez cambiantes necesidades de la sociedad, sino una legislación antigua (Pèrez, 2008).

Entre los siglos XII y XIII, hay un repunte de las actividades comerciales, las ciudades empiezan a crecer, una nueva clase social denominada burguesía está en auge; ciertos aportes tecnológicos llegados a Europa tanto por las cruzadas, como por los árabes inciden en la productividad, todo ello en conjunto motivó que fuese necesario una reglamentación diferente, con las nuevas circunstancias y problemática que se estaban generando (Simental, 2009, Gardeazabal, 2014).

Sin embargo, Ramírez (2021) plantea que en el derecho medieval se produjeron cambios significativos en la contratación. El sistema formalista fue reemplazado por el sistema consensualista, que priorizaba la libre expresión de la voluntad de las partes. Algunos de los aspectos destacados de este período son:

1. Principio de autonomía de la voluntad: permitía a las partes decidir libremente sobre el contenido del contrato.
2. Contratos ágiles: se buscó establecer un régimen contractual más ágil y flexible.

El paso entre la edad media y la época moderna corresponde a los siglos XV y XVI, el cual a su vez culmina a finales del siglo XVIII con el movimiento revolucionario generado por la Revolución Francesa y la independencia de los Estados Unidos de América. Se percibía el contrato como la manifestación de voluntad productora de efectos jurídicos, siendo el consentimiento el arma del contrato. En ese

momento la convención era una ley para los que la celebraban y el juez para fijar el contenido de una convención según la intención de las partes (Simental, 2009; Obregón et al., 2011; Vergara, 2020).

Los aspectos más destacados de este período fueron Ramírez (2021):

1. Libertad de pactar prestaciones: las partes adquirieron libertad para pactar las prestaciones que desearan.
2. Consentimiento como piedra angular: se convirtió en el elemento fundamental para la formación de la mayoría de los contratos.
3. Código Civil Francés: incorporó el concepto de acto jurídico y permitió a las partes regular las prestaciones del contrato de manera flexible.

Por otra parte, en Cuba, se considera que la contratación económica ha experimentado una evolución significativa, marcada por etapas que reflejan los cambios socioeconómicos y la necesidad de adaptar el marco jurídico (figura 3), como antecedentes a las nuevas realidades del país, dichas etapas se detallan a continuación:

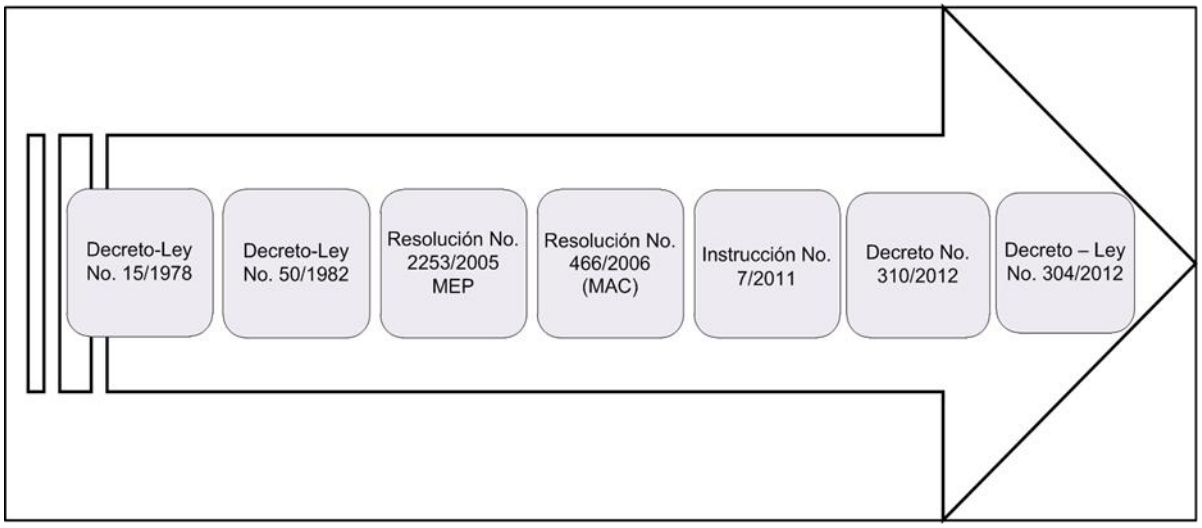


Figura 3. Cambios en el marco legal de la contratación económica

- Etapa inicial y formalismo (décadas de 1970 y 1980): durante este periodo, la contratación económica estuvo regulada por normas como el Decreto-Ley No. 15 de 1978 y otros decretos entre 1979 y 1983, que establecían condiciones generales y específicas para los contratos en el sector estatal y mixto. Sin embargo, la contratación se caracterizaba por un marcado formalismo y

rigidez, con poca autonomía para las partes y escasa flexibilidad para adaptarse a las condiciones reales del mercado (Soto, 2019).

- Retorno y reconocimiento del contrato económico (década de 1990): el contrato económico fue retomado como una herramienta esencial para las relaciones interempresariales, aunque el marco regulatorio seguía siendo obsoleto y limitado. La contratación se realizaba muchas veces sin renegociación efectiva de cláusulas, lo que afectaba la dinámica económica y la eficiencia empresarial (Soto, 2019).
- Actualización normativa en 2005: el Ministerio de Economía y Planificación emitió la Resolución No. 2253 en 2005, que introdujo indicaciones para mejorar el desenvolvimiento y eficacia de las relaciones económico-contractuales. Esta norma reconoció una mayor autonomía contractual a los sujetos de la contratación y promovió principios como la buena fe, la igualdad entre las partes y el interés general, ampliando el alcance para incluir a personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como extranjeras y al sector privado (Soto, 2019; Otero, 2021).
- Decreto-Ley No. 304 de la Contratación Económica y Decreto No. 310 de 2012 de los Tipos de Contrato (figura 4): constituyen un hito en la regulación cubana de la contratación económica, derogando las normativas anteriores y consolidando en un solo cuerpo legal las reglas aplicables a los contratos económicos vigentes en la actualidad. Estos decretos buscan dotar a los contratos de un papel más eficaz y activo en la gestión económica, otorgando mayor autonomía a las partes y estableciendo un régimen jurídico más coherente y actualizado. Sin embargo, persisten desafíos en la implementación efectiva y en la superación de insuficiencias prácticas, como la falta de negociación adecuada y cláusulas injustas (Consejo de estado, 2012; Vázquez, 2014; Montalvo, 2015; Bencomo -Fariñas y Acosta-Cardoso, 2020; Vázquez y Galbán, 2020; González, 2021; Roig et al., 2020).

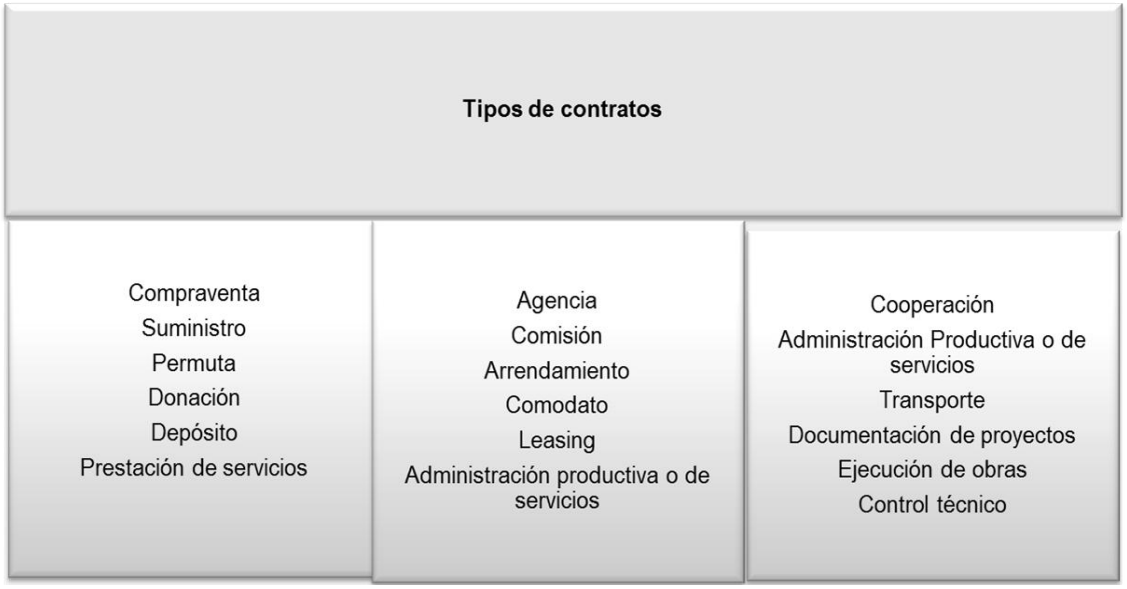


Figura 4. Tipos de contratos según el Decreto 310/2012

La necesidad de un reordenamiento y perfeccionamiento continuo del régimen jurídico de la contratación económica se esboza en la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y en las transformaciones en el sistema de gestión económica. Se enfatiza el papel del contrato como instrumento central para concretar compromisos, garantizar el cumplimiento y fomentar la colaboración entre diversos actores económicos, incluidos los nuevos sujetos no estatales (García, 2016; Soto, 2019; PPC, 2021b; Bencomo- Fariñas y Acosto-Cardoso, 2020; Sarría, 2022).

En los Lineamientos económicos y sociales del Partido y la Revolución, se consigna que las relaciones económicas se refrendarán mediante contratos y que se exigirá una mayor calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de estos, como instrumento para la gestión económica del país. En consecuencia, la nueva regulación de los contratos económicos en Cuba nace inspirada en estas directrices. (León, 2013; PCC, 2021a; Ortiz et al., 2024; Montalvo, et al., 2024; Ortiz, et al., 2025).

En resumen, la contratación económica en el mundo y en Cuba ha evolucionado desde un papel marginal y poco formalizado hasta la actualización de normativas en el siglo XXI que busca mayor autonomía y responsabilidad contractual, aunque aún enfrenta retos para convertirse en un

instrumento eficaz para la gestión económica empresarial y para el desarrollo económico por lo que se hace necesario profundizar en su conceptualización y etapas del proceso, aspectos que se tratarán en el epígrafe siguiente.

1.2. Conceptualización, etapas y dimensiones del proceso de contratación económica

Múltiples son los autores en el mundo y en Cuba (anexo 2) que definen el término contratación económica. Se consultaron 68 autores (nacionales e internacionales) en diferentes períodos de tiempo, con tendencia a crecer en los últimos 10 años (figura 5).

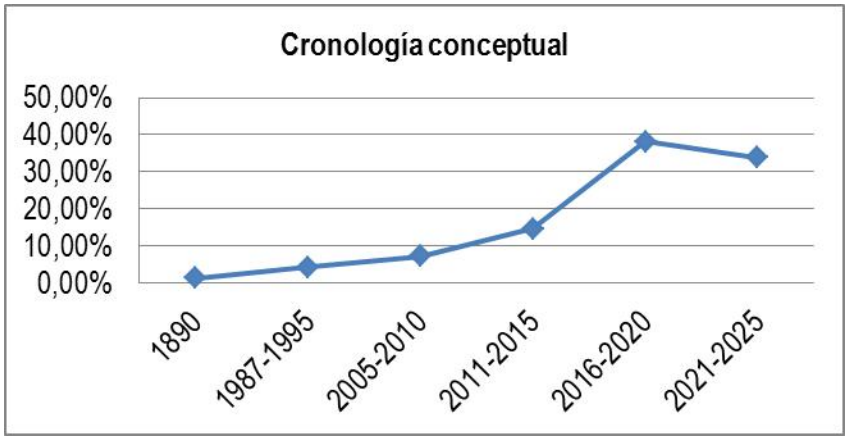


Figura 5. Estructura cronológica de la conceptualización

El análisis conceptual de la contratación económica revela una evolución doctrinal significativa que permite identificar tres ejes conceptuales predominantes:

- La concepción voluntarista, que enfatiza el acuerdo de voluntades como elemento fundante.
- La perspectiva jurídico-formal, que destaca el carácter bilateral del acto jurídico.
- El enfoque económico-funcional, que subraya las obligaciones recíprocas y el intercambio patrimonial.

Dichos ejes se sustentan en puntos coincidentes y de ruptura entre los criterios, los cuales se resumen en el anexo 3.

En paralelo a las terminologías estudiadas y con la utilización del análisis clúster; método matemático incluido, en lo que hoy se llama estadística multivariada o estadística multivariante; principalmente utilizado para la formación de grupos con características similares a partir de las similitudes o

disimilitudes que se presentan entre pares de características evaluadas (Villardón, 2007; Núñez-Colín y Escobedo-López, 2011; Vila et al., 2014) (anexo 4).

El análisis le permitió a la autora, justificar sobre una fundamentación estadística y científica de forma lógica y ascendente grupos de conceptos acerca del tema caracterizados por iguales expresiones; y otros, por diferencias entre ellos.

En consecuencia, se recogen 21 ítems con la mayor fuerza total de enlace (anexo 5), características de las cuales, en síntesis, se concluye las ideas siguientes:

- Voluntad entre las partes.
- Obligaciones recíprocas.
- Intercambio de bienes y servicios y el acuerdo jurídico bilateral.

No obstante, se considera pertinente incorporar el término "proceso", que se refiere a un conjunto de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo en una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz interrelacionándose con los procesos empresariales desde la planificación, organización, dirección y control (Espinosa, 2022; Delgado y Anchundia 2023; Ortega, 2024).

En consecuencia con los que se expresa anteriormente, la autora considera que la contratación económica es un proceso, porque implica una secuencia lógica, estructurada y dinámica de etapas interrelacionadas, que se desarrollan a lo largo del tiempo; que permite integrar la esfera económica y jurídica de cualquier organización con reglas y prácticas establecidas que garantizan su eficacia y seguridad jurídica; además en este proceso se caracteriza la totalidad de actores que intervienen en las diferentes etapas de la contratación económica y su influencia en los resultados de la gestión empresarial.

A su vez se reflexiona sobre la inserción de rasgos sociales pues en el contexto cubano, la contratación económica se considera un mecanismo para garantizar objetivos sociales, integrando diversos sectores que contribuyan a la equidad y al desarrollo social, próspero y sostenible, identificado con los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (PCC, 2021a).

En resumen, la conceptualización de proceso de contratación económica que se define por la autora es un proceso sustentado en la manifestación de voluntad entre las partes para realizar un acuerdo jurídico bilateral con el objetivo de crear entre ellas vínculos de obligaciones recíprocas, en el cual subyace las relaciones económicas a partir del intercambio de bienes y servicios.

Dicho proceso se considera un patrón preponderante en la gestión económica financiera de las empresas y fundamentalmente en el cumplimiento de sus objetivos. Coincidiendo con (Arango, 2013), influye de manera directa desde el punto de vista legal, en la garantía de la correcta realización de las actividades decisivas de la organización. Para ello, es necesario dominar las etapas de la vida del contrato (figura 6), como elementos esenciales dentro de la actividad contractual.

Figura 6. Etapas del proceso de contratación económica

Fuente: Arango, 2013

La palabra negociación proviene del verbo negociar, con origen en el término latino negotiarial que se le reconocen como acepciones dedicarse a la compra o venta de productos para obtener un beneficio a cambio (Leyva -Estupiñán et al., 2017).

El criterio de Leyva-Estupiñán et al. (2017); Montalvo (2015); Guzmán (2017); Rodríguez (2018); Gómez (2020); Vázquez y Galbán (2020), se fundamenta, en que es un proceso mediante el cual, dos o más partes construyen un acuerdo. Un contrato cumple su objetivo, cuando está elaborado con

rigurosidad y se efectúa previamente un análisis exhaustivo de las obligaciones recíprocas de ambas partes.

En esta etapa deben participar todas las áreas de la empresa, a fin de asesorar, como especialistas, la conformación de las cláusulas del contrato que tienen que ver con su actividad, elemento que pocas veces se toma en cuenta a la hora de concebir y redactar el documento.

Según la autora, son válidos las ideas que se expresan por los conocedores del tema, pero considera importante agregar que en la etapa de negociación se debe velar porque ambas partes contractuales analicen previamente todo o la mayor parte del contenido del contrato, en caso que esto se incumpla, el otro contratante se encuentra ante la alternativa de aceptar en su integridad todos y cada uno de los términos estipulados unilateralmente, o en el mejor de los casos, tendrá la posibilidad de poder negociar pero solo determinados aspectos del contrato predispuesto, por lo que se hace imprescindible el buen funcionamiento de esta etapa para obtener resultados satisfactorios en el proceso de contratación económica.

Para Soto (2004), Díaz-Ricardo, et al., (2012) la formalización del contrato se convierte en la segunda etapa por la que transita la contratación definida por la aceptación solemne contra libertad de formas y cláusulas, esta última definida por: oferta de las prestaciones, precios, tarifas, formas, plazos de pagos, parámetros de calidad y plazos de garantía.

El cumplimiento, pueden ser de forma escrita o verbal, con una representación de un personal acreditado como jurídico para su control con una capacidad legal para la certificación de los registros.

Los criterios de Soto (2004); Montalvo (2015), conjuntamente con la CGR (2011), coinciden con los anteriores, pero agregan que se deben tomar en cuenta las experiencias adquiridas en contratos realizados con características similares, para prever y evitar dificultades, imprecisiones y posibles omisiones.

En la elaboración se debe tomar en cuenta el objeto social aprobado para la entidad encargada de ejecutar la producción o el servicio contratado. Los términos y condiciones del contrato, deben estar

encaminados a asegurar la utilización eficiente de los recursos materiales y financieros de las partes contratantes.

Como última etapa, ejecución del contrato en la cual Soto (2004) plantean que comprende las obligaciones concertadas durante el plazo de vigencia del contrato dentro de lo cual se encuentra el cumplimiento específico de lo pactado.

Se asume por Díaz-Ricardo (2012) y CGR (2011), que debe mantenerse la colaboración de buena fe para prevenir e informar toda afectación. La presente se modifica por voluntad de las partes, por alteración del equilibrio contractual, por incremento de los costos de la presentación y disminución del valor de la contraprestación, pueden generarse incumplimientos de los que se derivan las reclamaciones comerciales por lo cual se deben adoptar medidas para disminuir los efectos del incumplimiento, reparar el daño, indemnización del perjuicio o sanción económica.

Desde el inicio del estudio conceptual, en conjunto con el análisis de las etapas por las que transita el proceso contractual se visualiza la presencia de funciones como son: económica, jurídica y social.

En esencia, la función económica se demuestra por ser el contrato el centro de la vida de los negocios, lo que permite agilizar el intercambio patrimonial de bienes y servicios. A su vez, una función jurídica desde la representación legal de ambas partes y el cumplimiento de la responsabilidad contractual. Por último, una función social al constituirse en el medio que permite la satisfacción de necesidades e intereses. En este sentido, ayuda a concretar las aspiraciones de las partes contractuales lo que contribuye a lograr el bienestar general de la sociedad.

Es meritorio destacar, que el resultado de la esencia de las funciones del proceso contractual, se tomarán como dimensiones en la investigación: económica, jurídica, social y se incluye control interno. Estas dimensiones, vinculada a la contratación económica, no solo implica la evaluación de las etapas de vida del contrato, sino también la integración sistemática de todos los procesos relacionados para optimizar la gestión empresarial y asegurar la transparencia y eficacia en el uso de los recursos. Por consiguiente, se hace imprescindible abarcar varios aspectos claves que integran elementos técnicos,

económicos y jurídicos, con un enfoque multidisciplinario alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

En primer lugar, la **dimensión económica** se refiere al conjunto de procesos relacionados con la producción, distribución, consumo y apropiación de recursos materiales y no materiales, económicos y financieros, además permite el desarrollo sostenible y el bienestar social. La misma busca generar valor económico de manera responsable, asegurando rentabilidad, calidad, eficiencia y ética en las actividades económicas, en armonía con las dimensiones social y ambiental (Vargas, 2019).

Para Reyes et al. (2014); Espinosa (2022); Sánchez (2024) y Ortiz et al. (2024), la dimensión económica es clave para lograr un desarrollo sostenible integral, que combine crecimiento económico, justicia social y cuidado ambiental, mediante políticas y prácticas responsables. Por otra parte, es un instrumento fundamental para la gestión eficiente de los recursos, que permite planificar, ejecutar y controlar las transacciones entre entidades económicas. Su correcta aplicación contribuye a la mejora continua de los resultados económicos-contables y de la gestión empresarial, integrando aspectos técnicos, económicos y jurídicos.

En segundo lugar, la **dimensión jurídica** como un conjunto de principios, normas y procedimientos legales que regulan la formación, ejecución y extinción de los contratos entre los sujetos económicos, sean estos estatales, privados o mixtos. Esta dimensión es fundamental para dotar de seguridad, previsibilidad y equidad a las relaciones económicas, permitiendo que los acuerdos tengan fuerzas vinculantes y sean exigibles ante la ley. Su importancia se vislumbra para la empresa y todas las personas que pretenden realizar dicho acto jurídico (Morcate, 2012; Bernal-Fandiño, 2015; Delgado - Vergara y Roselló- Manzano, 2012; Hernández, 2019).

A su vez, tiene que cumplir todos los requisitos técnico-formales de una institución jurídica para que el mismo surta los efectos necesarios, expresar las verdaderas relaciones de los sujetos que intervienen en su concertación, responder y estar acorde a los intereses de la empresa como respaldo y protección

a los intereses del plan y constituir el método idóneo y eficaz de establecer las relaciones jurídicas con fines económicos y sociales (Monroy et al., 2011).

La fundamentación de la dimensión jurídica en los últimos años se centra en que asegura que los contratos sean acuerdos vivos que protejan jurídicamente las relaciones comerciales y apoyen los objetivos estratégicos de las organizaciones. En un sistema jurídico donde se promueve la libertad económica, el contrato como mecanismo de intercambio de bienes y servicios es un elemento fundamental. Constituye la bisagra de las relaciones jurídico-económicas (Sanromán, 2020; Ortiz et al., 2024).

En tercer lugar, las organizaciones tienen en cuenta la **dimensión social,** en el proceso contractual para satisfacer sus necesidades de bienes y servicios como forma de obtener valor por su dinero sobre la base del ciclo de vida, con la finalidad de generar beneficios para la institución, sociedad y la economía, al tiempo que se minimiza el impacto sobre el medio ambiente. Más aún, dicha dimensión hace referencia a los impactos que el contrato tiene sobre las personas y las comunidades involucradas, así como la sociedad en su conjunto. Es importante que las empresas e instituciones reconozcan que sus contratos no solo deben cumplir con objetivos económicos, sino también con el compromiso de generar un impacto positivo en la comunidad (Ivanega, 2025; Ríos, 2023).

Finalmente, la **dimensión de control interno** se integra en el resultado de la presente investigación pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos. El mismo se considera un sistema transversal a los restantes, específicamente en la gestión y prevención de los riesgos (Montalvo, et al., 2025).

Se debe controlar para ser más eficientes, para ser más transparentes, para que el control sea parte indisoluble del saber hacer de la organización, es controlar para hacer las cosas bien y haciendo bien las cosas cuando una partida se mueva abruptamente ir a investigar qué, cuándo y por qué pasó (Bejerano, 2023).

De forma similar Morocco (2019) y Cumbicos et al., (2023) destaca que el sistema de control interno es una importante herramienta de gestión empresarial, al extremo, de que es extraño hallar una organización que no tenga diseñado e implantado un sistema de control interno, en sintonía con el proceso de gestión de riesgos.

En síntesis, la dimensión de control interno incluye varios componentes claves para asegurarla transparencia en el cumplimiento de las normas durante las contrataciones. Estos componentes se definen por (CGR, 2011):

- Ambiente de control: lo constituye la acreditación de la personalidad y capacidad jurídica de las partes que intervienen en el contrato, que se materializa mediante la exhibición de los documentos que demuestran estos extremos.
- Gestión y prevención de riesgos: identifica y gestiona eventos internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos del proceso de contratación económica.
- Actividades de control: incluyen procedimientos y mecanismos para mitigar riesgos y garantizar la correcta ejecución de las contrataciones y sus procesos administrativos.
- Información y comunicación: asegura la disponibilidad y calidad de la información relevante para la toma de decisiones y la transparencia en el proceso.
- Supervisión y monitoreo: evalúa continuamente que los controles estén presentes y operando adecuadamente, garantizando el cumplimiento y la mejora continua.

La autora enfatiza en la importancia que reviste las interrelaciones entre las cuatro dimensiones (económica, jurídica, social y control interno) porque proporciona una visión clara, robusta y estratégica del proceso de contratación económica permitiendo no solo identificar fallas pasadas, sino también mejorar el proceso para el futuro.

A partir de las ideas expuestas anteriormente, se razona la necesidad de profundizar teóricamente en los modelos o procedimientos existentes para la medición del proceso de contratación económica.

Desde el enfoque teórico se profundiza en los modelos o procedimientos existentes a través de la consulta de 34 bibliografías - 35 % son estudios internacionales, el 53 % son nacionales y el 12% de elaboración propia.

De dicha literatura se desglosa, que los modelos y procedimientos según: Arango, 2013; Manual de contratación, 2008; Arango, 2013; Montalvo, 2015; Amador, 2017; González, 2017; Martínez del Toro, 2017; Metodología para la evaluación de los sistemas de contratación pública (MAPS), 2018; Montalvo, 2017; Espinoza, 2019; Gutiérrez, 2019; Romero, 2020; Castañeda, 2023; Montalvo, et al., 2024) se proponen para la evaluación del proceso contractual desde la óptica del control interno, la contratación pública, la naturaleza jurídica y económica del contrato y el proceso inversionista, todo ello ajustado al marco legal vigente.

En la visión de los autores Moya (2012); Medina et al. (2014); Lamar (2015); Ribot (2015); Fernandes (2016); Pérez (2016); Amador (2017); Martínez del Toro (2017); Ceregido-Reyes et al. (2020); Márquez et al. (2020); Ortiz et al. (2024) se analiza la propuesta de índices integrales sustentada en la utilización de indicadores y la jerarquización de cada uno de ellos, además de la elaboración de algoritmo matemático para la determinación del índice integral con su escala de evaluación.

Se encuentran otras propuestas relacionadas con modelos y procedimientos de varias temáticas (Abad, 2022; León, 2023; Calixto et al., 2024; Miranda, 2024) las cuales defienden una estructura semejante para la concepción teórica del resultado metodológico sustentado en premisas, principios, objetivos sin dejar a un lado la utilización de fases, etapas y pasos y la representación gráfica de cada uno.

Luego se identifican los elementos principales tratados (31) y se construye una matriz binaria (anexo 6 y 7) que muestra la presencia o no de los elementos en dichos modelos y procedimientos. Además, se realiza el análisis con el apoyo del software UCINET (anexo 8) para la representación gráfica de las coincidencias.

Los análisis realizados favorecen la comprensión de los elementos más relevantes y se establecen criterios de comparación. Como resultado del análisis se toman las etapas de la vida del contrato:

negociación, formalización y ejecución para el diagnóstico de la situación actual en el objeto de estudio. Además, de la caracterización de dicho objeto y la utilización de indicadores para sustentar el índice integral. Por tanto, se hace necesario abordar aspectos de su medición en el epígrafe siguiente.

1.3. Consideraciones sobre la medición de la contratación económica

De acuerdo con Omelianovsky (1985) la modelación científica, es el método que opera en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema auxiliar, material o artificial.

Dicho con palabras de Sampieri et al. (2014); Salgado (2016); López et al. (2024), es un método muy empleado para el desarrollo de investigaciones, el cual consiste en la creación, mediante abstracciones de un objeto modelado con los rasgos esenciales del objeto real, lo que permite explicar los rasgos y particularidades con más facilidad.

Por otra parte, es un proceso para representar y comprender fenómenos reales mediante modelos que simplifican y estructuran información compleja para su análisis, explicación y aplicación práctica. La misma afianza su importancia cuando se establecen sus tres etapas fundamentales: información, transformación e implementación (Abad, 2022).

En este sentido, la autora coincide con los criterios aportados anteriormente destacando que la propuesta incluye las tres etapas, puesto que se sustenta en el estudio teórico-práctico preciso para caracterizar el fenómeno estudiado el cual depende de la utilización de métodos científicos cualitativos y cuantitativos que permiten obtener una transformación en los resultados del estudio.

De igual forma defienden Omelianovsky (1985) y Sesento (2008), que la modelación científica facilita el análisis de los objetos mediante un sistema auxiliar reconocido como el modelo, el cual refleja las características estructurales fundamentales del original, tiene la capacidad de brindar información que permita la elaboración de una teoría más profunda a partir de la experiencia y la práctica, admite simplificar los fenómenos complejos en diferentes etapas y complementarlos posteriormente, así como también pronosticar la evolución del fenómeno modelado.

En la literatura consultada de los últimos quince años, se evidencia como tendencia en la conceptualización de modelo, las representaciones de objetos, sistemas, fenómenos o procesos.

Un modelo puede entenderse como una abstracción de la realidad bajo un contexto y características específicas. También se considera un patrón a seguir o muestra para interpretar/comprender algo. Dentro de sus funciones se destaca: representar, explicar, guiar, predecir, evaluar y generar realidades; comprender y explicar la realidad a fin de poder hacer sustracciones de la situación en el contexto, y ponerlas en función del fenómeno estudiado para describirlo (De la Rosa et al., 2018), (Adúriz-Bravo, 2012), (Ramos et al., 2016); (Calixto et al., 2024).

En resumen, la autora considera que la presente investigación tiene en cuenta las generalidades de la modelación científica y en particular las características de los modelos. Dicho resultado no se considera un pensamiento rígido sino la forma de explicar un fenómeno desde el punto de vista del investigador. En ese sentido, se asume como la representación esquemática de un conjunto de elementos o supuestos teóricos que sustenta la evaluación integral del proceso de contratación económica.

Afirma, Alfaro et al., (2016) y Arzuaga (2024) que la medición es un proceso que compara una magnitud física u objeto con un patrón o unidad de medida previamente establecido, para determinar cuántas veces dicho patrón está contenido en la magnitud que se quiere medir. Es una acción que asigna un valor numérico o categoría a algo para poder cuantificarlo, según estándares o escalas. Esta operación necesita instrumentos y un observador que la realice con precisión y confiabilidad.

A partir de esos criterios la autora concuerda con lo que plantea Ortiz et al. (2024) donde resalta que la medición de la contratación económica integra un enfoque sistémico que combina diagnósticos estructurales, indicadores cualitativos-cuantitativos y mecanismos de control interno para garantizar un proceso eficiente y transparente. Este enfoque asegura que los recursos se gestionen de manera responsable, respetando las normas jurídicas y promoviendo el bienestar social.

En este sentido el proceso de contratación económica en Cuba se debe medir mediante un conjunto de procedimientos y herramientas que integran la supervisión, control y gestión integral del proceso contractual, buscando garantizar la eficiencia, eficacia y cumplimiento de los contratos en las entidades económicas. En relación con el propósito de la investigación se presentan los elementos siguientes:

1. Supervisión y control mediante guías actualizadas: se utilizan guías específicas para la supervisión y control de la contratación económica, que contribuyen a preparar a los usuarios internos y externos en materia contractual, facilitando una mayor eficacia y comprensión de los contratos. Estas guías se basan en métodos como la revisión documental, análisis, observación directa y entrevistas, permitiendo detectar y corregir deficiencias en el proceso contractual (Sarría, 2022).
2. Evaluación integral del proceso contractual: la medición del sistema incluye el análisis de todas las fases del proceso de contratación: negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento. Se evalúan aspectos como la calidad de la negociación, la justicia de las cláusulas, atención a plazos, calidad, garantías, precios y formas de pago. La eficacia del sistema depende de la calidad en cada una de estas etapas (Bencomo-Fariñas y Acosta-Cardoso, 2020).
3. Procedimiento integral con enfoque sistémico: se propone un procedimiento para la gestión integral de la contratación económica que articula la gestión por procesos, la gestión de la calidad y el control interno. Este procedimiento incluye fases, etapas y pasos detallados que van desde la creación del Comité Económico hasta la ejecución presupuestaria, permitiendo un seguimiento sistemático y ordenado del contrato para asegurar su cumplimiento y eficiencia (Ortiz et al., 2024).
4. Indicadores de desempeño y control interno: el sistema se mide también a través de indicadores de gestión que reflejan la eficiencia en la utilización de recursos, cumplimiento de plazos, calidad de los bienes o servicios contratados y el control interno para evitar desviaciones presupuestarias o incumplimientos contractuales. La auditoría interna y las verificaciones al gasto público son herramientas claves para detectar debilidades y mejorar el sistema (Ortiz et al., 2024).

5. Evaluación de la cultura contractual y comportamiento de los actores: se analiza la cultura contractual de los participantes, el nivel de interés, la racionalidad en la toma de decisiones y la aplicación adecuada del derecho. La falta de cultura contractual y el voluntarismo irracional son factores que afectan negativamente el sistema y se consideran en la medición para implementar mejoras (Bencomo-Fariñas y Acosta-Cardoso, 2020).

Un análisis particular, merecen los indicadores, revelan Morales(1993); Sirakaya (2001); Nogueira (2002); Schianetz (2008) y Otero (2021) que no se puede hablar de evaluación sin mencionar antes que un indicador no es más que una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Sostiene Espallargues et al. (2016) y Abad et al. (2019) que la tabla de indicadores debe contener los estándares a medir, el valor límite o meta del indicador, frecuencia de análisis y fuente primaria de datos de donde se obtendrá la información y los responsables de realizarla, de forma que se analice su dinámica y evolución respecto a la meta fijada.

Por consiguiente, la palabra indicador significa señalar, dar aviso o estimar, ejemplo: horas y minutos como indicadores de tiempo, temperatura del cuerpo como indicador de salud y resultados de exámenes como indicadores de progreso en los estudios (Bossel,1999; Blackstock et al,. 2006; Garzòn, 2018; Abad, 2022).

A criterio de la autora, los indicadores pueden evaluar el proceso de contratación económica desde el comportamiento de cada elemento que compone las dimensiones definidas. Evalúan el comportamiento de los elementos identificados en el estudio desde el diagnóstico y de cada una de las dimensiones, lo que permite determinar el índice integral del proceso de contratación económica. El término evaluación integral tiene diferentes aristas según la literatura. Como lo hace notar Viteri (2012); Medina et al. (2014) y Quezada-Torres, et al. (2019), la evaluación integral es una herramienta que

permite evaluar las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo. Es un instrumento de vigilancia, promoción y apoyo para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas.

Agrega Ortiz et al. (2024) que el mismo es un proceso sistemático y completo que busca valorar de manera global y detallada un objeto de estudio, sistema o procedimiento, considerando múltiples dimensiones y etapas para emitir un juicio de valor fundamentado que facilite la toma de decisiones.

Precisamente, de acuerdo con Santana-Castillo, et al. (2025) el índice integral es un resultado cuantitativo que surge de la evaluación integral al combinar y ponderar diferentes indicadores y calificaciones para proporcionar un valor único o global que refleja el estado y nivel evaluado.

A juicio de la autora, el índice integral es una herramienta cuantitativa que integra dichos indicadores en valor único o compuesto para facilitar la comparación, el seguimiento y la toma de decisiones. Además, funciona como una síntesis o resumen numérico de la evaluación integral, lo que permite medir y comunicar el desempeño o condiciones globales observadas durante la evaluación.

Con respecto, a la evaluación integral del proceso de contratación económica es fundamental porque permite analizar de manera completa y coordinada todas las actividades y fases del proceso contractual, identificando puntos débiles y fortalezas para mejorar continuamente la gestión empresarial (Vilchez, 2020; Montalvo 2025).

En ese mismo contexto, señala Rivero (2021), que es un proceso que abarca desde la negociación inicial hasta la ejecución y control del contrato, con el objetivo de asegurar que se cumplan los términos acordados, se respeten las normativas legales y se garantice la calidad, el precio, así como la satisfacción de las necesidades económicas de las partes involucradas y por consiguiente, la gestión económica empresarial.

Desde esta óptica Rivero (2021) sostiene que la correcta evaluación asegura que los contratos se realicen bajo los principios de la mejora continua y prevención de deficiencias que pueden afectar la credibilidad y los resultados económicos.

Del mismo modo, en Cuba dicha evaluación integral resulta un pilar muy importante para el sistema empresarial cubano. Es un proceso que asume el vivir prolongado en el tiempo y la unidad entre las diferentes áreas de la entidad, por tanto, se considera transversal a todos los procesos de las organizaciones que influye en la planificación estratégica, ejecución y soporte a los niveles productivos. En este proceso se identifican carencias, por lo que se convierte en una debilidad para la dirección y puede incurrir en falta de oportunidad para lograr negociaciones, afectaciones a los recursos materiales y financieros y la credibilidad antes sus acreedores (Ortiz, et al., 2025).

En resumen, el proceso de contratación económica son métricas que permiten evaluar la eficiencia, eficacia y valor financiero de los contratos dentro de una organización o empresa. En el contexto cubano y en general, estos indicadores se utilizan para mejorar la gestión, control y toma de decisiones en el proceso contractual (Ortiz, et al., 2024; Montalvo, et al., 2025). Además, la evaluación del proceso de contratación económica se debe asumir con un enfoque integral desde las etapas de la vida del contrato y las funciones que ejerce el mismo por ser el principal vínculo entre las empresas y un instrumento jurídico esencial en la gestión económica, donde se necesitan indicadores para determinar los índices integrales que facilitan la evaluación objetiva y continua del proceso de contratación económica, optimizando los recursos y resultados empresariales, aspectos que se tratarán a continuación.

1.4. La contratación económica en el proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial

En busca de mejores índices de desempeño, las organizaciones se ven en la continua necesidad de tomar decisiones para hacer frente a oportunidades, retos e incertidumbres que el entorno presenta (Vélez, et al., 2020; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009; Zulueta, 2011).

En este sentido, Vélez et al. (2020); Arizaga et al. (2025); Abril-Flores et al. (2018); Rangel (2025) coinciden que la toma de decisiones constituye una actividad que durante el transcurso de los últimos siglos ha ganado notoriedad por su importancia en los contextos organizacionales.

Es por ello, que se considera un proceso complejo mediante el cual la dirección selecciona, entre un conjunto de alternativas, el curso de acción más idóneo para alcanzar los objetivos organizacionales (Rangel, 2025).

En el contexto empresarial cubano, en permanente transformación y perfeccionamiento, este proceso adquiere una relevancia singular, requiriendo basarse en información fidedigna, análisis multidimensional y una visión que integre los imperativos económicos, jurídicos y sociales del modelo de desarrollo socialista (Rangel, 2025).

Sin embargo, el proceso de toma de decisiones es mucho más que eso, su esencia radica en que la persona que toma la decisión debe darse cuenta y saber reconocer que una decisión es necesaria e identificar el conjunto de alternativas factibles antes de hacer la elección. Por tanto, el mismo incluye modificar y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar alternativas, elegir el mejor acorde a su necesidad y ponerla en práctica (Hernández, 2010; Bravo et al. 2018).

Luego según las características de las organizaciones será más o menos complejo el proceso de toma de decisiones, en el caso particular de las empresas gestoras de residuos, dicho proceso se considera un problema complejo y multidimensional por el hecho de operar en la intersección entre economía lineal tradicional y los principios de economía circular lo que impone características únicas en su gestión estratégica y operativa.

Esta última, transforma radicalmente el proceso de toma de decisiones porque cambia de un modelo lineal de “tomar-fabricar-desechar” a uno regenerativo, diseñado para mantener los productos, componentes y materiales en su máximo nivel de utilidad y valor continuamente.

Por otra parte, en la gestión empresarial los líderes o directivos tienen la habilidad de organizar, guiar y administrar todos los recursos de una empresa. La misma ha ido evolucionando con el transcurso de los años, pasando desde la escuela clásica, a la gestión con enfoque de sistemas y teorías de decisión.

Las empresas actuales aspiran a ser excelentes en su gestión, por lo que deben fundamentar el

proceso de toma de decisiones lo que redundará en una elevación de la eficiencia de la organización (Garza et al. 2007; Ariño, 2014).

El criterio de Canelones (2015) y Bravo et al. (2018) resalta que la gestión empresarial es fundamental porque permite administrar eficientemente los recursos de una organización, asegurando la eficiencia operativa, la transparencia y la organización interna. Es clave para que los procesos cumplan los objetivos y se puedan enfrentar y convertir retos en oportunidades de crecimiento y competitividad.

En Cuba, la gestión empresarial es considerada un proceso en transformación que se basa en actualizar y perfeccionar el sistema empresarial estatal socialista. Busca otorgar mayor autonomía y facultades administrativas, con el fin de incrementar su eficiencia, competitividad y contribución al desarrollo del país. Además, se encuentra regulada y apoyada por normas que buscan transparencia y control de costos, favoreciendo sistemas de información, la toma de decisiones y una administración eficiente (Fernández et al., 2025).

En este marco, la contratación económica emerge como una herramienta estratégica fundamental, trascendiendo su función tradicional de mero formalizador de intercambios (Mejías, 2023). Lejos de ser un trámite administrativo-final, el proceso contractual es una fuente primaria de información estratégica y un mecanismo de gestión proactiva que incide directamente en la calidad y oportunidad de las decisiones empresariales.

Como plantea Mejías (2023) el proceso de contratación económica forma parte de dicha gestión, el cual se considera en este marco una herramienta fundamental para la toma decisiones, debido a que cumple funciones claves en el ámbito económico, social y jurídico, que facilita y optimiza la gestión y ejecución de actividades económicas.

Su utilidad radica en que permite formalizar, regular y controlar las relaciones económicas entre diferentes actores, facilitando el intercambio de bienes y servicios de manera ágil y eficiente. Así la contratación económica contribuye a satisfacer necesidades, realizar compromisos de manera responsable y mejorar el desempeño empresarial y económico en general.

Cabe señalar, que influye directamente en la eficiencia empresarial al ser un instrumento clave para organizar, planificar y ejecutar las relaciones comerciales y económicas de manera clara, segura y oportuna. Un buen proceso de contratación económica disminuye riesgos y facilita el cumplimiento de obligaciones por lo que mejora la gestión económica financiera.

En resumen, la autora considera que la contratación económica en el proceso de toma de decisiones es un elemento clave en la gestión económica y empresarial, en particular, en sector estatal. Este proceso no solo implica la formalización de contratos, sino que es un instrumento fundamental para regular y controlar las relaciones económicas entre las partes involucradas, desde la negociación hasta la ejecución y el cumplimiento de los compromisos acordados.

Con el hallazgo de insuficiencias y/o debilidades en el proceso de contratación económica, se puede diseñar un plan de acciones que asegure la mejora continua en la gestión empresarial y que contribuya a la toma de decisiones desde los niveles jerárquicos, garantizando que la estrategia se convierta en acción de manera coherente, que las personas estén empoderadas dentro de un marco claro y que la organización sea ágil ante los desafíos.

Para el cumplimiento de dicho planteamiento se considera necesario la propuesta de un modelo y procedimiento de implementación que integre los principales términos estudiados con la finalidad de lograr una transformación satisfactoria en el funcionamiento del proceso de contratación económica y así contribuir a mejorar la toma de decisiones en la gestión empresarial para lo cual se dedicará el próximo capítulo.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA Y SU PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez precisada la conceptualización, etapas, dimensiones, los elementos de medición del proceso de contratación económica y la toma de decisiones, aspectos esenciales en la gestión empresarial, corresponde responder la segunda pregunta científica sobre la construcción del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación en la gestión empresarial, con la intención que su explicación sea lógica y detallada.

2.1. Concepción teórica y metodológica del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica

El modelo propuesto se caracteriza por transitar en su concepción por la información, transformación e implementación, las cuales se tienen en cuenta desde el análisis de las condiciones iniciales a través de las fases que componen el procedimiento y el empleo de indicadores específicos que sustentan el índice integral de la evaluación del proceso, permitiendo una valoración cuantitativa y cualitativa, considerando los referentes teóricos (Sampieri et al., 2014; Salgado, 2016).

La investigación se apoya en una combinación de conocimientos teóricos y prácticos para identificar las peculiaridades y características del fenómeno estudiado y se aplican técnicas y herramientas que permiten comparar fundamentos generales y facilitar la transformación hacia la realidad organizacional.

El modelo incorpora los **aspectos esenciales** derivados del análisis previo, asegurando su pertinencia y aplicabilidad en el contexto empresarial.

Según el análisis de los epígrafes 1.3 y 1.4, la autora establece que el modelo propuesto se fundamenta en dos enfoques claves: sistémico y de mejora continua.

El enfoque sistémico, que se manifiesta en la integración total de todas las dimensiones, elementos e indicadores de este y promueve una visión holística del proceso de contratación económica, articulando sus componentes de manera coherente y estructurada y en el enfoque de mejora continua donde la evaluación se concibe como un proceso permanente y dinámico, basado en el seguimiento constante y la retroalimentación oportuna. Este enfoque permite que la evaluación se incorpore activamente en la toma de decisiones, alineada con las acciones estratégicas de la administración.

El diseño del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica se fundamenta en un objetivo general, requisitos específicos los cuales se asumen en la investigación como reglas y especificaciones operativas, los principios como objetivos que guían su comportamiento y las premisas como los cimientos y marco de partida para la implementación de dicho modelo, los cuales se describen a continuación:

Su **objetivo general** es: disponer de una herramienta de evaluación del proceso de contratación económica a través de la integración de sus dimensiones, elementos e indicadores de medición para el proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial.

Los **requisitos específicos** son:

1. Concepto propio de proceso de contratación económica.
2. Identificación de las distintas dimensiones y elementos correspondientes en la entidad que se seleccione.
3. Alineación de los objetivos estratégicos de la organización con los elementos de la contratación identificados.
4. Reconocimiento de la base legal en gestión empresarial.
5. Selección y conceptualización de los elementos específicos de la contratación económica.
6. Identificación los indicadores de medición correspondientes para cada elemento seleccionado.

7. Determinación del índice de integración.
8. Presentación de acciones de gestión que se consideren en el proceso de toma de decisiones luego de la evaluación de los resultados.

Los principios en los que se sustenta el modelo son:

1. Flexible: posibilidad de ser aplicado en la actividad empresarial cubana teniendo en cuenta las características particulares de cada organización incluso las formas de gestión no estatal.
2. Razonable: refleja de manera adecuada y concreta la realidad o situación que se pretende representar. En este caso la evaluación desde la utilización de dimensiones, indicadores e índice integral.
3. Consistencia lógica: cualidad al ser coherente desde su estructura secuencial y las normativas que establecen la actividad contractual en Cuba.
4. Enfoque sistémico: interrelación constante ante cualquier variación en el diagnóstico de las etapas de la contratación, en los elementos e indicadores de medición de cada una de las dimensiones.
5. Pertinente: se muestra en la posibilidad que tiene el modelo de adecuarse a la actividad contractual con sus etapas, dimensiones, elementos e indicadores y determinar insuficiencias que afecten la misma en la actividad empresarial cubana.
6. Trascendencia: las decisiones y acciones derivadas de su proceder tienen un impacto significativo, no solo en las dimensiones ni en los elementos identificados sino también en la gestión interna y externa de la empresa.
7. Participativo: permanente participación creativa e innovadora de la dirección y los trabajadores implicados en la actividad contractual, tanto en la identificación como en la solución de problemas.

Las premisas para la aplicación del modelo son:

1. Voluntad, compromiso e implicación de la dirección y los trabajadores, en la evaluación de la actividad contractual y la implementación de acciones para la mejora continúa.
2. Personal con una preparación profesional básica, que contribuya a la ejecución del instrumento metodológico y de las herramientas a aplicar en la actividad contractual de las organizaciones.
3. Implementación adecuada del sistema de control interno en las organizaciones.
4. Entidad creativa e innovadora (significa que desee llevar a cabo el proceso de cambio, mejoramiento y/o perfeccionamiento de las herramientas, técnicas, métodos, mecanismos e instrumentos de evaluación existentes en la actualidad).

Para demostrar los criterios anteriormente planteados y la demostración de la novedad en la presente investigación, el modelo de evaluación (figura 7) se centra en la conceptualización asumida por la autora y su relación en cuanto a las dimensiones, dígase económica, jurídica, social y control interno como sistema transversal en la gestión empresarial (Montalvo, et al., 2025). De modo que se diagnóstica la actividad contractual, se definen indicadores para el elemento correspondiente a la dimensión, los que son medidos a través del índice integral, lo cual propicia los resultados para el proceso de toma de decisiones empresariales.

Así mismo, una retroalimentación que indica el retroceso por alguna cuestión de la aplicación del modelo, donde se proyecta acciones que conduce a la rectificación o adecuaciones necesarias para la mejora continua del proceso de contratación económica.

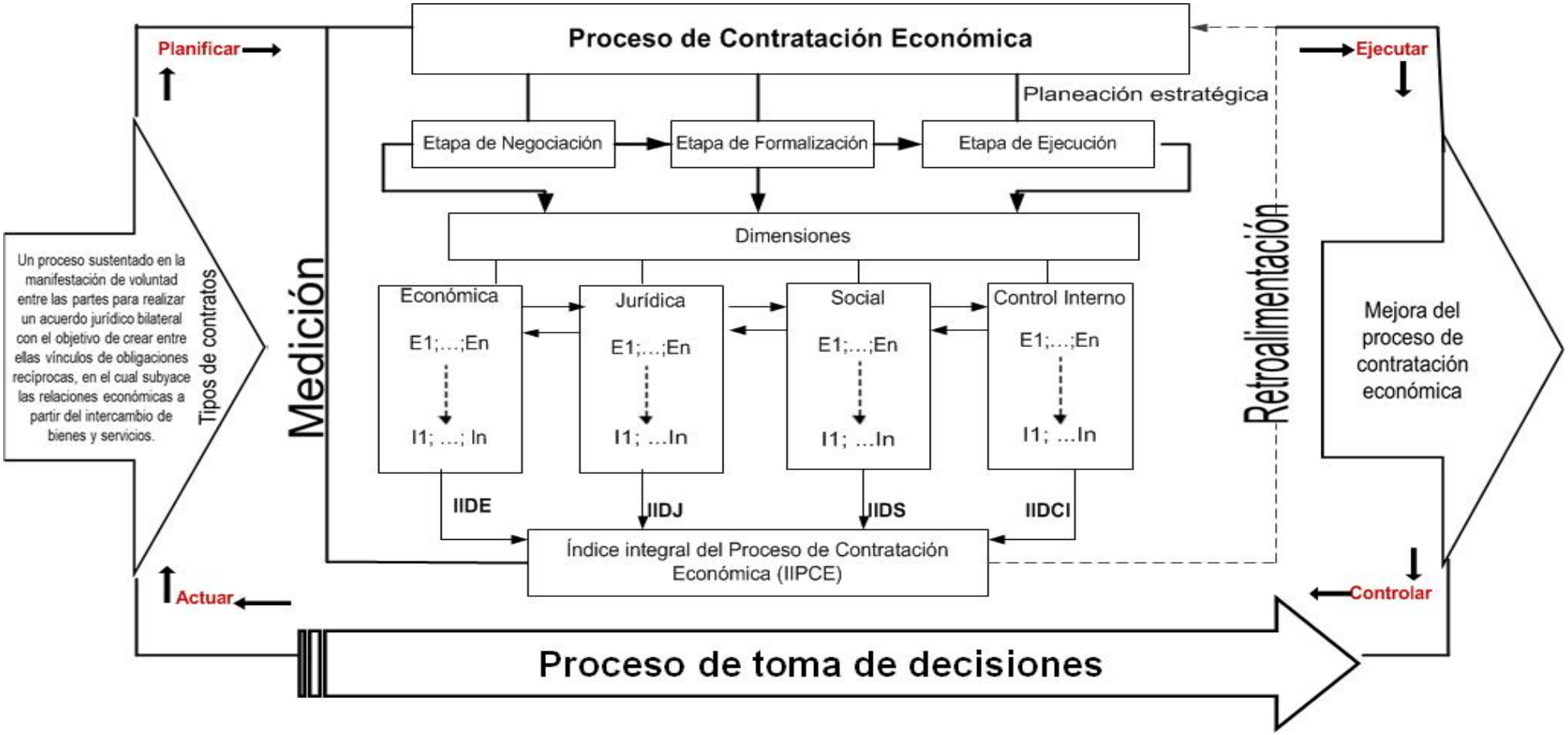


Figura 7. Modelo de evaluación del proceso de contratación económica

Se concibe con la estructura siguiente:

- Concepto propio: es resultado de la elaboración propia por la autora de acuerdo con la revisión bibliográfica, de investigaciones precedentes, estudios realizados y sustento científico como resultado de la aplicación del método estadístico matemático Análisis de Clúster y UCINET. El mismo define el modelo de evaluación del proceso de contratación económica.
- Dimensiones: agrupa a los elementos de acuerdo con determinadas características en cuatro componentes: económico, jurídico, social y control interno. Se parte de la revisión bibliográfica para poder establecerlos, basados fundamentalmente en los modelos. Todo lo anterior, con el fin de proporcionar una información más desglosada y detallada a los encargados del proceso de toma de decisiones.
- Elementos: se refiere a los específicos de la actividad contratación económica seleccionados a partir de cada componente. Se considera que deben estar acorde con los objetivos y estrategias de cada organización, en función de su contribución al logro de estos.
- Indicadores de medición: constituyen la forma de valoración de los elementos seleccionados para cada dimensión. Es decir, se conciben que a través de instrumentos de medición se pueda conocer el estado y evolución de dichos elementos. Pueden clasificarse en indicadores relativos o indicadores de eficiencia, que son aquellos obtenidos por la percepción del sujeto o mediante fórmulas establecidas de acuerdo a procedimientos dentro de la propia institución; e indicadores absolutos, extraídos con valores cuantitativos de los estados financieros que emite la entidad.

Su conceptualización se expresa en su estructura desde el análisis de la planeación estratégica que permiten una caracterización en la etapa inicial de preparación; posteriormente el diagnóstico, que se concibe en las tres etapas de la contratación económica (negociación,

formalización y ejecución), se pueden determinar las dimensiones que se proponen, se seleccionan elementos específicos de la actividad que contribuyen de forma significativa a los resultados de la entidad; a estos elementos se le asignan indicadores de medición a fin de su valoración, expresados en diferentes unidades de medida, predominando de tipo monetario, conteo y porcentaje (Díaz-Ricardo et al., 2018).

En los indicadores de medición se considera de suma importancia la utilización de la clasificación de indicadores de medición en absolutos e indicadores relativos o indicadores de medición de la eficiencia; así como las diversas modificaciones propuestas por tales como, la ponderación de los elementos e indicadores de medición, permitiendo la presentación del resultado no solo global sino también por cada uno de ellos, lo cual es más útil en el proceso de toma de decisiones, y se corresponde con los análisis y críticas realizados a los modelos estudiados.

Se apoya asimismo de la propuesta de índice integral de acuerdo con los autores de esta forma se puede apreciar mejor el comportamiento de cada uno en las dimensiones específicas, como los índices propuestos por la autora, que responden a otro elemento diferenciador y aporte de superioridad del modelo propuesto.

El modelo de evaluación del proceso de contratación se distingue por su integración con el ciclo de mejora continua de procesos (Segura y Alonso, 2021), en consonancia con los sistemas de gestión de la calidad (Díaz-Canel, 2021) establecidos a nivel nacional. Esta vinculación se refleja en la incorporación de la teoría de Deming, reconocida como un paradigma clave para alcanzar la excelencia operativa y la calidad empresarial.

El modelo diseñado para la evaluación del proceso de contratación se caracteriza por su enfoque cíclico y estructurado, que propicia la **planificación** de elementos según los objetivos económicos de la entidad, considerando la formación del personal, lo que permite la **ejecución** de actividades en las etapas de contratación para estabilizar o mejorar dichos elementos, el

control basado en la efectividad del desarrollo de las acciones, la **evaluación** de mejoras como nuevas formas de hacer, integrando la retroalimentación y la mejora continua pues promueve un proceso dinámico y mejorado, sustentado en la estabilidad y el perfeccionamiento constante y los resultados obtenidos sirven como insumos para comentarios, ajustes y decisiones futuras.

Al mismo tiempo, proporciona información relevante en tiempo real para el proceso de toma de decisiones oportunas, plantea indicadores claros, medibles y adaptables, evitando el exceso de burocracia, refleja prioridades estratégicas y se ajusta conforme evoluciona la organización, destacando su principio de flexibilidad.

A criterio de la autora, la concepción teórica-metodológica del modelo de evaluación del proceso de contratación económica mejora la gestión empresarial porque proporciona rapidez y precisión en la entrega de información a los administrativos, permite identificar aciertos y fallos en el proceso de contratación económica, e incide en la evaluación de la eficiencia del sistema de gestión empresarial, apoyado en un sistema de información veraz y certificada, todo ello respalda la toma de decisiones.

Su fundamento teórico-metodológico requiere de un procedimiento de implementación que articule las etapas del proceso de contratación, establezca una relación entre elementos e indicadores de medición en las cuatro dimensiones reconocidas por el modelo, y contribuya a la determinación del índice integral del proceso de contratación económica.

El modelo se convierte en una herramienta clave para optimizar decisiones empresariales, al ofrecer una visión integral y dinámica del proceso evaluado.

Con la finalidad de facilitar la evaluación de los elementos del proceso de contratación económica en la gestión empresarial y de hecho, la materialización del modelo diseñado, se expone a continuación el procedimiento de implementación del mismo.

2.2. Procedimiento de implementación del modelo de evaluación del proceso de contratación económica en la gestión empresarial

A partir de la representación gráfica y la explicación del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica se hace necesario explicar el procedimiento de implementación del modelo (figura 8).

Su implementación se sustenta:

- En primer lugar, se parte de la revisión bibliográfica, en el cual se exponen como fases de gestión de los elementos de la contratación económica las etapas de esta: negociación, formalización y ejecución. En la propuesta que se presenta se contemplan pasos previos para asegurar el proceso, así como se proponen y validan, elementos, indicadores e instrumentos de medición.
- En segundo lugar, se considera la experiencia teórico-práctica de la autora y del equipo de investigación, que durante este período, mediante la obtención de los distintos resultados científicos desde el punto de vista, sobre todo teórico, han permitido el perfeccionamiento continuo de este procedimiento, así como de sus fases, etapas y pasos las cuales se apoyan en la aplicación de métodos de investigación y técnicas estadísticas como por ejemplo: entrevista no estructurada, tormenta de ideas o brainstorming, observación, revisión bibliográfica, análisis documental, método de expertos, modelación, encuestas, pruebas de confiabilidad, análisis de fiabilidad a través de la prueba Alphade Cronbach, coeficiente de concordancia de Kendall, método matemático proceso de análisis jerárquico de Saaty (AHP), cálculo del valor percibido y cálculo del índice integral, que le dan solidez a los resultados obtenidos, así como a los propios elementos identificados por dimensiones, indicadores de medición e instrumentos elaborados y la matriz RACI para el proceso de determinar los roles del nivel jerárquico de la toma de decisiones.

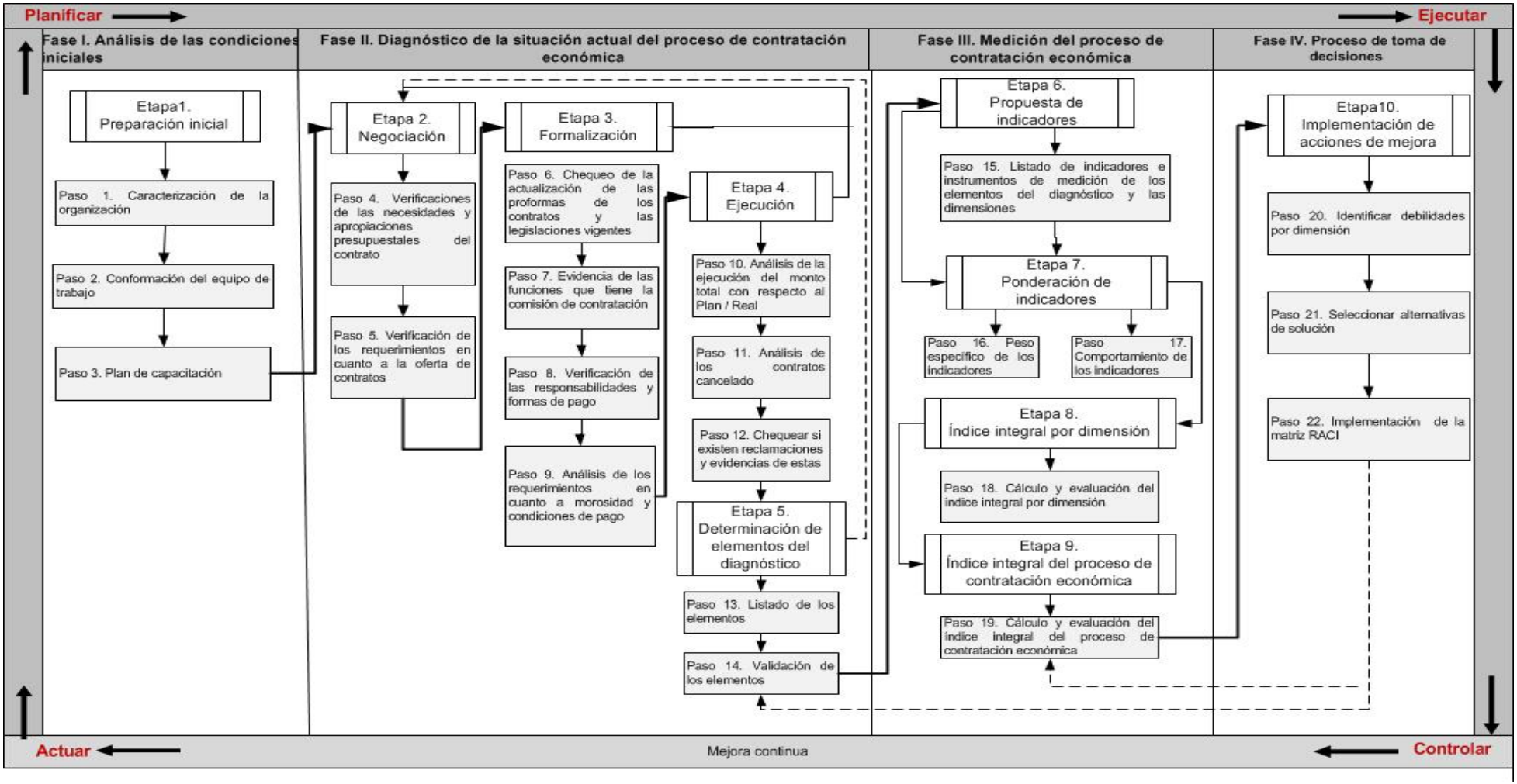


Figura 8. Procedimiento de implementación del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica

- En tercer lugar, la consulta a especialistas nacionales e internacionales de la temática, resultados que han sido contemplados en todos los trabajos de diplomas tutorados por la autora antes mencionados y su tesis de maestría.

El objetivo del procedimiento de implementación es proporcionar una secuencia metodológica formada por fases, etapas y pasos que facilite la implementación del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica en la gestión empresarial; este se estructura en cuatro fases, 10 etapas y 22 pasos.

Las fases están concebidas de forma lógica y consecutiva, lo que indica que el comienzo de una se comprende a partir de la correcta terminación de la anterior.

La primera, **análisis de las condiciones iniciales**, es la encargada de analizar y asegurar la preparación básica y la certificación de las informaciones necesarias para la puesta en marcha del procedimiento, y en función de ello, instruir todo el conocimiento necesario, implicando a la administración en el proceso. De este modo se podrá revisar los elementos necesarios para el proceso de contratación económica dentro de los objetivos estratégicos y la gestión de la organización.

La segunda fase, **diagnóstico de la situación actual del proceso de contratación económica**, es considerada, por el estudio de la literatura y experiencias teórico-prácticas de la autora, la más susceptible dentro de todo el proceso; ella es la encargada de analizar cada una de las etapas de la contratación en la entidad: negociación, formalización y ejecución. Como resultado se deben determinar los elementos que se deben tener en cuenta.

Se precisa, que lo anterior requiere de un consenso de los miembros del equipo de trabajo en armonía con distintos criterios, estudios precedentes, experiencias y análisis lógico. Lo que supone constante planificación, ejecución, control y actuación, una vez que se haya implementado cómo proceder en el procedimiento elaborado.

La tercera fase, **medición del proceso de contratación económica**, desde el listado de los elementos identificados en la fase anterior, se procede a revisar si coincide con estos o si hay otro elemento adicional que se medirá del diagnóstico para incluirlo en los mismos y determinar los indicadores con su criterio de medición. Por tanto, en esta fase quedan determinado para cada dimensión: económica, jurídica, social y control interno, sus elementos, indicadores y criterios de medición. De ahí, se ponderan los indicadores por cada dimensión mediante la Matriz Saaty, se analiza el comportamiento de estos y finalmente se calcula el índice integral para cada dimensión y del proceso de contratación económica.

Finalmente, la cuarta fase**, proceso de toma de decisiones,** enfocado al análisis de los resultados y de las acciones a emplear por la administración. Se aplica la matriz RACI para determinar los roles del nivel jerárquico para cada alternativa de solución.

Además, en todo el procedimiento se refleja también el ciclo de mejora continua de los procesos que tributan a la gestión de la calidad, que permiten estar en armonía con las funciones de la gestión.

La elaboración de las etapas y pasos dentro del procedimiento de implementación se establece sobre la misma dinámica, lógica y consecutiva de las fases, en aras de ordenar la culminación de cada una con el comienzo de la siguiente.

A continuación, se presenta una descripción del procedimiento de implementación propuesto:

Fase I. Análisis de las condiciones iniciales

Se considera el punto inicial del procedimiento de implementación para la evaluación integral del proceso de contratación económica. Su esencia radica en garantizar las condiciones necesarias para el proceso investigativo en el objeto de estudio en cuanto a la verificación de informaciones y preparación al personal.

Etapa 1. Preparación inicial

El objetivo de la presente etapa se sustenta en la caracterización del objeto de estudio a partir de la planeación estratégica, la conformación y capacitación del equipo de trabajo de la investigación, todo lo cual se describe en los pasos que se muestran a continuación.

Paso 1. Caracterización del objeto de estudio

Se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, adentrándose en su planeación estratégica, tipo de negocio y el establecimiento de la razón de ser de la misma. Así como se deben estudiar las relaciones internas y externas, lo cual incluye el conocimiento y evaluación de estas, entre las áreas implicadas en la puesta en marcha de la actividad comercial conjuntamente con la contratación económica obligatoria.

Paso 2. Conformación del equipo de trabajo

Comprende en la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario que llevará a la práctica la evaluación integral del proceso de contratación económica en el objeto de estudio. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen (Negrín, 2003; Nogueira, 2002; Hernández, 2010; Marqués, 2013; Sánchez, 2023; Sánchez et al., 2022) los cuales coinciden en que el equipo lo deben integrar entre 7 y 15 personas, en su mayoría miembros del consejo de dirección y de las diferentes áreas que se relacionan con la actividad contractual por lo que deben poseer conocimientos sobre la actividad comercial, regulaciones de la contratación y el funcionamiento del objeto de estudio para lo cual se exigen las relaciones comerciales mediante el contrato.

Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo

Para la capacitación de dicho equipo se planifican acciones que están relacionadas con las temáticas a desarrollar para la aplicación del modelo de evaluación integral del proceso de contratación económica y el procedimiento de implementación.

Se realizarán conferencias y talleres sobre el marco teórico que sustenta dicho modelo, las dimensiones y la evaluación integral de cada una de ellas y del proceso de contratación económica en general.

Es importante aclarar que la capacitación se desarrollará de forma transversal durante todo el procedimiento para obtener con mayor precisión, la información sobre la medición de las dimensiones y de los índices integrales en cada caso.

Dicho paso se desarrollará mediante la aplicación de la gráfica de GANTT (León, 2023) la cual permite identificar el momento en que debe ejecutar cada actividad (tabla 1), lo que constituye un aspecto esencial para obtener una buena organización de la capacitación donde aparezcan coordinadas todas las actividades en el tiempo.

Períodos / Actividades	P1…							…Pn
Sesión 1:								
Sesión 2:								
Sesión 3:								
Sesión 4:								
Sesión 5:								
Sesión 6:								

Tabla 1. Gráfica de GANTT

Fase II. Diagnóstico de la situación actual del proceso de contratación económica

El objetivo de esta fase II es diagnosticar la situación actual de la contratación económica mediante cada una de las etapas que componen dicho proceso: negociación, formalización y ejecución. Como resultado se deben determinar los elementos que se deben tener en cuenta.

Etapa 2. Del proceso de contratación económica la Etapa de Negociación

Se inicia con la elaboración de un estudio previo de la necesidad del objeto del contrato y termina con la adjudicación del proceso de contratación lo que permite establecer un acuerdo entre dos personas donde originalmente existe un interés. Para el cumplimiento de dicha etapa se proponen los pasos que se presentan a continuación.

Paso 4. Verificaciones de las necesidades y apropiaciones presupuestales del contrato

Tiene como objetivo verificar si el área técnica cuenta con la disponibilidad de recursos que exige el contrato y la capacidad de pago del producto o servicio que se contrata.

Paso 5. Verificación de los requerimientos de la oferta de contratos, además de los precios y tarifas con las disposiciones legales vigentes

El objetivo de la verificación es determinar la coincidencia entre lo negociado con anterioridad y lo que se encuentra establecido legalmente en cuanto a precios y tarifas, además del cumplimiento de las exigencias del producto o servicio que se contrata.

Etapa 3. Del proceso de contratación económica la Etapa de Formalización del contrato

La Etapa de Formalización tiene como objetivo verificar las pautas en cuanto a la elaboración y firma del contrato.

Paso 6. Chequeo de la actualización de las proformas de los contratos y las legislaciones vigentes

El chequeo tiene como fin comprobar que los contratos se encuentren presentados de acuerdo con las proformas aprobadas por el objeto de estudio y las legislaciones vigentes.

Paso 7. Evidencia de las funciones que tiene la comisión de contratación

El propósito de las evidencias es comprobar que cada contrato se encuentre revisado y aprobado por el órgano asesor de la entidad contratante.

Paso 8. Verificación de las responsabilidades y formas de pago

El objetivo de este paso es contrastar que ambas partes tengan conocimiento de sus obligaciones con el otro y el instrumento de pago que se acotará.

Paso 9. Análisis de los requerimientos en cuanto a morosidad y condiciones de pago

Verificar que se encuentran las condiciones de pagos por concepto de morosidad y la explicación de las medidas o sanciones en caso de incumplimientos es el propósito de este paso.

Etapa 4. Del proceso de contratación económica la Etapa Ejecución del contrato

En esta etapa se evaluará todo lo concerniente a las causas de las cancelaciones de contratos, la verificación del cumplimiento e incumplimiento del objeto de contrato, así como las reclamaciones y su seguimiento.

Paso 10. Análisis de la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real

El objetivo del análisis de la ejecución del monto total respecto al plan es verificar que no se sobregire el monto total que se asigna para el objeto de contrato.

Paso 11. Análisis de los contratos cancelados

El análisis de los contratos cancelados tiene como fin la revisión de las causas de la cancelación y el monto correspondiente.

Paso 12. Chequear si existen reclamaciones y evidencias de estas

Es necesario analizar las causas que propician las reclamaciones, los plazos establecidos para presentar y dar respuestas. Finalmente, las evidencias en cuanto a las exigencias del producto o servicio o de las obligaciones incumplidas.

Para obtener la información necesaria de la fase en el objeto de estudio se procede aplicar como método la revisión de documentos y una entrevista estructurada (anexo 9) al equipo de trabajo. Una vez que se diagnostican las etapas de la contratación anteriormente definidas se procede a determinar elementos del diagnóstico.

Etapa 5. Determinación de los elementos del diagnóstico

Tiene como objetivo definir qué elemento adicional se medirá del diagnóstico para incluirlo en los indicadores y por consiguiente en la evaluación integral de dicho proceso.

Paso 13. Listado de los posibles elementos

Después de cada análisis de las etapas de negociación, formalización y ejecución se procede a identificar, en conjunto con el equipo de trabajo a partir de la una tormenta de idea, cuáles serían los elementos para incluir en la medición como parte del diagnóstico.

Paso 14. Validación de los elementos

Para la validación de los elementos se necesita conocer la concordancia entre el criterio de los expertos a partir de la aplicación del método de Kendall para demostrar la validez de los elementos definidos con anterioridad.

Para desarrollar el diagnóstico de la situación actual, es necesario aplicar métodos como: **entrevista no estructurada,** la cual se considera una comunicación interpersonal establecida entre investigador y sujeto en interacción recíproca, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre un tema. En la presente investigación se tienen en cuenta específicamente en la valoración de los aspectos que conforman la etapa de negociación en el objeto de estudio.

Posteriormente, se tienen en cuenta la **revisión y análisis de documentos** cuyo objetivo es extraer información, significado y valor de uno o más documentos para resolver un problema específico y apoyar la toma de decisiones. En este sentido en la investigación se utiliza para evaluar la actualización de las proformas de contratos y el cumplimiento de las cláusulas, el funcionamiento del comité de contratación, así como el procedimiento de cancelación de contratos y de reclamaciones comerciales.

Además, se realiza con el equipo de trabajo una **tormenta de ideas o lluvia de ideas** (brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir con el trabajo de forma independiente.” Para su aplicación

es necesario: liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso, identificar oportunidades para mejorar. En la investigación se utiliza para determinar los elementos necesarios a medir en el diagnóstico los cuales posteriormente deben ser validados e identificar las debilidades, acciones de mejoras y componentes de la matriz RACI para la mejora en la toma decisiones en la gestión empresarial.

Finalmente, se realiza una validación de los elementos a medir que surgen del diagnóstico mediante el método **coeficiente de Kendall** que consiste en unificar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada interrogante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas en cuestión. Su resultado debe cumplir con la máxima W ≥ 0.5, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Fase III. Medición del proceso de contracción económica

La finalidad de la presente fase es determinar los indicadores que formarán parte de la evaluación integral de la dimensión económica, jurídica, social y de control interno, además de los elementos que surgen del diagnóstico. Sobre ese resultado, se determina el índice integral de cada una de las dimensiones propuestas.

Etapa 6. Propuesta de indicadores

La esencia de la presente etapa es la búsqueda de indicadores que respondan a los elementos del diagnóstico y las dimensiones antes mencionadas. Para ello se presentan los pasos siguientes:

Paso 15. Lista de indicadores e instrumentos de medición para los elementos del diagnóstico y las dimensiones

El presente paso se realiza teniendo en cuenta los elementos definidos en el diagnóstico de la situación actual, los que deben estar relacionados con elementos particulares que se definen en la actividad

contractual, los cuales tienen que ser medidos para lograr ofrecer una evaluación cuantitativa o cualitativa.

Posteriormente se logra precisar, a partir de la búsqueda en literaturas nacionales e internacionales, todo lo relacionado con indicadores existentes que midan la actividad contractual. Además, se eligen los indicadores que más se adapten a la situación empresarial y que permitan una evaluación clara y precisa. Finalmente se determina la herramienta de medición, esta puede ser individualmente o agrupados según la complejidad y las características de cada uno. La cantidad de instrumentos estará dada por las semejanzas y diferencias de los propios indicadores en cuanto a la forma de medición.

Etapa 7. Ponderación de indicadores

La presente etapa se encarga de trabajar directamente con los indicadores que fueron seleccionados en cada dimensión y los instrumentos correspondientes.

Paso 16. Peso específico de los indicadores

Para la determinación del peso relativo de los indicadores se utilizó el método de AHP de Saaty el cual indica un gráfico que permite apreciar el peso de cada uno, además de la validez de este mediante el cálculo de la razón de consistencia.

Paso 17. Comportamiento de los indicadores

En este paso, se calcula cada indicador por dimensión a partir de las formas de medición definido de cada uno de ellos. Para determinar el comportamiento se utilizan varios expertos que otorgan una puntuación, según los niveles de comportamiento de los indicadores en la empresa, comparado en el período de tiempo que se determine; pero bien pudiera tenerse en cuenta para desarrollos futuros la comparación con otras empresas de buenos resultados en el sector, el competidor más cercano, o ejecutar una valoración del comportamiento de cada indicador para el nivel de eficiencia que precisa la empresa.

Es importante incluir en dicha descripción del procedimiento que se realizó en conjunto un tablero de control, como una herramienta Excel, para procesar la información y determinar la evaluación integral de cada dimensión y finalmente del proceso de contratación económica. El mismo se encuentra estructurado por la presentación llamada hoja de inicio, seguidamente el llamado tablero de control en el cual se presentan los indicadores para cada dimensión acompañado de descripción general, fuente de información, fórmula de cálculo, meta o valor objetivo, elementos descriptivos, frecuencia de medición y unidad de medida. Posteriormente aparece la hoja de cálculo por dimensión, gráfico de comportamiento de cada dimensión e índice integral.

Etapa 8. Índice integral por dimensión

La presente etapa se encarga de calcular y evaluar el índice integral por dimensión. Además, se calcula el índice integral considerando los índices integrales de las dimensiones (económica, jurídica, social y control interno) lo cual se combina para la determinación del índice integral general del proceso de contratación económica.

Paso 18. Cálculo y evaluación del índice integral por dimensión

Para calcular el índice integral se debe tener en cuenta el resultado de cada indicador por dimensión aplicado en el objeto de estudio. Estos cálculos influyen en el resultado final del índice integral general pues permiten realizar una valoración para identificar si el resultado obtenido es evaluado de favorable, intermedio o desfavorable.

Ahora bien, en el cálculo de índice integral de cada dimensión es necesario trabajar con el valor normalizado del indicador (*vni*) y su peso asignado (*wi*) que no es más que la transformación de un indicador para que todos tengan una escala comparable, generalmente entre 0 y 1. El peso asignado es un coeficiente numérico que representa la importancia relativa de cada indicador dentro del índice integral. Dichos valores se pueden determinar mediante métodos de expertos, análisis estadísticos o técnicas multicriterio.

$$IID = \sum_{i=1}^{n} (Vn\,i * Wi) \qquad (1)$$

Donde:

Vni: Valor nominal de la dimensión contractual

Wi: Peso específico de la dimensión contractual

n: Número de indicadores en cada dimensión

En el caso del presente procedimiento se propone que sea mediante Saaty para así poder emplear dichos valores y obtener un mejor resultado de índice integral por dimensión.

A partir del valor final del índice integral de cada dimensión se procede al análisis de dicho resultado donde se le otorga una evaluación. Para lo que se hace necesario profundizar dicho análisis con la visualización gráfica del sistema de indicadores.

Etapa 9. Índice integral del proceso de contratación económica

Una vez determinado el índice integral por cada una de las dimensiones se procede a calcular el índice integral del proceso de contratación económica, finalidad que tiene la presente etapa del procedimiento de implementación.

Paso 19. Cálculo y evaluación del índice integral del proceso de contratación económica

Para obtener el índice integral del proceso de contratación económica se utiliza como información primaria los índices integrales de las dimensiones económicas, jurídica, social y de control interno. Además, del peso específico de cada una de las dimensiones para determinar el valor normalizado.

Fórmula para calcular Índice Integral del proceso de contratación económica (IIPCE):

$$IIPCE = \sum \quad (we * Ie + wj * Ij + \quad ws * Is + wci * Ici) \qquad (2)$$

Dónde:

we: peso específico de la dimensión económica

wj: peso específico de la dimensión jurídica

ws: peso específico de la dimensión social

wci: peso específico de la dimensión control interno

Ie: índice integral de la dimensión económica

Ij: índice integral de la dimensión jurídica

Is: índice integral de la dimensión social

Ici: índice integral de la dimensión control interno

La misma se traduce en la sumatoria de los valores de índice integral de las cuatro dimensiones por el peso asignado a cada dimensión que refleja su importancia relativa y cuya suma debe ser 1 (100%).

A partir de la fórmula anteriormente citada se procede a realizar una evaluación del resultado obtenido teniendo en cuenta la escala siguiente.

Para identificar la escala de evaluación a utilizar se asume la propuesta por Hernández-Mosqueda (2016) con característica de ser una escala intuitiva que facilita la toma de decisiones. La cual se centra en dar tres evaluaciones como se muestra en la tabla 2.

Escalas	Comportamiento	Detalle
0% - 49.9%	Desfavorable	Presenta riesgos altos o desempeño insuficiente
50% - 79.9%	Intermedia	Presenta algunos riesgos jurídicos u otros relacionados con la actividad y necesidad de hacer acciones para mitigarlos.
80% - 100%	Favorable	Presenta riesgos bajos y un desempeño alto en todas las dimensiones.

Tabla 2. Escalas de evaluación de los índices integrales

Para cumplir con la presente fase se hace necesario en primer lugar utilizar la **matriz AHP de Saaty** la que se considera un método cuantitativo para decisiones multicriterio que establece prioridades

mediante comparaciones por pares basadas en juicios de expertos. En este sentido se propone para determinar el peso específico de los indicadores por cada dimensión.

Además, para aplicar el sistema de indicadores es necesario realizar una **revisión de documentos** (anexo 10) y **una encuesta** que persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las que se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.

Posteriormente, se aplica una **observación directa** (anexo 11), la misma constituye un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos.

Fase IV. Proceso de toma decisiones

La presente fase es la encargada de definir el rumbo de la empresa en cuanto al resultado del índice integral del proceso de contratación económica calculado. Teniendo en cuenta que la acción esté alineada con los objetivos estratégicos, los que determinan el crecimiento sostenible de la organización. Para ello se desarrollan los pasos que se presentan a continuación:

Etapa 10. Implementación de acciones de mejora

La presente etapa consiste en incorporar de forma sistemática decisiones de los resultados anteriormente evaluados. Esto se logra estableciendo mecanismos de retroalimentación que analizan éxitos o fracasos en este caso sobre el índice integral del proceso de contratación económica y su relación con el valor de cada dimensión.

Paso 20. Identificar debilidades por dimensión

A partir del resultado del comportamiento de los indicadores que son los encargados de medir los elementos validados en el proceso de contratación económica y su influencia en los índices integrales se procede a identificar las debilidades que afectan el proceso de contratación económica en el objeto de estudio y por consiguiente el índice integral del mismo.

Paso 21. Seleccionar alternativas de solución

La selección de dichas alternativas está en correspondencia con las debilidades identificadas en el paso anterior, las que se analizarán en el marco de la planeación estratégica de la organización, elaborando en caso de que no estén identificadas un objetivo estratégico que permita actualizar dicha planeación.

Paso 22. Implementación de la matriz RACI

EL objetivo fundamental de dicho paso es definir y comunicar con claridad los roles y responsabilidades de cada participante en el proceso de contratación económica desde una óptica jerárquica elemento esencial en el proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial.

Dicha herramienta permite mitigar ambigüedad en la asignación de tareas, optimizando la ejecución mediante la delimitación de los cuatros roles: Responsable (ejecuta la tarea), Aprobador (asume la responsabilidad última y da el visto bueno), Consultado (aporta retroalimentación especializada) e Informado (recibe avances sin intervenir) que permiten agilizar la comunicación entre los actores involucrados.

En resumen, el procedimiento de implementación, en correspondencia con el modelo diseñado, se caracteriza por:

- **Flexibilidad:** la medición y evaluación de los elementos a través de sus fases y etapas, partiendo de las dimensiones propuestas en el modelo diseñado lleva a la identificación de los elementos e indicadores de medición propios de cada entidad, por otra parte, permite la retroalimentación

desde la fase 4 hacia la fase 2, procurando por un lado comprobar que las condiciones y situación dentro de la entidad no haya cambiado, y por otro lado, la detección de algún nuevo elemento que contribuya al proceso de toma de decisiones o su eliminación en caso contrario. Adaptable también, en el caso que se considere su posibilidad de ser aplicado en la actividad empresarial cubana teniendo en cuenta las características particulares de cada organización incluso las formas de gestión no estatal.

- **Consistencia lógica:** es detallado y muestra un orden lógico en fases, etapas y pasos, las cuales se apoyan en métodos de investigación y técnicas estadísticas que dotan a la medición de los elementos solidez y robustez en los resultados obtenidos, con el cálculo de la propuesta del índice de integral para tener en cuenta en la fórmula utilizada para la medición. Tiene la cualidad al ser coherente desde su estructura secuencial y las normativas que establecen la actividad contractual en Cuba.
- **Aprender- haciendo:** desarrollo durante todo el proceso de implementación del modelo, de un sistema de formación continua a través de la acción, con el sustento de acción-aprendizaje-formación, en el que se gesta y aplica el conocimiento durante la investigación.

Una vez presentado el modelo y su procedimiento de implementación se considera necesario como parte del proceso investigativo la validación teórica de dicho modelo.

2.3. Validación teórica del modelo de evaluación integral del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación

El desarrollo del presente epígrafe se sustenta en la aplicación del método de expertos (anexo 12) para obtener valoraciones y demostrar la validez científica del modelo y su procedimiento de implementación. Además, permitirá contar diversas consideraciones que facilitarán el perfeccionamiento de la propuesta antes de la puesta en marcha en el objeto de estudio seleccionado.

De acuerdo con (Abad, 2022) para la confección del listado inicial de personas a priori propuestas como posibles expertos (anexo 13), y que serán sometidas a una selección, se puede desarrollar tanto a partir del muestreo probabilístico[1]como del no probabilístico[2].

Se considera que el método de muestreo más adecuado para este tipo de investigación es el no probabilístico y el listado inicial de expertos debe abarcar un universo diverso de personas que garantice la generalidad de sus conocimientos; además se recomienda que al necesitarse trabajar con la identidad, deben tener un mayor grado de conocimiento, lo cual sería garantía de la obtención de criterios sólidamente argumentados y acertados; así como su nivel de actualización, capacidad de análisis y profesionalidad, que le permitirían exponer y enfocar mejor las propuestas.

La metodología más utilizada para la selección de expertos es la que permite determinar la competencia de estos a través del coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del tema tratado, así como de las fuentes que le permiten argumentar dicho criterio (García et al. 2021).

El coeficiente de competencia (K) se calcula de la forma siguiente: K= (Kc+Ka)/2

Dónde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta:

Alto, Medio, Bajo (Abad, 2007; Rivero, 2009; Abad, 2010; Ribot, 2015; Rodríguez, 2016; (Ceregido-Reyes et al., 2020), Abad, 2022, Miranda, 2024)

[1] El muestreo probabilístico para la determinación del número de personas a integrar el listado de posibles expertos se basa en los criterios probabilísticos y se asume una distribución binomial.

[2]El muestreo no probabilístico para la determinación del número de personas a integrar el listado de posibles expertos se basa en el de conveniencia o intencionado, pues en lo referente a la cantidad de expertos se aclara que es indiferente el número de estos, lo más importante en la selección es la cualidad y no la cantidad. Aunque si se establece que el número mínimo de expertos es 7 (Veiguela, 2016).

En cuanto a los cuestionarios que se necesita para la aplicación del método, la elaboración de este se propone mediante la herramienta Google Forms (anexo 12) el cual debe contemplar las disposiciones requeridas por el investigador y los aspectos esenciales desde el punto de vista estadístico que contempla el mismo.

Seguidamente, la autora de la presente realiza una lista inicial (anexo 13) compuesta por 27 candidatos a expertos e información necesaria para su identificación. A ellos se les aplican los cuestionarios antes mencionados obteniendo como resultado un Kc, un Ka y un coeficiente de experticia K como se presenta en el anexo 14.

Finalmente quedan como expertos para la investigación un total de 19 y su composición se centra como indica la figura 9.

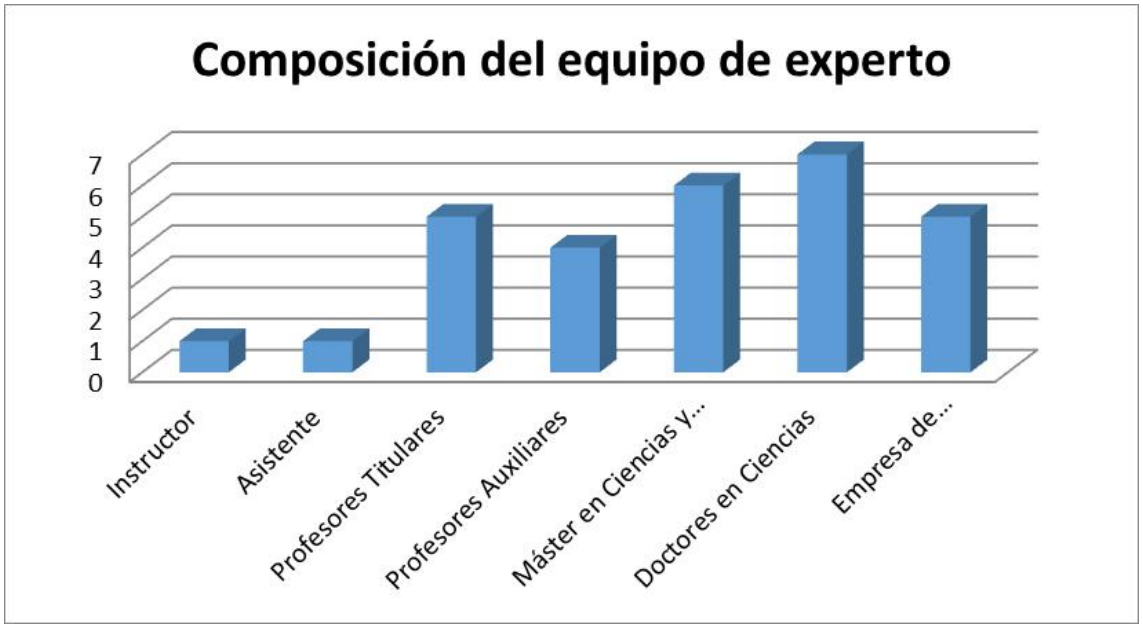


Figura 9. Composición del equipo de experto de la investigación

Al total de expertos seleccionados se les aplicó una encuesta (anexo 15). Se utilizó una escala de tipo dicotómica (Sí o No) lo que permitirá obtener sus valoraciones generales de forma simple, clara y directa en cuanto a los elementos que se quieren medir en cada dimensión que se propone.

Posteriormente, se calcula la fiabilidad y validez de contenido del instrumento aplicado a través del software SPSS v.22.0.

Los resultados arrojaron un Alfa de Cronbach de 0.908. De acuerdo con los criterios establecidos por la literatura metodológica, un valor superior a 0.9 se considera excelente (Nunnally, 1994; George, et al., 2018; Hair, et al., 2018). Este resultado indica un nivel muy elevado de consistencia interna, lo que sugiere que los 40 ítems del instrumento miden de forma coherente y fiable el constructo global de la efectividad contractual. La versión estandarizada del alfa, con un valor de 0.915, corrobora esta robustez, indicando que la fiabilidad no es susceptible a las variaciones en las varianzas de los ítems.

Por lo tanto, se puede concluir que el instrumento posee una fiabilidad sobresaliente, cumpliendo con los estándares exigibles para su uso en investigación científica y garantizando que las mediciones son estables y precisas.

En el contexto del Análisis Factorial Exploratorio (AFE), esto puede apuntar a la existencia de fuertes relaciones entre las variables, lo que es un presupuesto favorable para la factorización, aunque también señala la necesidad de una muestra más amplia para una estabilidad óptima de la solución factorial. Los valores de extracción para los 40 ítems son extremadamente altos, con la mayoría por encima de 0.97. Esto indica que la varianza de cada ítem es casi completamente explicada por la estructura factorial común, lo que es un indicador muy positivo de la validez de cada ítem dentro del modelo.

La solución factorial extrajo cuatro componentes con autovalores superiores a 1 (Criterio de Kaiser), que en conjunto explican el 95.35% de la varianza total de los datos. Este porcentaje es excepcionalmente alto y sugiere que el instrumento captura la casi totalidad de la información subyacente a las variables observadas. Tras la rotación, la varianza se redistribuye de manera más equilibrada entre los factores, siendo el primer componente el más preponderante.

La matriz rotada revela una estructura factorial compleja y robusta. Se identifican componentes claramente definidos donde grupos de ítems cargan de manera potente (cargas factoriales > |0.5|, y en muchos casos > |0.9|) en factores específicos. Por ejemplo:

- Un primer factor agrupa de manera masiva a ítems relacionados con la Efectividad y Cumplimiento General (E1, E5, E6, E12, E14, E15, E16, E17, E32, E35), todos con cargas superiores a 0.99. Esto podría interpretarse como un factor de "Eficacia Central del Proceso".
- Otros factores se configuran alrededor de dimensiones específicas como la Transparencia y Gestión de Licitaciones (E8, E36), los Procedimientos Normativos (E10, E11, E25), el Control Interno y Documentación (E26, E40), el Impacto del Asesoramiento Jurídico y la Calidad Contractual (E4, E19), y la Planificación y Ajustes Contractuales (E3, E27), entre otros.

Esta estructura multidimensional evidencia que el instrumento no mide un único constructo, sino un conjunto de dimensiones interrelacionadas pero diferenciadas de la efectividad contractual, lo que enriquece la validez de constructo al alinearse con la complejidad teórica del fenómeno de estudio.

En síntesis, los resultados del análisis psicométrico permiten afirmar con solvencia académica que el instrumento de 40 ítems diseñado para evaluar la efectividad en la contratación económica posee propiedades métricas robustas y satisfactorias.

Por consiguiente, el instrumento se valida como una herramienta fiable y válida para su aplicación en la recolección de datos de esta investigación doctoral, fundamentando empíricamente la calidad de la medición y la solidez de los hallazgos que se deriven de su uso. Se recomienda, no obstante, para futuras aplicaciones, considerar la replicación del AFE con un tamaño muestral mayor para confirmar la estabilidad de la estructura de las cuatro dimensiones identificada.

Una vez, analizado los elementos que se explican anteriormente se procede a valorar los criterios finales que se obtuvieron de los expertos en cuanto a la consideración de los elementos incluidos en cada dimensión. De 40 elementos valorados 8 fueron excluidos, el 7, 8 y el 9 de la dimensión económica, el 18 y el 20 de la dimensión jurídica, el 24 de la dimensión social y el 36, 38 y 39 de la dimensión de control interno. Quedando finalmente, 31 elementos que son los que componen las

dimensiones para la evaluación del proceso de contratación económica que se desarrollará en el capítulo 3.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN ECONÓMICA EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE RECUPERACIÓN DE MATERIAS PRIMAS MATANZAS

Una vez establecido el modelo y el procedimiento de implementación para la evaluación del proceso de contratación económica, así como su validación teórica a través del método de experto, procede la aplicación práctica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas, como respuesta a la tercera pregunta científica.

3.1. Justificación de la selección del objeto de estudio práctico

Dentro de la concepción del modelo de evaluación del proceso de contratación económica y su procedimiento de implementación en la gestión empresarial, se tuvo en consideración las premisas necesarias para garantizar una aplicación práctica con éxito; las mismas han sido abordadas con detalle en el capítulo anterior. Ellas, responden a un pensamiento lógico en consecuencia con los resultados del estudio de los fundamentos teóricos metodológicos sobre el tema.

En principio, la entidad seleccionada para el estudio práctico debe mostrar el compromiso del consejo dirección y todos los implicados para la mejora de dicho proceso, un personal que cuente con una preparación profesional básica y con una mentalidad abierta que le permita comprender la importancia y utilidad del tema de investigación y un sistema de control interno implementado, premisas que tiene en cuenta el modelo y su procedimiento de implementación las cuales se midieron por la autora mediante la observación y revisión de documentos, además de los intercambios que existieron en el objeto de estudio en investigaciones anteriores.

Por otro lado, la autora considera que la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas cumple con las características de ser una empresa con buena reputación, confiable, comparte valores y cultura organizacional, de valor e interés estratégico, además, presenta

comunicación y disponibilidad para recoger las informaciones necesarias y confiables de la investigación, lo que permite la aplicación del procedimiento de implementación de dicho modelo.

Dicha empresa pertenece al Ministerio de Industrias (MINDUS) las que es fundamental en el desarrollo económico y social del país. Constituye el entramado industrial que impulsa la producción nacional en sectores estratégicos como: turismo, productor de alimentos y agroindustria azucarera y sus derivados y promueve ejes estratégicos como: transformación productiva e inserción internacional y recursos naturales y medio ambiente.

En particular, las Empresas de Recuperación de Materias Primas, son las rectoras de la actividad de reciclaje en Cuba la que está estrechamente relacionadas con los ejes estratégicos del país, especialmente con el enfoque de sostenibilidad ambiental a partir de la gestión eficiente de recursos naturales en la actividad productiva, permitiendo su preservación para las necesidades futuras y la economía circular con el propósito de elaborar productos y servicios que se necesita para la vida alterando lo menos posible los ciclos naturales. Esto implica, principalmente, prolongar la vida útil de los productos y, al final de su vida útil, reutilizar y reciclar las materias primas. Esta última, se distingue en buscar un mayor aprovechamiento de recursos naturales, minimizar el impacto ambiental y transformar desechos en nuevas soluciones productivas.

En cuanto a, la estrategia de reciclaje cubana incluye un acercamiento a la población para incrementar la recolección de materiales reciclables, lo que también fortalece la participación comunitaria y la integración social, un aspecto vinculado a los ejes de desarrollo humano, equidad y justicia social.

En este sentido, acciona diariamente la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas, la cual realiza importantes aportes económicos, ambientales y sociales a la región. Dentro de ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Evita la generación excesiva de desechos y su acumulación en vertederos, lo que tiene un impacto positivo en la salud pública y la calidad de vida de los ciudadanos.

- Contribuye a la economía mediante la sustitución de importaciones y la generación de ingresos por exportaciones, lo que permite reinvertir en la comunidad y en otros sectores estratégicos de la economía.
- En términos de desarrollo local establece vínculos con nuevos actores económicos, proyectos de desarrollo local y mipymes, promoviendo la innovación, el empleo y el dinamismo económico.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta en la justificaciòn del objeto de estudio, es su participación significativa en la relación universidad-empresa la que se considera fundamental para fomentar la innovación, el desarrollo económico y social y la generación de empleo. Esta vinculación permite que el conocimiento y la tecnología que se producen en las universidades se transfieran a la industria y sociedad, impulsando la creación de nuesvos negocios, mejorando procesos productivos y formando profesionales con competencias alineadas a las necesidades del mundo laboral.

Dentro de este marco, la Empresa Provincial de Recuperación de Matrias Primas Matanzas tiene firmado convenio de colaboración con la Universidad de Matanzas donde se han realizado investigaciones bajo la línea de Gestión Económica Financiera y como tarea concreta la Contratación Económica. De ahí, se han identificado debilidades como: incumplimiento de los potenciales planificados, insuficientes controles internos y externos al proceso de contratación económica, afectación de la salud financiera del objeto de estudio por los altos valores de circulante realizable, lo que se traduce en que necesario seguir profundizando en su evaluación para contribuir a la mejora de la gestión empresarial.

A partir de las consideraciones anteriormente planteadas se da paso al próximo epígrafe sobre la aplicación del procedimiento de implementación del modelo para la evaluación en el objeto de estudio seleccionado.

3.2. Resultados de la implementación del modelo para la evaluación del proceso de contratación económica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas

Se procede a la aplicación del procedimiento de implementación y los resultados obtenidos se enuncian a continuación:

Fase I. Análisis de las condiciones iniciales

En la presente fase se analizó y aseguró la preparación básica y la certificación de las informaciones necesarias, se instruyó de todo el conocimiento necesario, implicando a la administración en el proceso y se revisaron la presencia de elementos del proceso de contratación económica en la gestión de la organización, tal como se muestra en las etapas y pasos siguientes.

Etapa 1. Preparación inicial

Para el cumplimiento de la etapa se utilizó la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas. El documento tiene en cuenta los elementos siguientes: caracterización de la empresa, descripción del objeto social, estructura, análisis y propósito estratégico, áreas de resultados claves, diagnóstico estratégico, problema estratégico general y su solución y finalmente los objetivos estratégicos.

Dicha planeación estratégica está elaborada para el período del 2008 - 2012 lo que indica que está desactualizada. No obstante, fueron tomadas informaciones generales de la caracterización del objeto de estudio y otras tendrán la propuesta de actualización como resultado de la investigación.

Como parte del paso uno se caracterizó la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas a partir de la revisión documental realizada, cabe destacar que tiene como objeto social: recuperar, procesar y comercializar de forma mayorista materias primas reciclables que pueden ser reutilizadas, contribuyendo al ahorro de recursos económicos-productivos y mejoramiento de las condiciones ambientales del país, trabaja para mejorar continuamente el desempeño de sus procesos, productos y servicios, satisfacer los requisitos de nuestros clientes para fortalecer la presencia de

nuestras producciones en el mercado nacional e internacional, y la sustitución de importaciones con una alta eficacia en su gestión empresarial teniendo en cuenta, para ello el contexto de la organización.

A su vez, tiene implantado un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud del trabajo diseñado en conformidad a las normas: NC-ISO 9001:2005; NC-ISO 45001:2018 vigente, con el compromiso de la alta dirección de cumplir los requisitos de las partes interesadas, la legislación vigente que aplica, evidenciando las competencias necesarias de los trabajadores formados con valores éticos compartidos, en un ambiente de trabajo seguro y saludable lo que propicia la mejora continua.

Por otra parte, se consulta la planeación estratégica de la organización destacando:

Misión: recuperar los desechos sólidos generados por el sector industrial y la población para su reutilización dentro del mercado nacional con calidad experiencia en la actividad y responsabilidad, para sustituir importaciones, contribuir con la exportación, con la ecología y el medio ambiente.

Visión: somos una empresa con imagen distinguida, industrializada con capacidades que satisfacen las demandas y garantizan calidad y seriedad en la recuperación y ventas, combinando la eficiencia, con el nivel de profesionalidad elevado y servicio esmerado al cliente, trabajando en función de fomentar en la sociedad una cultura de reciclaje de los desechos sólidos recuperables con la participación activa de los movimientos recuperadores del futuro y demás organizaciones sociales.

Los principales clientes y proveedores de la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas son: (figura 10).

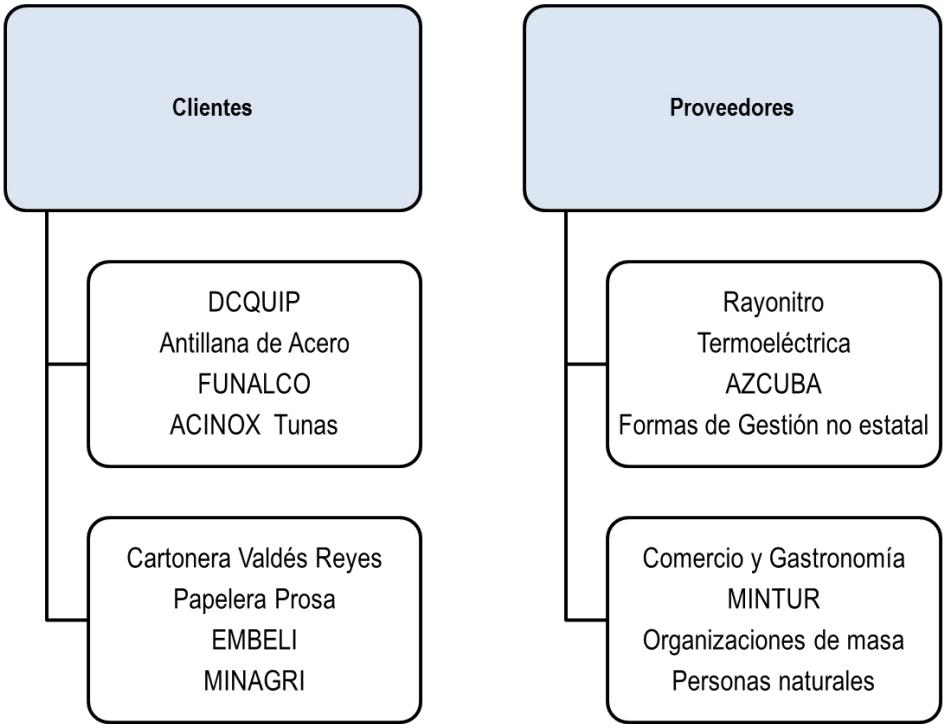


Figura 10. Principales clientes y proveedores

Cuando se analizaron los objetivos estratégicos que presenta la planeación estratégica de la organización además de estar desactualizados, no se tiene en cuenta ningún objetivo relacionado con el proceso de contratación económica, por lo que no existen acciones que sustentan dicho proceso en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas.

En el paso dos sustentado en el proceso de selección del equipo de trabajo que participó durante la investigación doctoral, tiene como característica esencial la interdisciplinariedad vinculada a dicho proceso en el contexto empresarial. El mismo está compuesto por 11 personas (anexo 16) que laboran en el objeto de estudio como son: miembros del consejo de dirección, área comercial, técnica y jurídica entre otros. A continuación, se muestra detalladamente la relación entre cargos y años de experiencia (figura 11).

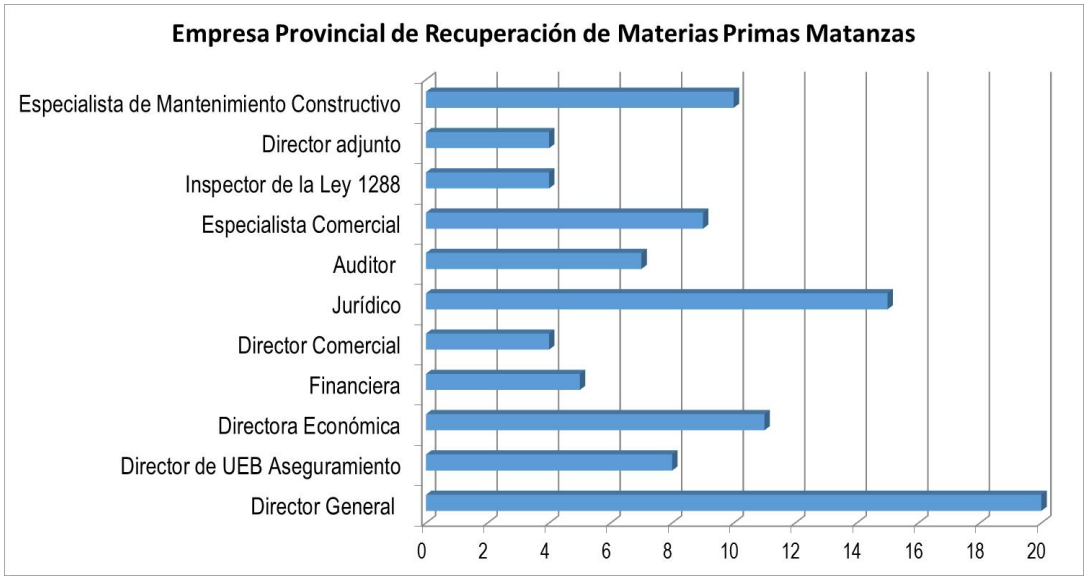


Figura 11. Composición del equipo de trabajo por cargo y años de experiencia

Tal y cómo se señaló en el capítulo anterior, para el paso tres correspondiente a la capacitación del equipo de trabajo, se preparó al personal de forma transversal con respecto a la aplicación del procedimiento, para el inicio de la evaluación del proceso de contratación económica.

Para la capacitación de dicho equipo se planificaron sesiones de trabajo (figura 12) de intercambio de conocimientos sobre la temática y la organización del trabajo de campo realizado para la presente investigación.

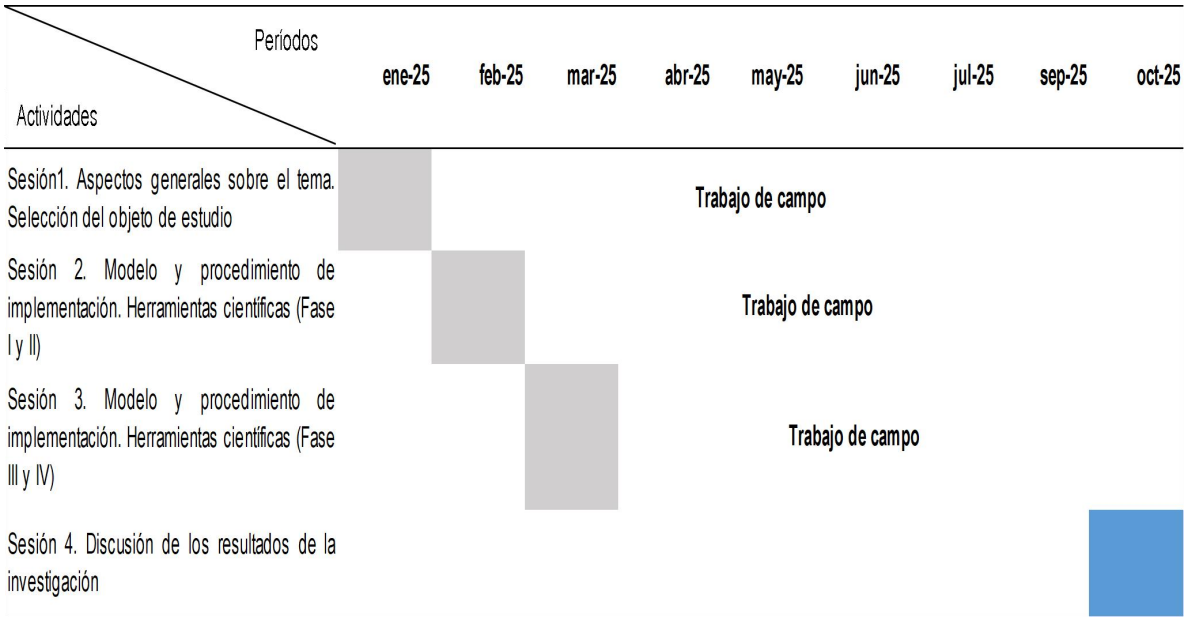


Figura 12. Diagrama de GANTT para la capacitación del equipo de trabajo

En la primera sesión se explicaron aspectos generales del proceso de contratación económica desde la conceptualización propuesta en la investigación, hasta cada elemento teórico que sustenta el modelo y procedimiento que se propone con anterioridad. Además, se informa la selección del objeto de estudio y el equipo de trabajo para la obtención de la información.

En las restantes dos sesiones, se abordaron las fases, etapas y pasos que compone el procedimiento de implementación del modelo de evaluación del proceso de contratación económica y las herramientas científicas.

Fase II. Diagnóstico de la situación actual del proceso de contratación

La presente fase se encarga de diagnosticar la situación actual del proceso de contratación económica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas, a partir de las etapas de negociación, formalización y ejecución. Como resultado se deben determinar los elementos que se deben tener en cuenta.

La información necesaria se obtiene con la aplicación de una entrevista estructurada al equipo de trabajo y la revisión de documentos. El período seleccionado para el trabajo de campo de la investigación está comprendido en el primer semestre del año 2025; se tomó un total de 22 contratos, de ellos, 13 con proveedores y nueve con clientes.

Se comienza la **etapa negociación** con el paso cuatro donde se verifica que la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas, en el segundo semestre del año anterior hizo un levantamiento por empresas proveedoras para el potencial recuperable, con esa información primaria se ajustaron los requisitos del material reciclable o en el caso de contratos de aseguramientos del producto o servicio que se quiere contratar. Posteriormente, se realizó un desglose por productos y la cantidad a recuperar.

En el paso cinco se verificó el cumplimiento de los precios y tarifas que se establecieron en la contratación. En este caso se encontró el listado oficial aprobado por el presidente del OSDE, se aclara

que el mismo cambia con frecuencia debido a la fluctuación de los precios de los materiales reciclables en el mercado internacional.

En la **etapa tres de formalización del contrato**, paso seis se evidenció que las proformas cumplen con la legislación vigente. En este caso, con las indicaciones que establece el Decreto Ley 304/2012 y en lo que estipula la Ley 1288/1975 para la actividad de reciclaje.

En el paso siete, se comprobó el funcionamiento mensual del comité de contratación compuesto por: director general, asesor jurídico, director económico, director de operaciones, director aseguramiento, económico y comercial.

En el paso ocho se verificaron las responsabilidades y formas de pago que se utilizaron en el objeto de estudio, en este caso los cheques y transferencias bancarias, además, de efectivo en las casas de compras para el pago a personas naturales.

Con respecto al paso nueve, se comprueba que existe un procedimiento para calcular la morosidad; el mismo se centra, en que, si se incumplen los términos, el suministrador se reserva el derecho de exigirle un interés de 0.011% por cada día de mora calculado en base al valor de la factura adeudada, sin exceder del 4% del interés anual por encima de la tasa de interés pactada.

En la **etapa cuatro de ejecución del proceso contractual**, paso 10 se verificó que no existe correspondencia entre el monto pactado y el ejecutado, se puedo detallar que hay un número considerable de diferencias por los volúmenes de materiales reciclables que se no se ajustan al potencial negociado lo que trae consigo el aumento de los suplementos.

En el paso 11 se evidenció que en el período investigado no existen contratos cancelados. No obstante, si existieron registros anteriores y actas de conciliación con el análisis de las causas por la que fue cancelado.

Para el cumplimiento del paso 12, se constató que en los meses analizados existieron reclamaciones a los proveedores fundamentales. Aunque se denotó una tendencia a la disminución, presentando

mayores valores el mes de enero donde se detalla la reclamación a: AZCUBA, MINTUR y Termoeléctrica Antonio Guiteras. Además, ninguna de ellas acarreó proceso de litigio.

En la propia entrevista el equipo de trabajo concuerda que las principales causas de las reclamaciones siempre van destinadas al tiempo de recogida de los materiales reciclables lo que depende de un recurso humano especializado, así como una transportación con características similares.

Etapa 5. Determinación de los elementos del diagnóstico

En la presente etapa 5, el paso 13, se convocó al equipo de trabajo con una participación de 10 personas de una composición de 11 con un 91%. Los cuales analizaron los resultados del diagnóstico.

El objetivo del análisis se fundamentó en determinar elementos relevantes que permitieran ser medidos y así tener una mayor precisión en la evaluación que se pretende realizar.

Para lograrlo se aplica una tormenta de idea al equipo de trabajo, donde los resultados de los elementos identificados se muestran a continuación: suplementos de contratos; correspondencia entre plan y real; reclamaciones contractuales, cumplimiento del marco legal ya sea relacionado con la actividad contractual o con la actividad de reciclaje particularmente.

En el paso 14 se validaron los elementos, a través del método de Kendall (tabla 3) para demostrar el consenso que existe entre los criterios del equipo de trabajo en cuento a la determinación de los elementos.

	Equipo de trabajo										Cálculo			
	ET.1	ET.2	ET.3	ET.4	ET.5	ET.6	ET.7	ET.8	ET.9	ET.10	$\sum_{i=1}^{m} A_i$		Δ	Δ^2
1	2	1	2	1	3	1	1	1	4	2	18		-7,25	52,5625
2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	15		-10,25	105,0625
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	34		8,75	76,5625
4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	3	34		8,75	76,5625
4											101	25,25		310,75

Tabla 3. Validación de los elementos del diagnóstico

En la tabla 3 que se muestra, el número consecutivo corresponde con los cuatro elementos que surgieron del diagnóstico en el mismo orden que se presentan. El resultado del método indicó que existe concordancia entre los criterios con un coeficiente de 0.62 lo que expresa que los elementos definidos pueden formar parte de la medición.

Fase III. Medición del proceso de contratación económica

Para el cumplimiento del objetivo de la presente fase se considera necesario continuar la identificación de los indicadores para los elementos del diagnóstico y los de las dimensiones, para poder determinar sus indicadores y criterios de medición. De ahí, se ponderan los indicadores por cada dimensión mediante la Matriz Saaty, se analiza el comportamiento de estos y finalmente se calcula el índice integral para cada dimensión y del proceso de contratación económica.

Etapa 6. Propuesta de indicadores

Se comienza la etapa con el paso 15, donde se listaron los indicadores e instrumentos de medición para los elementos del diagnóstico y las dimensiones. Ahora bien, en el análisis efectuado se determinó que los elementos propuestos del diagnóstico se relacionan estrechamente con los elementos definidos en cada dimensión validados en el capítulo anterior. Por lo tanto, se asumió el mismo instrumento de medición propuesto.

Además, se buscó referencia en literatura nacional e internacional sobre indicadores que se utilizan para evaluar de forma integral el proceso de contratación económica. Como resultado se obtuvo documentos como: Alfaro (2016), Rivero (2021). De ahí, se elaboró la primera lista de indicadores específicos de la actividad que pudieran formar parte del estudio, y que por supuesto se encuentren directamente proporcionales con las características específicas y objetivos de la entidad. Finalmente, se alcanzó un listado inicial por cada una de las dimensiones del modelo en el mismo orden que se presentan, que contempla no sólo los indicadores sino también el elemento validado en el capítulo anterior y la propuesta de instrumento de medición en cada caso (anexo 17).

Una vez determinado el listado inicial de indicadores por dimensión y elementos conjuntamente con el instrumento de medición se le presentó al equipo de trabajo para obtener su validación al respecto. La misma se propuso mediante la aplicación del método de Kendall, el cual consiste en visualizar por un coeficiente de concordancia (W) la unificación de criterios del equipo de trabajo de la investigación.

Para tomar la decisión al respecto es necesario calcular el Coeficiente de concordancia (w) para cada dimensión y compararla con lo que establece el método donde el resultado debe ser ≥ 0.5.

En este caso particular, los resultados de coeficiente en cada dimensión (tabla 4) cumplen con la máxima del método por lo que indica que los indicadores para cada dimensión son adecuados.

Dimensiones	$\sum\Delta^2$	m 2	m	K 3	K	Coeficiente de concordancia (W)
Dimensión económica	1859,50	225	15	343	7	0,55
Dimensión jurídica	5672	225	15	729	9	0,78
Dimensión social	489	225	15	64	4	0,81
Dimensión control interno	18127,7	225	15	2197	13	0,82

Tabla 4. Coeficientes de concordancia del equipo de trabajo

Resumiendo, el sistema de indicadores compuesto por las dimensiones definidas con anterioridad para la evaluación del proceso de contratación económica está compuesto por 31 indicadores (anexos 18) distribuidos en seis económicos, nueve jurídicos, cuatro sociales y 12 de control interno. Por su clasificación se componen en cuatro absolutos y 27 relativos.

Por otro lado, se considera que no es suficiente con determinar el nivel de consenso entre los criterios del equipo de trabajo, además, se hace necesario validar las propuestas que se realizó en cuanto a los instrumentos de medición y forma de cálculo de cada uno de ellos. Para alcanzar dicho propósito se aplicaron encuestas (anexo 18).

A partir de la tabulación de las encuestas se evidenció la frecuencia de correspondencia entre los aspectos que se validaron (figura 13). Posteriormente se obtuvieron los mayores cambios en la dimensión jurídica y se mantiene los datos de valoración en la dimensión social.

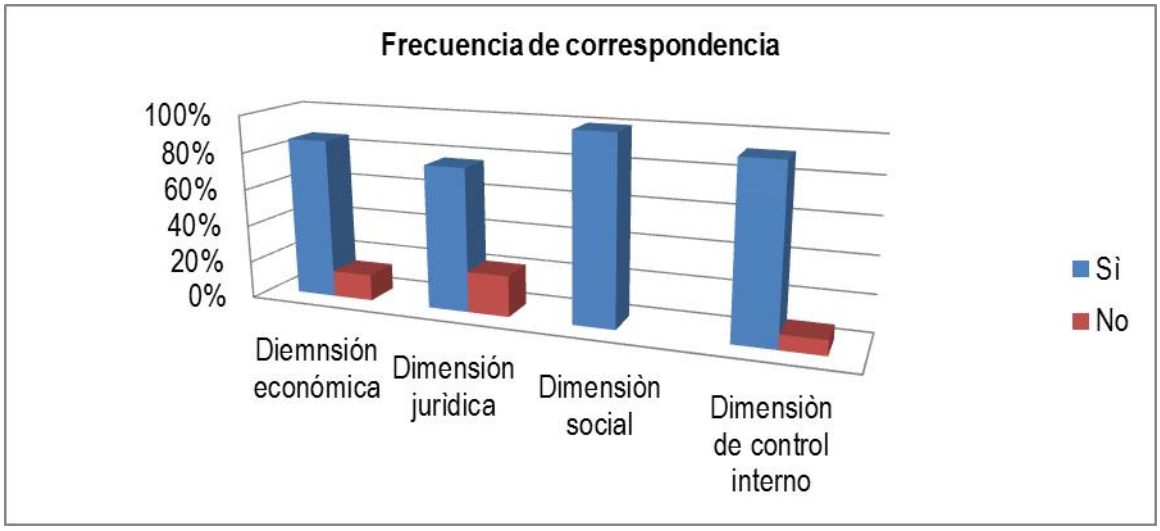


Figura 13. Comportamiento de la frecuencia de correspondencia

También, se detalló en la tabla 5 las cuatro propuestas en las dimensiones económicas, jurídica y control interno respectivamente.

Etapa 7. Ponderación de indicadores

A partir de los indicadores encontrados en la literatura y validado por el equipo de trabajo teniendo en cuenta las consideraciones pertinentes, se procede a desarrollar la presente etapa con el objetivo de determinar los que tienen mayor y menor relevancia dentro de la dimensión lo que posteriormente permite llegar al índice integral y visualizar su comportamiento desde el interior que serían los indicadores aplicados en el objeto de estudio práctico.

Elemento	Indicador	Instrumento de medición inicial	Instrumento de medición propuesto
	Dimensión económica		
Eficacia y calidad del proceso de contratación y su cumplimiento.	Proceso de reclamación comercial	Observación	Revisión de documentos
	Dimensión jurídica		
Frecuencia, calidad y efectividad del asesoramiento jurídico proporcionado durante las decisiones de contratación.	Participación del asesor jurídico en el comité de contratación	Encuesta	Revisión de documentos
Cumplimiento de los procedimientos establecidos en la fase posterior a la licitación.	Cumplimiento de procedimientos en fase posterior a la licitación	Revisión de documentos	Encuesta
	Dimensión control interno		
Grado en que los riesgos asociados a los procesos de contratación económica son identificados, evaluados y gestionados adecuadamente.	Evaluación de riesgos mediante la matriz de riesgos	Encuesta	Revisión de documentos

Tabla 5. Propuestas de cambios de instrumentos de medición

Para el paso 16 se tuvo en cuenta que tomar decisiones complejas, donde múltiples criterios deben ser considerados, es esencial contar con una herramienta que facilite la evaluación y priorización de estos criterios de manera sistemática. El Método de Análisis de Jerarquía Analítica (AHP), desarrollado por Thomas Saaty, proporciona un marco estructurado para este propósito. Este método permite descomponer un problema complejo en una jerarquía de criterios y subcriterios, facilitando la comparación de estos a través de una escala numérica de 1 a 5 como establece el método (tabla 6). Lo que permite conocer cuál de estos criterios tiene mayor peso en la decisión, puesto que compara todos los criterios o características del fenómeno analizado.

En la investigación se tomaron como criterios, los indicadores de las dimensiones económicas, jurídicas, social y de control interno respectivamente.

Escala Numérica	Escala Verbal
1	ambos criterios o elementos son de igual importancia
3	débil o moderada importancia de uno sobre el otro
5	importancia esencial o fuerte de un criterio sobre otro
2,4	valores intermedios entre dos jui2cios adyacentes, que se emplean cuando es necesario un término medio entre dos de las intensidades anteriores
2	entre moderadamente y fuertemente preferible
4	entre fuertemente y extremadamente preferible

Tabla 6. Escala de evaluación para la matriz original

Para una correcta utilización del método en primer lugar, se debe tener identificado los criterios como se dejó explícito anteriormente. En segundo lugar, se procede a darle valor haciendo una comparación este la fila y columna para determinar cuál tiene mayor significación a partir de la escala numérica que se determinó. Donde se coinciden ambos criterios entonces la comparación es igual a 1, lo que mostrará la matriz una diagonal con ese valor (tabla 7)

INDICADORES	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6
DE1	1	5	0,25	4	2	4
DE2	0,20	1	2	2	0,20	0,5
DE3	4,00	0,50	1	2	6	0,2
DE4	0,25	0,50	0,5	1	4	2
DE5	0,50	5	0,17	0,25	1	4
DE6	0,25	2	5	0,50	0,25	1
SUMA	**6,20**	**14,00**	**8,92**	**9,75**	**13,45**	**11,70**

Tabla 7. Matriz original de la dimensión económica

En tercer lugar se realizar una matriz normalizada (tabla 8) con el cociente de cada valor de la matriz original y el total por columna. Además, se obtiene el promedio por fila el cual se considera el peso específico de los indicadores de la dimensión económica.

Elementos	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	VALOR PROMEDIO	%
DE1	0,1613	0,3571	0,0280	0,4103	0,1487	0,3419	0,2412	24,12
DE2	0,0323	0,0714	0,2243	0,2051	0,0149	0,0427	0,0985	9,85
DE3	0,6452	0,1121	0,1121	0,2051	0,4461	0,0171	0,2563	25,63
DE4	0,0403	0,0357	0,0561	0,1026	0,2974	0,1709	0,1172	11,72
DE5	0,0806	0,3571	0,0187	0,0256	0,0743	0,3419	0,1497	14,97
DE6	0,0403	0,1429	0,5607	0,0513	0,0186	0,0855	0,1499	14,99

Tabla 8. Matriz normalizada de la dimensión económica

Las restantes dimensiones se presentan en el anexo 19, 20 y 21. Finalmente, la autora considera que para mayor comprensión del resultado es necesario mostrar un gráfico (figura 14) que ilustra dicho comportamiento en las dimensiones anteriormente definidas y se presenta el detalle de los indicadores con mayores y menores peso específicos que se obtuvieron en la tabla 9.

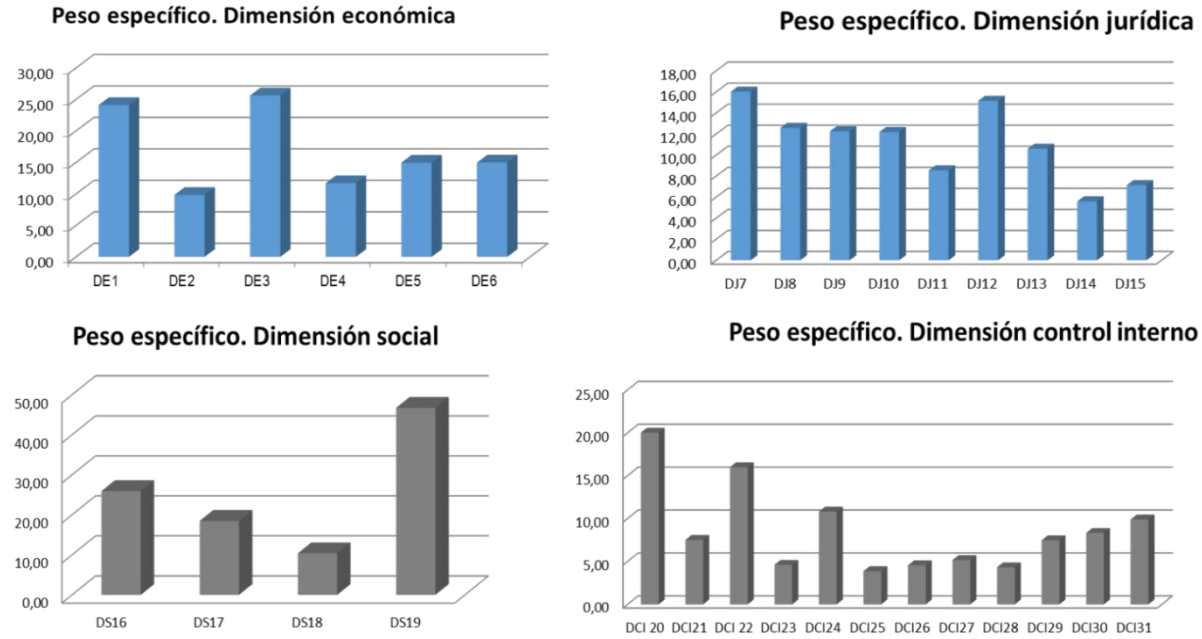


Figura 14. Peso específico de los indicadores por dimensiones

En el paso 17 se procedió al análisis del comportamiento de los indicadores haciendo énfasis en los que mayores pesos tienen como resultado de la ponderación. No obstante, la representación gráfica se

hará con la totalidad de los indicadores por dimensión para visualizar la relación directa dentro de la misma.

Mayores pesos específicos	Menores pesos específicos
Dimensión económica	
1. DE 1. Proceso de reclamación comercial	1. DE2. Valor del contrato
2. DE3. Ciclo de cuentas por cobrar	
3. DE 6. Desempeño en el cumplimiento de las obligaciones contractuales	2. DE4. Uso de compensación de deuda como vía de cumplimiento de la obligación del pago
Dimensión jurídica	
1. DJ8. Participación del asesor jurídico en el comité de contratación	1. DJ15. Cumplimiento de procedimientos en fase de licitación
2. DJ13. Cantidad de reclamaciones	2. DJ16. Cumplimiento de procedimientos en fase posterior a la licitación
Dimensión social	
1. DS20. Porcentaje de contratos con cláusulas sociales	1. DS19. Consolidar el compromiso social de la organización
Dimensión control interno	
1. DCI21. Existencia de un sistema de control interno específico para procesos contractuales	2. DCI26. Revisión de resultados reales vs. Presupuestados
2. DCI23. Evaluación de riesgos mediante la matriz de riesgos	2. DCI29. Eficiencia y calidad del sistema de gestión de contratos

Tabla 9. Indicadores con mayor y menor representatividad en las dimensiones

Para valorar dicho comportamiento se consideró oportuno hacer coincidir este con el período con el que se utiliza para el diagnóstico de la situación actual, es decir se le indica al equipo de trabajo recopilar la información necesaria para el primer semestre del año en curso, así como el número de contratos evaluados.

Específicamente, los reportes de obligaciones por edades que se exportan del sistema, el registro de control de contratos para clientes y proveedores con los suplementos anexados, registro de reclamaciones en manos del asesor jurídico, el plan de prevención de riesgos bajo la custodia del

director de supervisión y control, informes de auditoría archivados en el expediente de acciones de control, actas de comité de contratación y el manual de información y comunicación.

En este sentido, la autora considera que los indicadores de la dimensión económica presentan resultados desfavorables (figura 15). Particularmente los que presentan mayor peso específico (tabla 10), en este caso existen en el último bimestre evaluado, procesos de reclamación comercial con el cliente DCQUIP exportadora de materias primas por la calidad de los productos que se destinan a la exportación dentro de ellos; aluminio, cobre, bronce, aluminio fundido y chatarra electrónica. En este caso se evidencia que no se llega arbitrar, como solución se determina disminuir el precio del producto.

Indicadores/ Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Proceso de reclamación comercial	0%	0%	0%	0%	20%	32%
Ciclo de cuentas por cobrar	92	89	128	115	101	98

Tabla 10. Resultado de los indicadores con mayor peso en la dimensión económica

En el indicador ciclo de cobros se detectó ciclos altos, por lo que la demora de los cobros a clientes trae consigo la falta de efectivo para asumir en un momento dado las deudas contraídas. Esto hace que al incumplirse el ciclo se incumple el contrato y por consiguiente se incurre en reclamaciones. Además, de afectar considerablemente su flujo de caja.

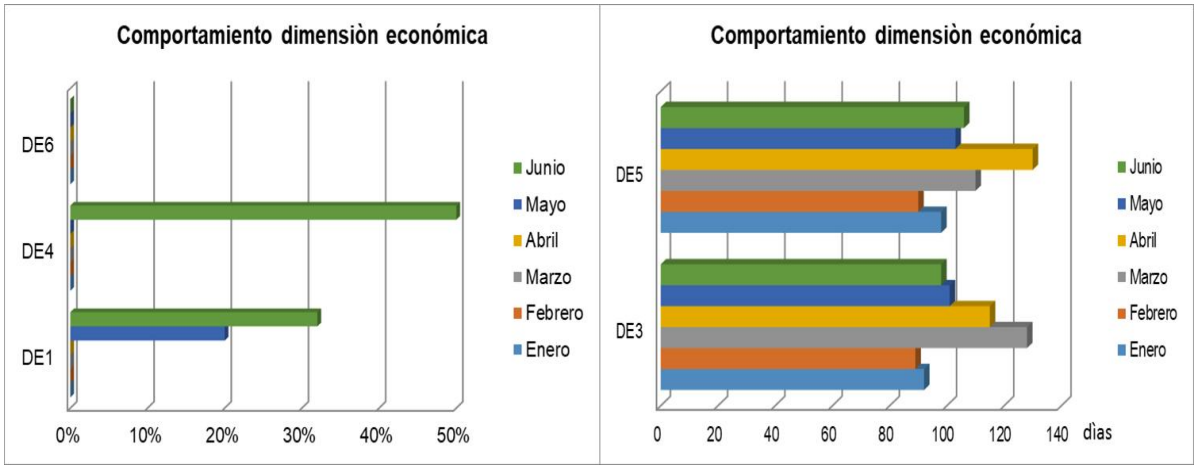


Figura 15. **Comportamiento de la dimensión económica**

En este sentido la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas en el último bimestre del período que se analiza se han hecho conciliaciones con los clientes que tienen mayores deudas con la empresa para identificar y resolver discrepancias en los saldos deudores de manera oportuna, asegurando la coincidencia en los registros contables. Además, de llegar al acuerdo de nuevas fechas de cancelación de la deuda y analizar los obstáculos que permitieron el retraso del pago, lo que trae consigo el fortalecimiento de la relación comercial basada en la transparencia y la precisión.

Cuando se analiza el ciclo de Cuentas por Pagar se evidencia que existen valores considerables de obligaciones para hacerle frente. En este sentido es importante resaltar, que este resultado está relacionado con los proveedores que tienen contratos de aseguramiento y no con los que entregan a la empresa materias primas reciclables.

Para los contratos de recuperación no existen Cuentas por Pagar envejecidas con proveedores debido a que está estipulado en el contrato que, a los 30 días de no estar conciliada la deuda, se cancela. En la práctica se ha visto que es muy frecuente esa situación por ser niveles bajos de ingresos para el proveedor.

En cuanto a la dimensión jurídica los indicadores de mayor peso fueron (tabla 11) en primer lugar, el indicador relacionado con la participación del asesor jurídico en el proceso de contratación económica

lo que indica la efectividad de la intervención jurídica en los procesos contractuales de la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas (figura 16).

Es importante aclarar, que el resultado favorable del indicador trasmite que el asesor jurídico le agrega valor tangible a las operaciones comerciales lo que permite terminar con éxito. Además, su participación tiene dos aristas, una preventiva y otra correctiva.

Indicadores/ Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Participación del asesor jurídico en el comité de contratación	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Obligar el cumplimiento a lo largo de toda la ejecución contractual de las disposiciones legales y reglamentarias	93%	95%	100%	88%	85%	94%
Cantidad de reclamaciones	15%	10%	8%	4%	7%	3%

Tabla 11. Resultado de los indicadores con mayor peso en la dimensión jurídica

En el caso de la arista preventiva, permite en la etapa de negociación mejorar cláusulas y condiciones; mitigar riesgos de forma anticipada y transferir conocimiento legal en los tratos preliminares. Cuando se trata de la arista correctiva posibilita la resolución favorable de conflictos y la protección al patrimonio de la empresa.

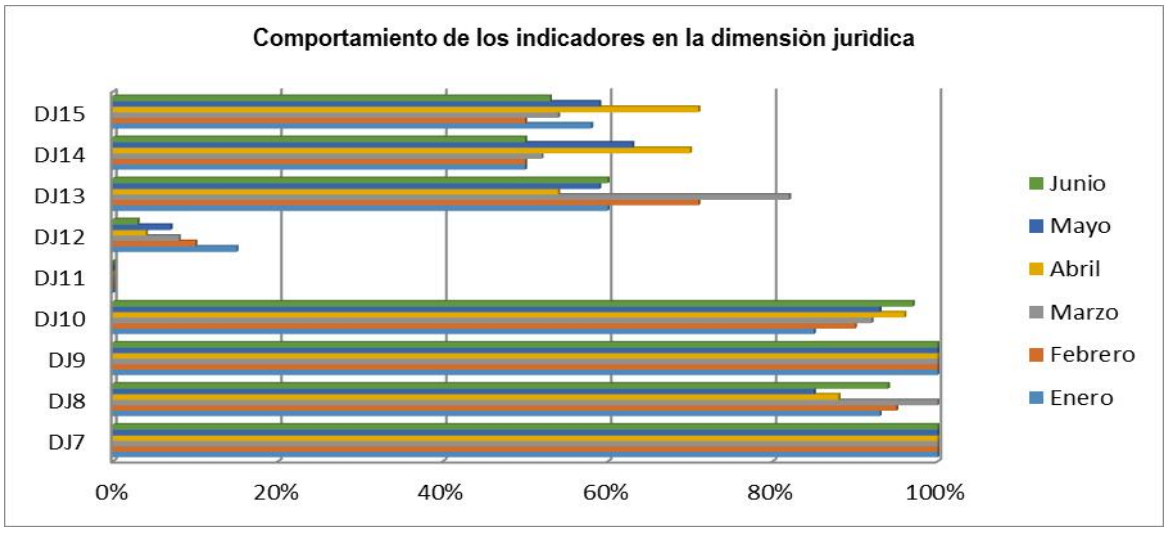


Figura 16. Comportamiento de los indicadores jurídicos

El indicador de participación del asesor jurídica en el proceso de contratación económica presenta una relación estrecha con el otro indicador basado en el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias debido a que el mismo mide el grado de adherencia de la empresa a todas las leyes, reglamentos, normativas que son aplicables a sus actividades durante la vigencia del contrato.

No obstante, se observó una pequeña afectación de este en el mes de abril y mayo debido a que aun cuando el asesor jurídico participó activamente ejerciendo sus funciones no se evidenció en el trabajo de campo la participación del inspector de la Ley 1288/1975 el que tiene como función supervisar la actividad de reciclaje.

El indicador cantidad de reclamaciones, se considera el número de incidencias o disputas formales que se han levantado respecto al cumplimiento del contrato. El resultado de manera general indica tasas bajas, el mes más afectado es enero, coincidente con el indicador mediación del jurídico en las soluciones de conflictos.

Además, es meritorio resaltar que en el período que se analizó, el mes de mayor incidencia, fue una reclamación sobre la pureza de los materiales el cual no es solo un problema contractual sino un fallo en los procesos de separación y clasificación, lo trae al traste ineficiencias en la planta de recuperación. Otra evidencia, son los reclamos por volúmenes o retrasos en la recogida lo que puede paralizar la producción del cliente, dañando gravemente la relación comercial.

Por otra parte, en el análisis del indicador cantidad de suplementos contractuales, se evidenció un número considerable debido a que existe mucha diferencia en cuanto a volúmenes de material reciclable pactados y los recuperados. En el período analizado la mayor coincidencia de clientes que se suplementan los contratos se encuentra en: CUPET, AZCUBA; MINAGRI.

A su vez, se relaciona con este resultado la mediación del jurídico en las soluciones de conflictos se considera el termómetro crítico de la salud contractual y la eficiencia en la gestión de riesgos en toda empresa. El mismo evalúa el grado y la forma en que el departamento jurídico interviene para resolver

desacuerdos derivados de contratos económicos, ejemplo: la compra y venta de chatarra, contratos de servicios de recolección y acuerdos con gestores antes que se conviertan en litigios judiciales.

Por ello el indicador participación del asesor jurídico en las soluciones de conflictos, se evalúo de favorable. Aunque se considera así, es necesario resaltar que se encontraron evidencias de un grupo de conflictos resueltos relacionados con: calidad del material reciclado por la mala clasificación en origen, además, por no cumplir en el momento pactado con el desmantelamiento y manipulación de algún objeto principalmente con CUPET, MINAZ, Papelera PROSA, Termoeléctrica, lo que indica que la empresa opera en un entorno complejo, pero gestiona de manera satisfactoria. De ahí, se derivan los resultados favorables de las reclamaciones llevadas a arbitraje.

Para la **dimensión social,** se tienen en cuenta además de elementos sociales elementos medioambientales. Los que dentro de la contratación en el objeto de estudio se traducen en evaluar como las operaciones generan valor y mitigan riesgos en estas áreas (figura 17).

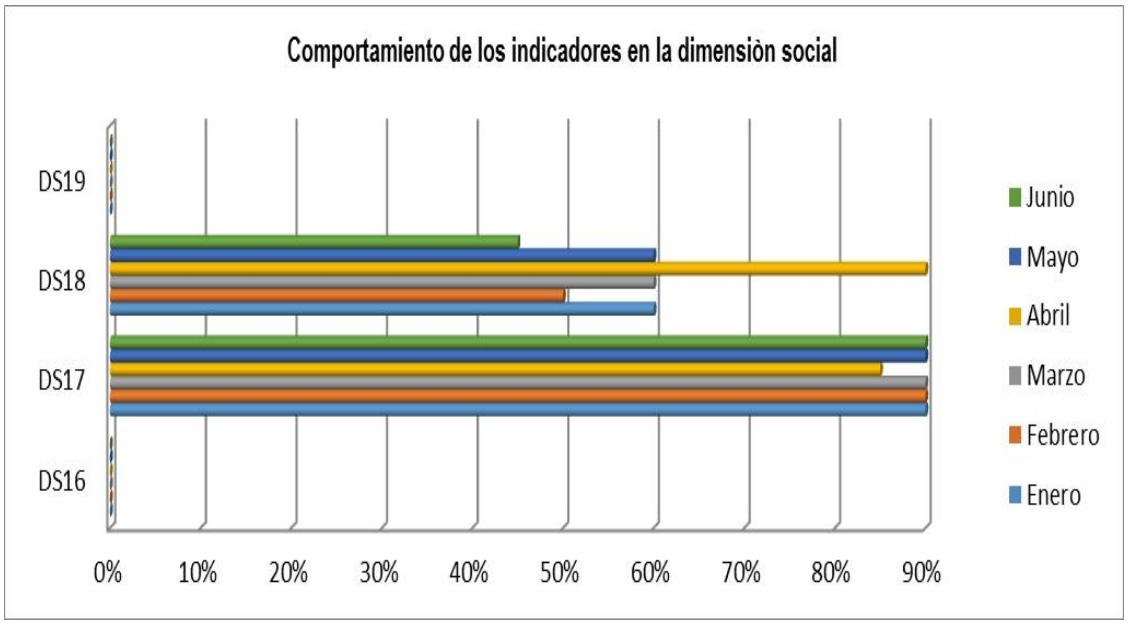


Figura 17. Comportamiento de los indicadores sociales

Los resultados de indicadores con mayor peso (tabla 12), se centra en el porcentaje de contratos con cláusulas sociales revelan que los mismos no tienen en cuenta estos criterios independientemente de la visión que tiene la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas de fomentar

en la sociedad una cultura de reciclaje de los desechos sólidos recuperables con la participación activa de los movimientos recuperadores del futuro y demás organizaciones sociales. Lo que evidencia el incorrecto manejo de la cláusula objeto de contrato.

Indicadores/ Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Criterios sociales y ambientales en la contratación	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Porcentaje de contratos con cláusulas sociales	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabla 12. Resultados de los indicadores con mayor peso en la dimensión social

En cambio, se visualizaron acciones que justifican el compromiso social de la organización como son: participación comunitaria y educación desde los festivales de recuperación de materias primas organizados por las organizaciones de masa Comité de Defensa de la Revolución y Federación de Mujeres Cubanas y los que se organizan en las instituciones educativas con la participación de la Organización de Pioneros José Martí, Federación Estudiantil de la Enseñanza Media y Federación Estudiantil Universitaria. En este sentido el mejor comportamiento es en el mes de abril que se toma para lanzar dicha acción en conmemoración con el aniversario de la Organización de Pioneros José Martí.

Por otra parte, se evidencia la Innovación y desarrollo local con la fabricación de nuevos productos a partir del reciclaje.

En la dimensión de control interno, se evidenció (tabla 13) que no existe un sistema de control interno específico para procesos contractuales, que asegure a la empresa disponer de un proceso integral, formal y documentado, que le permita una seguridad razonable al cumplimiento de las contrataciones, por todo ello el indicador se evaluó de desfavorable (figura 18).

Indicadores/ Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Existencia de un sistema de control interno específico para procesos contractuales	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Evaluación de riesgos mediante la matriz de riesgos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Conciliaciones periódicas en el proceso de contratación	60%	45%	54%	62%	72%	49%

Tabla 13. Resultado de los indicadores con mayor peso en la dimensión control interno

No obstante, en el intercambio se obtiene información de las Auditorias financieras que realiza la CANEC. SA anualmente donde si se llega al cumplimiento de la contratación para profundizar en los altos niveles de cuentas envejecidas que existen en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas, ya sea con clientes o proveedores.

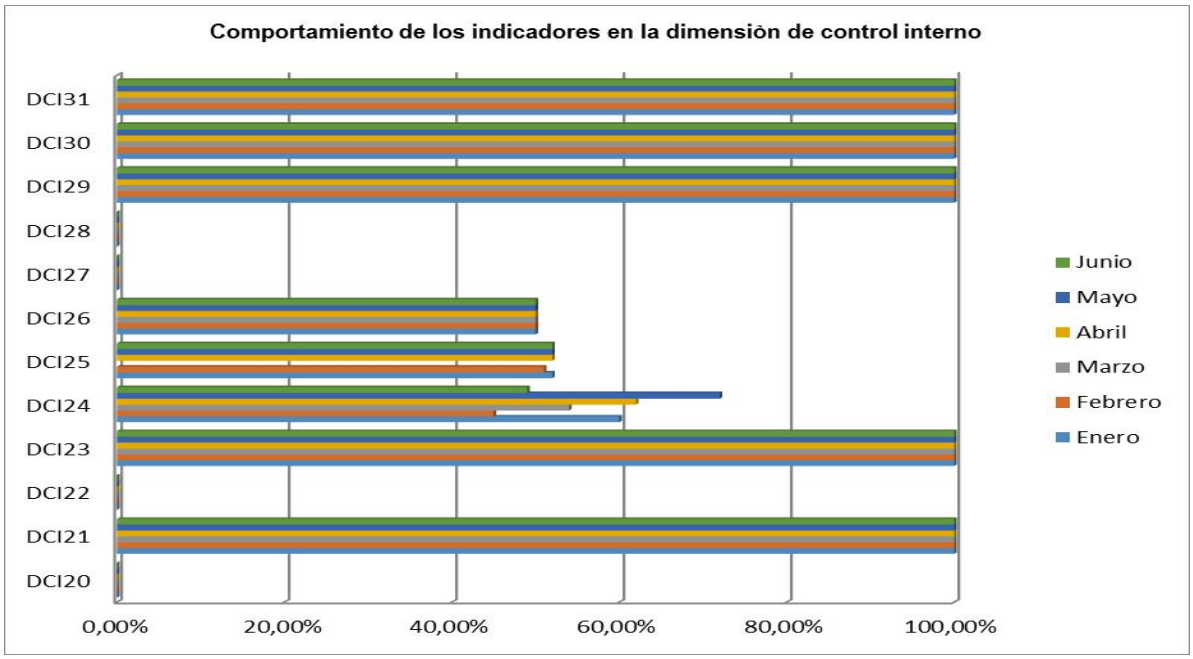


Figura 18. Comportamiento de los indicadores de control interno

Este planteamiento se relaciona con el otro indicador pues no existe un Plan de Prevención de Riesgos en el cual aparecen riesgos identificados relacionados con la contratación económica pero no se realiza como exige el componente una gestión de riesgo mediante la matriz de riesgo.

En síntesis, el análisis del comportamiento de los indicadores en la dimensión de control interno se consideró de manera general desfavorable. Dicha evaluación se asumió principalmente por la no existencia de un sistema específico para evaluar sistemáticamente el proceso de contratación económica y el insuficiente manejo de los componentes de control interno frente a dicho proceso.

Etapa 8. Índice integral por dimensión

El desarrollo de la presente etapa tiene en cuenta que dicho resultado se considera una evaluación que combina múltiples indicadores, en este caso económico, jurídico, social y de control interno para determinar el comportamiento del proceso de contratación económica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas.

Específicamente en el paso 18, se determinó el índice integral por dimensión se obtiene del cálculo del valor normalizado de cada indicador el cual se centra en eliminar unidades de medidas y escalas diferentes, permitiendo que todos los indicadores sean comparables y puedan combinarse en un único índice y la ponderación (figura 14) de ellos mediante la aplicación del método AHP Saaty. Posteriormente, se multiplica ambos valores y se realiza una sumatoria la cual puede estar representada en tanto por uno o en porciento la que será el valor final de dicho índice. A continuación, se muestra en la tabla 14 los resultados que arrojaron en un primer momento la dimensión económica y jurídica, en un segundo momento la dimensión social y control interno.

Indicadores	Valor normalizado	Peso Específico	Sumatoria	Índice Integral
DE1	0,27	0,19	0,05	
DE2	1	0,10	0,10	
DE3	0,38	0,19	0,07	
DE4	0,17	0,11	0,02	
DE5	0,52	0,12	0,06	
DE6	0	0,20	0,00	0,31=31%

Indicadores	Valor normalizado	Peso Específico	Sumatoria	Índice Integral
DJ8	1,00	0,1602	0,16	
DJ9	0,50	0,1259	0,06	
DJ10	1,00	0,1226	0,12	
DJ11	0,48	0,1219	0,06	
DJ12	0,00	0,0855	0,00	
DJ13	0,40	0,1516	0,06	
DJ14	0,37	0,1061	0,04	
DJ15	0,29	0,0560	0,02	
DJ16	0,49	0,0714	0,04	0.56=56%

Tabla 14. Resultados de los índices calculados para la dimensión económica y jurídica

Cuando se analiza los resultados de la dimensión económica se observa que su índice es de 31% lo que se identifica según la escala de evaluación que es un resultado desfavorable. En el mismo incide el comportamiento de los indicadores con mayor peso los cuales presentan un resultado desfavorable debido a los resultados del ciclo de Cuentas por Cobrar que tienen en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas, además de las reclamaciones comerciales que han existido por el atraso en el tiempo de recogida afectando la planeación que se realiza y la calidad del material reciclable, lo que incide directamente en el precio de venta fundamentalmente cuando se trata de acero, este se le vende a la exportadora de materias primas DCQUIP.

Así mismo, la dimensión jurídica muestra un índice de 56% lo que se visualiza en la escala intermedia influyendo en el resultado principalmente el indicador de cantidad de reclamaciones como mayor peso por su ponderación y la obligación del cumplimiento a lo largo de toda la ejecución contractual de las disposiciones legales, reglamentarias. Aunque este último no tiene que ver con las funciones del asesor jurídico si tiene variabilidad en el período evaluado por lo que afecta levemente el índice de la dimensión jurídica.

En cuanto a la dimensión social el resultado se considera muy bajo en un 19%. Esto indica que el índice integral está en la escala desfavorable (tabla 15). El mismo está influenciado por el deterioro de los indicadores relacionados con los criterios sociales en la contratación económica, aunque se hacen acciones que pudieran verse como aportes a estos criterios, pero no se especifica en el dictamen.

Indicadores	Valor normalizado	Peso especifico	Sumatoria	Índice integral
DS17	0,00	**0,2593**	0,00	
DS18	0,83	**0,1848**	0,15	
DS19	0,35	**0,1040**	0,04	
DS20	0,00	**0,4673**	0,00	**0.19=19%**

Indicadores	Valor normalizado	Peso especifico	Sumatoria	Índice integral
DCI21	0,00	0,200	0,00	
DCI22	1,00	0,075	0,08	
DCI23	0,00	0,160	0,00	
DCI24	1,00	0,046	0,05	
DCI25	0,44	0,108	0,05	
DCI26	0,83	0,039	0,03	
DCI27	0,50	0,046	0,02	
DCI28	0,00	0,052	0,00	
DCI29	0,00	0,043	0,00	
DCI30	1,00	0,075	0,07	
DCI31	1,00	0,083	0,08	
DCI32	1,00	0,099	0,10	**0,48=48%**

Tabla 15. **Resultados de los índices calculados para la dimensión social y de control interno**

En el caso de la dimensión de control interno su valor se encuentra según la escala, desfavorable (tabla 15). El resultado se traduce en que hay afectaciones en indicadores importantes para la dimensión como son: un sistema de control interno específico para la contratación económica y la nula utilización de la matriz de riesgo para mejorar la gestión de estos.

Además es meritorio resaltar, que aunque no fueron de los indicadores con mayor peso si se encuentran deteriorados: revisión de resultados reales vs. presupuestados por los cambios en volumen, plazo de recogida y precio de los materiales reciclables, lo que conlleva al aumento de los suplementos como se evidencia en la dimensión jurídica y el otro indicador el seguimiento de recomendaciones de auditoría en contrataciones la que no es eficiente en primer lugar por no auditarse el proceso en sí; solo se le da seguimiento a las recomendaciones de la Auditoria financiera que evalúa subsistemas relacionados con la contratación pero no netamente al proceso contractual, es decir a las etapas que conforma el mismo que sería un punto de partida objetivo para crear cláusulas que permitan mejorar los incumplimiento.

En resumen, los resultados del comportamiento de los indicadores económicos y por ende, del índice integral de las dimensiones se traducen en que en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas tiene afectaciones considerables en el ciclo de cobro el cual influye en el flujo de caja del período analizado, por lo que se debilita los indicadores que miden capacidad de pago a corto plazo los cuales se encuentran muy ligados a los ciclos operativos de la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, se encuentran los inventarios de baja calidad (material contaminado) por la sobre ejecución de los potenciales los que culminan vendiéndose a un menor precio o permanece más tiempo en el almacén sin poder ser comercializado, lo que reduce el flujo de efectivo y limita la disponibilidad de liquidez inmediata para cumplir con las obligaciones operativas.

En el caso de las reclamaciones comerciales afectan considerablemente los márgenes de utilidad pues se generan costos adicionales.

Cuando se integra el análisis con la dimensión jurídica el asesor debe tener en cuenta en sus funciones la redacción de la cláusula que define estándares de calidad de los materiales y la declaración real de los potenciales a recuperar y sobre todo en conjunto con el comercial establecer mecanismos de verificación objetiva que minimicen las disputas comerciales. Además, supervisar que la proforma tenga claramente el procedimiento de mora, lo cual contribuye a que los ciclos no se prologuen y afecten la liquidez. En fin, el asesor jurídico debe contribuir a que el diseño del contrato sea una herramienta estratégica de gestión que estabilice el funcionamiento de la empresa.

De forma similar, se interrelaciona la dimensión social desde la responsabilidad en este sentido de la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas. El mismo es esencial por su impacto ambiental en reducir residuos, el económico en reutilizar materiales y el social en crear actividades de recuperación donde se vincule la sociedad y la generación de empleo.

En este sentido, el asesor jurídico debe redactar cláusulas que exijan a los socios comerciales cumplir estándares ambientales.

Desde la dimensión de control interno es el mecanismo que garantiza la materialización efectiva de la responsabilidad social, la sostenibilidad económica y el cumplimiento jurídico en el objeto de estudio.

En pocas palabras, los puntos rojos que presenta el objeto de estudio en cuanto a la proceso de contratación económica no son asuntos aislados, influye en el área comercial que impacta las operaciones por lo que se debe reprocesar el material, en la logística, calidad y recursos humanos, es por ello que las medidas deben ser coordinadas entre los niveles de toma de decisiones con la visión del que el contrato es una herramienta clave impulsado por el asesor jurídico que actúa como mecanismo de prevención y alineación.

Frente a esta situación se considera necesario evaluar mediante un índice integral el proceso que permite tomar decisiones superiores.

Etapa 9. Índice integral del proceso de contratación económica (IIPCE)

Una vez determinado el índice integral por cada una de las dimensiones se procede a calcular el índice integral del proceso de contratación económica, finalidad que tiene la presente etapa del procedimiento de implementación.

EL resultado del paso 19 surge de la combinación de los índices integrales de cada una de las dimensiones calculadas anteriormente. Su resultado favorable o no dependerá del comportamiento de cada una de ellas por los resultados obtenidos de los indicadores en el primer semestre del año 2025 como se explica en el inicio de la aplicación parcial del procedimiento de implementación del modelo de evaluación del proceso de contratación económica.

Para llegar a la evaluación final es necesario pasar por un procedimiento similar al que se realizó con las dimensiones. En este caso es necesario ponderar cada dimensión mediante la matriz Saaty (anexo 22) para obtener los pesos específicos (figura 19) de cada dimensión.

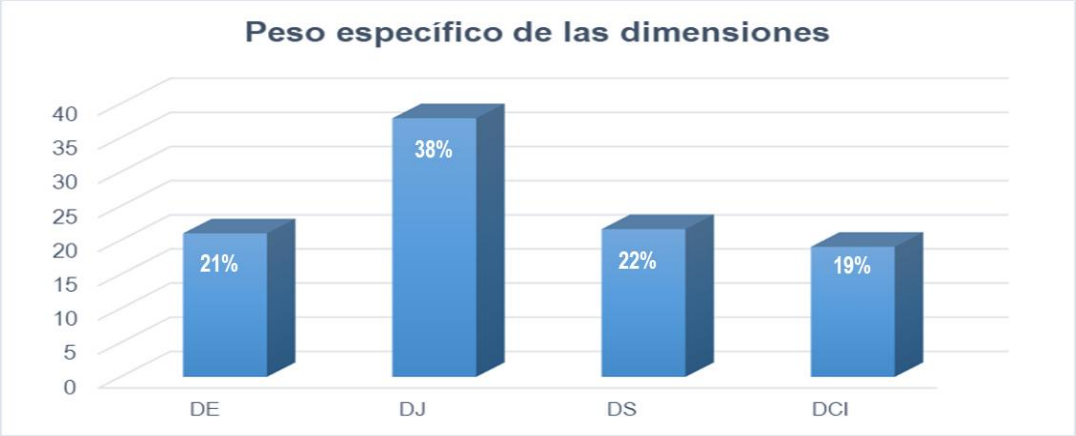


Figura 19. Pesos específicos de las dimensiones

Posteriormente, se determina el valor normalizado a partir de los índices integrales que se obtuvieron como dato en la etapa anterior y el peso específico correspondiente (tabla 16).

Finalmente, el índice integral del proceso de contratación económica arroja resultados de 40.82 % lo que indica que el proceso se encuentra evaluado con la escala desfavorable. La interpretación del mismo exige que se analicen las dimensiones desde su interior para así ver la influencia de ellas en el resultado final y central las acciones correctivas en este sentido para contribuir a la toma de decisiones y por consiguiente a la mejora del proceso de contratación económica en la gestión empresarial.

Dimensiones	Valor normalizado	Peso Específico	Sumatoria	Índice Integral PCE
DE	0,31	0,21	0,06	
DJ	0,56	0,38	0,2	
DS	0,19	0,22	0,04	
DCI	0,48	0,19	0,09	40,82%

Tabla 16. Índice integral del proceso de contratación económica

En este sentido, la autora considera que la mayor influencia en el resultado negativo de la evaluación integral del proceso de contratación económica está dada por los valores deteriorados de los indicadores en la dimensión social, a su vez esta, es la que refleja un peso específico elevado con respecto a las anteriores. Además, se considera que es una dimensión que abarca una importancia en

la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Prima Matanzas por el objeto social que sustenta. No obstante, de manera general se evidencia como las restantes dimensiones en este caso económico y control interno también deterioran los resultados con sus índices integrales por lo que influye en el proceso de contratación económica.

Ahora bien, el resultado final de la investigación se centró en la evaluación del proceso de contratación económica que se propone desde una óptica integral. Para ellos fue necesario relacionar cada una de las dimensiones que componen la evaluación para así ver su influencia en el resultado final de forma integrada.

En este sentido se puede concluir que el proceso de contratación económica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Prima Matanzas no presenta sostenibilidad real, para lograr esta, es necesario mantener un funcionamiento jurídico aceptable y tener resultados económicos satisfactorios. Cuando esta última se afecta influye en la rentabilidad de la organización convirtiéndose la seguridad jurídica en un marco vacío que acaba con el beneficio y destruye finalmente la relación que se pretende regular.

Cuando se incluye en el análisis la dimensión social se obtiene que no se logra una sostenibilidad integral donde el cumplimiento normativo se divorcia por completo del valor real del contrato y la responsabilidad social de la organización.

Al incorporar el control interno con un resultado desfavorable se afecta la sostenibilidad operativa, obteniéndose afectaciones en los resultados económicos lo que condena al fracaso financiero y la debilidad de control interno se convierte en pasos seguros a desviaciones y errores no detectados.

Como sistema transversal a la gestión empresarial se considera que esta dimensión con resultados desfavorables no cumple con su función de ser una herramienta práctica para asegurar el cumplimiento los objetivos económicos, sociales y jurídicos.

Luego es necesario un comportamiento adecuado de este índice integral para alcanzar la eficiencia y eficacia de la gestión de dicha organización.

Fase IV. Proceso de toma decisiones

En la implementación de la presente fase se tuvo en cuenta tres elementos fundamentales. En primer lugar, el diagnóstico de la situación actual del proceso de contratación en el objeto de estudio, en segundo lugar, la ponderación y el comportamiento de los indicadores, y por último los índices integrales.

Etapa 10. Implementación de acciones de mejora

Para cumplir con el **paso 20 y 21** se identificaron de los resultados de las fases anteriores 10 debilidades (cuadro 1) las que se relacionan con las alternativas de solución.

Paso 22. Implementación de la matriz RACI

A partir de las debilidades identificadas y las alternativas de mejoras definidas se implementó la matriz RACI (cuadro 2), tomando en cuenta los roles explicados en el capítulo anterior y los niveles de toma de decisiones donde se incluyó como otro nivel el agente interno, pues tiene participación en la acción que se propuso, además le brinda a la toma de decisiones valoración objetiva, especializada, que permite identificar oportunidades de mejoras.

En particular, se realizaron consultas con el equipo de trabajo donde se analizaron los roles anteriormente definidos por la herramienta y los niveles de decisión para cada una de las acciones y tareas propuesta para la mejora del proceso de contratación económica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas.

Para próximas aplicaciones la autora considera necesario poner en marcha el procedimiento con una frecuencia mensual. Dicha decisión se sustenta, en la posibilidad de evaluar un proceso de contratación económica que inicie en el período u otros contratos que ya se encuentren en su etapa de formalización o ejecución.

No.	Fase	Dimensión	Debilidades	Alternativa de solución
1	II		Diferencia entre el potencial planificado y el ejecutado en el período acordado.	Revisión sistemática de las brechas entre el potencial planificado y los resultados reales ejecutados.
2			Aumento de las reclamaciones contractuales con proveedores.	Alineación y revisión de cada cláusula contractual en el marco del comité de contratación y con el proveedor antes de firmar el contrato.
3	III	Económica	Existencia de procesos de reclamaciones comerciales.	Diseñar e implementar un proceso estandarizado de gestión de reclamaciones comerciales mediante flujos de trabajos.
4			Incremento de los ciclos de cuentas por cobrar.	Creación un comité de gestión de cuentas morosas para determinar planes de pagos y acciones correctivas.
5		Jurídica	Alta valores de suplementos de contratos por la fluctuación en el volumen de materiales reciclables.	Incorporación de cláusula de volumen de materiales reciclables variable.
6		Social	No existen contratos con cláusulas sociales.	Incorporación criterios sociales como requisito obligatorio en las proformas de contratos de recuperación de materias primas.
7			No se evidencia el compromiso social de la organización.	Desarrollo un plan anual de vinculación con la comunidad que evidencie el compromiso social.
8		Control interno	No existe un sistema de control interno específico para procesos contractuales.	Diseño de una lista de chequeo para auditorías internas periódicas al proceso de contratación económica.
9			No se evalúan los riesgos mediante la matriz.	Implementación de la matriz de probabilidad-impacto para la evaluación de los riesgos en el proceso contractual.
10			No existen sistemas automatizados para la gestión de contratos.	Implementar un sistema automatizado de gestión de contratos.

Cuadro 1. Relación entre fase, debilidades y alternativas de solución

Cuadro 2. Matriz RACI

Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas							
				Niveles jerárquicos			
No	**Objetivo**	**Acciones**	**Tareas**	**Nivel directivo (Estratégico)**	**Nivel Gerencial (Táctico)**	**Nivel Operativo (Técnico-Ejecución)**	**Agente externo**
1	Revisar de forma sistemática las brechas entre el potencial planificado y los resultados reales ejecutados.	Revisión sistemática de las brechas entre el potencial planificado y los resultados reales ejecutados.		A	A-C	R	C
2	Revisar por los miembros del comité de contratación cada clausula antes de firmar el contrato.	Alineación y revisión de cada cláusula contractual en el marco del comité de contratación y con el proveedor antes de firmar el contrato.	Negociar y alinear cláusulas con los proveedores	A	I	R	C
			Convocar y dirigir el comité de contratación	A	R	I	I
			Consolidar y validar el acta de acuerdos	A	R	C	I
3	Reducir el número de reclamaciones comerciales.	Diseñar e implementar un proceso estandarizado de gestión de reclamaciones comerciales mediante flujos de trabajos.	Análisis de causas y mejora continua	I	A	R	C
4	Establecer un comité multidisciplinario de gestión de cuentas morosas que centralice la toma de decisiones en cuanto a incumplimiento de los términos de pagos.	Creación un comité de gestión de cuentas morosas para determinar planes de pagos y acciones correctivas.		A-I	A	R	C
5	Implementar cláusulas de volúmenes variables para los materiales reciclables.	Incorporación de cláusula de volumen de materiales reciclables variable.		I	A	R-C	C

6	Integrar criterios sociales en la cláusula objeto de contrato y analizar el impacto social.	Incorporación criterios sociales como requisito obligatorio en las proformas de contratos de recuperación de materias primas.	Incorporar criterios sociales en proformas de contratos de materiales reciclables	A	R	R	I
			Comunicación del impacto social	A	R	C	C
7	Diseñar e implementar un plan anual de vinculación con la comunidad.	Desarrollo un plan anual de vinculación con la comunidad que evidencie el compromiso social.	Diseño y ejecución del programa de vinculación con la comunidad.	I	A	R	C
8	Diseñar e implementar una lista de chequeo estandarizadas para auditorías internas al proceso de contratación económica.	Diseño de una lista de chequeo para auditorías internas periódicas al proceso de contratación económica.	Elaboración de la lista de chequeo	A	R	C	I
			Realización de auditorías internas al proceso de contratación económica	I-A	A-R	R-C	C
9	Establecer un proceso formal de evaluación de riesgos utilizando matrices de probabilidad -impacto.	Implementación de la matriz de probabilidad-impacto para la evaluación de los riesgos en el proceso contractual.	Identificación riesgos	I	A	R	C
			Evaluación de la probabilidad	I	R	R	C
			Implementación de controles	I	A	R	I
			Actualización de la matriz de riesgo	I	A	R	C
10	Implementar un sistema automatizado de gestión de contratos que centralice toda la documentación del proceso.	Implementar un sistema automatizado de gestión de contratos	Configuración de los flujos de trabajo	I	A	R	C
			Capacitar usuarios	I	A	R	C
			Auditoría y mejora continúa	A	R	C	I
				Responsable	Aprobador	Consultado	Informado

En cuanto a la complejidad del procedimiento de implementación del modelo se debe valorar en dos aristas diferentes, en un primer momento en una empresa que no se haya aplicado nunca evidentemente se debe comenzar desde el inicio, haciendo énfasis en la planeación estratégica y la determinación- capacitación del equipo de trabajo y se pasará por cada fase definida donde se le preste merecida atención a las características propias de la organización para determinar los elementos, indicadores y formas de medición.

En una segunda arista una empresa donde previamente se aplicó el procedimiento, solo debe revisar si en el contexto actual el diagnóstico sigue teniendo resultados semejantes, existen mejoras o muestra un escenario desfavorable. A partir de ahí, debe reevaluar los elementos a incluir en las dimensiones y así tener la certeza que el sistema de indicadores se ajusta a la situación actual del objeto de estudio. Finalmente, actualizar por los resultados de la medición la Matriz RACI para contribuir a la toma de decisiones en la gestión empresarial.

3.3. Análisis posterior a la implementación de las acciones, determinación del valor económico y propuesta de objetivos estratégicos en cuanto al proceso de contratación económica en el segundo semestre del 2025 para la Empresa de Recuperación de Materias Primas

A partir de los resultados de la investigación en cuanto a la evaluación del proceso de contratación económica y la toma de decisiones en la gestión empresarial, se realizó un análisis posterior a la implementación de las acciones propuestas para el primer semestre del 2025.

En este sentido, se consideró necesario actualizar (tabla 17) el número de contratos de forma acumulada, además de identificar nuevas brechas o mejoras en el diagnóstico de la situación actual de dicho proceso y se evaluó la implementación de las acciones y su influencia en el resultado del índice integral del proceso de contratación económica.

Crietrios	Primer semestre	Segundo semestre
Nùmero de contratos	22	39
Planeaciòn estratégica	Desactualizada	Desactualizada
Dimensiòn Económica (%)	0.31	0.32
Dimensiòn Jurìdica(%)	0.56	0.70
Dimensiòn Social (%)	0.19	0.51
Dimensiòn Control interno (%)	0.48	0.63
Ìndice integral del PCE (%)	41%	56%
Valor económico ($)	888 169.06	366 411.76

Tabla 17. Criterios analizados en el segundo semestre del 2025

Para ello, se mostró en la figura 20 el comportamiento de los principales resultados de la evaluación del proceso de contratación económica para el segundo semestre del 2025, su presentación se hace de forma comparativa donde se evidencia mejoría en los resultados de dicho período (anexo 23 y 24).

En primer lugar, se incrementó en el análisis 19 contratos del segundo período del 2025. De manera general los índices integrales de las dimensiones aumentaron llegando a transformarse de una evaluación desfavorable a intermedio en el caso de las dimensiones social y de control interno, manteniéndose en la misma evaluación la económica y jurídica en desfavorable e intermedia respectivamente.

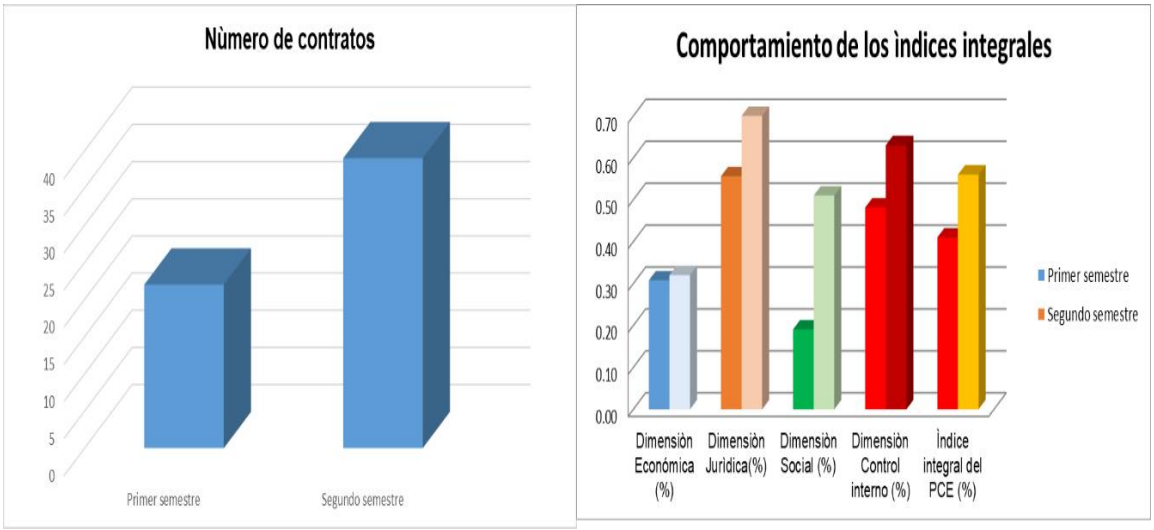


Figura 20. Comportamiento de los principales resultados en el segundo semestre del 2025

Dichos cambios se evidencian en las diminuciones de las reclamaciones, la inclusión de cláusulas sociales y ambientales en 17 contratos que se realizaron en el período y la evaluación de los riesgos en el proceso de contratación en el marco de la actualización del plan de prevención. Lo que permitió obtener un índice integral del 56% el cual se incluye en una evaluación intermedia según la escala de evaluación.

Finalmente, se incluye un análisis del valor económico del proceso de contratación económica como representación cuantitativa y herramienta clave para la toma de decisiones racionales. La expresión que se utiliza es la siguiente:

$$VEC = PEP * (1 - \frac{IEactual}{100}) \quad 3$$

La que sustenta en la pérdida económica potencial, que se considera el monto máximo que la empresa podría perder en un escenario desfavorable de incumplimiento del proceso de contratación económica. Además, del valor de exposición sobre el índice integral que se calculó en la en la aplicación del procedimiento.

En este sentido, se pretende comparar los resultados de ambos semestres lo que indica menor pérdida económica potencial en $668 436.00 por el aumento considerable del índice integral que significa mejoría en la evaluación de dicho proceso.

Asimismo, se muestra un valor económico favorable para el segundo semestre del 2025 el cual se interpreta en los que la empresa gana o deja de perder por los escenarios del comportamiento del proceso de contratación económica. Sobre este se evidencia la disminución y de la pérdida y por tanto la disminución del factor de exposición.

Todo ello evidencia que la puesta en marcha del procedimiento con la sistematización que se definió permitió obtener una mejoría en el proceso de contratación económica salida esencial que muestra el modelo que se propone.

Vinculado a la desactualización de la planeación estratégica en el objeto de estudio práctico la autora consideró necesario realizar una propuesta de objetivos estratégicos que sienten las bases en este proceso y que le sirva a la misma para actualizar su planeación hasta el 2030.

Antes de presentar la propuesta, la autora considera necesario hacer referencia a que los objetivos estratégicos bien definidos son fundamentales para navegar en un entorno económico caracterizado por la escasez y la complejidad donde ellos actúan como un sistema de control que previene la fuga de recursos.

Como se evidencia en su caracterización estas empresas no solo operan con una lógica de cualquier negocio, sino que cumplen una misión nacional crítica: asegurar el suministro de materiales secundarios para la industria, sustituir importaciones y contribuir a la sostenibilidad ambiental.

Por ello, los objetivos estratégicos relacionados con la contratación económica se convierten en una herramienta para garantizar que cada peso invertido y cada esfuerzo logístico estén alineados con la supervivencia financiera de la empresa y su contribución estratégica a la economía nacional.

En este sentido se proponen los cuatro objetivos estratégicos siguientes:

- Integrar de forma sistemática y transversal la contratación económica en todos los niveles de la planeación estratégica de la empresa, para garantizar la optimización de costos, la seguridad del suministro de materias primas secundarias y la maximización del retorno de la inversión.
- Ejecutar procesos de contratación económica que prioricen la adquisición de bienes y servicios con proveedores que demuestren prácticas de economía circular y sostenibilidad ambiental, fomentando así una cadena de valor verde y reduciendo el impacto ecológico de nuestras operaciones.
- Implementar un sistema robusto de control interno para el proceso de contratación económica, que asegure el cumplimiento normativo, la transparencia en las adjudicaciones, la correcta gestión de riesgos y la protección de los activos de la empresa.

- Maximizar la rentabilidad y la eficiencia financiera de la empresa mediante la optimización estratégica del proceso de contratación económica, focalizándose en la reducción del costo total de adquisición, la mejora de los márgenes operativos y la generación de ahorros sostenibles que impacten directamente en los estados financieros.

Sustentados en que el objetivo fundamental de la contratación económica debe estar presente desde la visión y misión de la empresa a largo plazo, hasta los planes tácticos anuales y específicamente relacionado con los diferentes departamentos que forman parte de la actividad dígase económico, jurídico y supervisiones internas.

Además, por la actividad de reciclaje como centro de negocio para la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas se debe tener en cuenta un efecto multiplicador que impulse prácticas más sostenibles dentro de ellas aminorar la generación de residuos.

Por otra parte, la empresa necesita un sistema de control interno integrar y robusto, compuestos por procedimiento y actividades de verificaciones específicamente para el proceso de contratación económica que supervise el cumplimiento del marco normativo y de las particularidades del ciclo de vida del contrato. Así como, que sea capaz de mitigar riegos en el proceso que permita evitar pérdidas de todo tipo.

Finalmente, se considera oportuno mejorar métricas claves desde la visión estratégica como es: el retorno sobre la inversión, el beneficio neto y el flujo de caja en el objeto de estudio como indicadores económicos- financieros. Donde los esfuerzos en la contratación deben reflejarse en partidas concretas de los estados financieros desde los menores niveles de gastos operativos y mejor gestión del capital de trabajo.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. La sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de contratación económica permitió construir un marco de referencia, a partir de múltiples resultados publicados por autores nacionales e internacionales, centrados en las perspectivas jurídicas- económicas y sociales, asumidas como dimensiones e indicadores para su medición, unido a conceptualizaciones precisas y del método estadístico matemático VOSviewer, lo cual determinó la propuesta de conceptualización del modelo y procedimiento para el perfeccionamiento del proceso de contratación económica en la gestión empresarial en Cuba.
2. El modelo de evaluación del proceso de contratación económica y el procedimiento de implementación propuesto, evalúa con un enfoque integral el comportamiento de estos, al considerar etapas, dimensiones e indicadores de medición como una herramienta útil para la toma de decisiones, argumentada con la aplicación – validación de métodos de investigación y técnicas estadísticas- matemáticas.
3. El procedimiento de implementación del modelo tiene en cuenta las etapas de la vida de un contrato, dimensiones e indicadores que permiten obtener una evaluación desde cada dimensión y su relación conlleva a la obtención del índice integral del proceso.
4. Mediante el despliegue del modelo conceptual a través de su procedimiento de implementación, se demuestra la factibilidad del mismo para la evaluación del proceso de contratación económica a partir de la validación teórica por expertos y la aplicación práctica en la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas, cuyos resultados sustentados con una óptica integral desde dimensiones, indicadores e índice integral contribuye a la mejora de su proceso de toma de decisiones, demostrado en el cálculo del valor que determina el ahorro alcanzado por el cumplimiento del proceso de contratación económica. en la gestión empresarial.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Proponer la utilización sistemática del procedimiento de implementación del modelo de evaluación del proceso de contratación económica diseñado en la entidad objeto de estudio práctico en aras de establecerlo como una moderna herramienta de trabajo que contribuye al proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial. Tomando en cuenta el manual de usuario elaborado por la autora.
2. Extender el modelo y procedimiento de implementación diseñado a otras empresas del territorio matancero, como una herramienta para evaluar el proceso de contratación económica desde la integración de su función económica, jurídica, social, control interno lo que favorece la generalización de los resultados obtenidos. A partir de la utilización del manual de usuario.
3. Sugerir la incorporación de esta temática en estudios universitarios, sirviendo esta tesis doctoral como bibliografía a consultar.
4. Actualizar la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas e incluir objetivos estratégicos relacionados con el proceso contractual y su relación con los principios de economía circular y sostenibilidad ambiental mediante el reciclaje.
5. Realizar el seguimiento de las acciones, su implementación y avance, en el caso de estudio Empresa Provincial de Recuperación de Materias Primas Matanzas, contando con la participación activa de todos los niveles de toma de decisiones desde el rol que les compete.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Abad, A. (2007). *Medición del capital intelectual en entid ades hoteleras. Caso de estudio ¨Hotel Melia las Américas¨*. [Tesis de Diploma no publicada], Universidad de Matanzas ¨Camilo Cienfuegos. Matanzas.
2. Abad, A. (2010). *Modelo conceptual de Intangibles para instalaciones hoteleras.* [Tesis de Maestría no publicada], Universidad de Matanzas ¨Camilo Cienfuegos. Matanzas.
3. Abad, A. A. (2022). *Modelo de medición de elementos intangibles y su procedimiento de implementación en el sector de la salud. Caso de estudio Hospital Provincial Docente Clínico Quirúrgico Faustino Pérez de Matanzas* [Tesis Doctoral], Universidad de Matanzas. Matanzas. Disponible en: http://rein.umcc.cu/handle/123456789/1373
4. Abad, A.; Pérez, M. A.; Chiriboga, E. F. y Ruiz, J. R. (2019). Elementos e indicadores del componente humano para la medición de intangibles en entidades de servicios. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, *9* (1), 163-186.
5. Abril-Flores, J. F.; Barrera-Erreyes, H. M. y Estévez -Bonilla, A. E. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Hallazgos* 21, 3 (3), 338-351. Disponible en: http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21
6. Accatino, D. (2015). La "teoría clásica" del contrato y la discusión sobre su adaptación judicial. *Revista chilena de derecho*, 42 (1), 35-56. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-34372015000100003&script=sci_arttext&tlng=pt
7. Acuña, C. C. (2022). Integridad y transparencia en la contratación pública como una herramienta de eficacia y eficiencia en la gestión pública pos-COVID. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (82), 115-150. Disponible: https://revista.clad.org/ryd/article/download/integridad-transparencia-contratacion-gestion-publica-pos-covid/498

8. Adúriz-Bravo, A. (2012). Algunas características clave de los modelos científicos relevantes para la educación química. Educación Química, 23, 248–256. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187893X2012000600002&lng=es&nrm=iso&tlng=esç

9. Aguinsaca, F. (2019). *Efectividad de la aplicación de los principios constitucionales de la Administración Pública en la Contratación Pública* (Doctoral dissertation, Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio institucional. Disponible en: https://dspace. unl. edu. ec/jspui/bitstream/123456789/22324/1/Cinthya Fernanda Aguinsaca Satama. pdf)

10. Alfaro, C. y Gómez, J. (2016). "Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a laAdministración Pública", methaodos. revista de ciencias sociales, 4 (2): 274-290. Disponible en: http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v4i2.124

11. Alonso, C. (2009). Ley de contratos del sector público: ámbito de aplicación. Modalidades contractuales y régimen de invalidez de los procedimientos de contratación. Disponible en: https://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/bitstream/handle/10873/1084/contr_publicos_06_alonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y

12. Alpízar, M. Á.; León, R. y Dentchev, N. (2019). Barreras para la comercialización de resultados en la relación universidad-sector empresarial en Cuba. *Retos de la Dirección*,12 (2), 111-132. Disponibe en: https://bida.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/7410/La%20gestion%20economica%20financiera%20-%20Alpizar%20Santana%2C%20Mirian%20Isabel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

13. Amador, C. (2017). *Procedimiento para la determinación de los gastos asociados al sistema de contratación económica en empresas estatales* [Tesis de grado], Universidad de Matanzas. Matanzas. Disponible en: http://rein.umcc.cu/handle/123456789/2107

14. Arana de la Fuente, I. J. A. D. D. C. (1987). Libros. LASARTE, Carlos:«Curso de Derecho civil patrimonial. Manual para economistas», Madrid, Editorial Tecnos, un volumen de 595 páginas. 1311-1313.
15. Arango, A. (2013). *Contribución a la mejora del Control Interno a través del perfeccionamiento del Sistema de Contratación Económica en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas*. [Tesis de grado], Universidad de Matanzas. Matanzas.
16. Ariño, M. A. (2014). Decisiones Estratégicas y Decisiones Operativas. Toma de Decisiones. Recuperado el 1 de diciembre de 2014. Disponible en: http://miguelarino.com.
17. Arizaga, F. E.; Arizaga, E. M.; Sarmiento, L. M. y Álava, M. F. (2025). Aplicaciones de las IA en la toma de decisiones empresariales. Una revisión sistemática. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 9(1), 187-199. Disponible en: https://doi.org/10.26820/recimundo/9
18. Arzuaga, M.; Neira, G. B. y Young, M. M. (2024). Evaluar y medir el impacto social de la comunicación organizacional: Perspectiva latinoamericana en un estudio global. Austral Comunicación, 13 (1), 59-83. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9619699.pdf
19. Asamblea Nacional del Poder Popular. (1975). Ley No 1288 de Materias Primas. 6 p. Disponible en: http://dsit.cu/consultor/09%20Legislacion/Leyes/LEY%201288.htm
20. Bas, F. y Constanza, M. (2015). La regulación de los contratos en el código civil y comercial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas* (15), 21-40. Disponible en: https://doi.org/https://doi.org/10.30972/rfce.015342
21. Bejerano, G. M. (2023, 21 de diciembre). Fragmentos de la intervención de la Contralora General de la República de Cuba. Disponible en: http://www.contraloria.gob.cu/intervenciones/fragmentos-de-la-intervencion-de-la-contralora-general-gldys-maria-bejerano-portela

22. Beltrán, E. (1995). La unificación del Derecho privado. Revista Jurídica del Notariado, 152. Disponible en: https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-C-1988-20051700522_ANUARIO_DE_DERECHO_CIVIL_La_unificaci%C3%B3n_del_Derecho_privado_en_la_Rep%C3%BAblica_Argentina

23. Bencomo, Y. (2020). Apuntes críticos en torno a la actual regulación jurídica de los tratos preliminares y la responsabilidad precontractual en la contratación económica en Cuba. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 50 (132), 170-191. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-38862020000100170&script=sci_arttext

24. Bencomo-Fariñas, Y. y Acosta-Cardoso, A. T. (2020). El proceso de contratación económica en el sector empresarial cubano. Fisuras y desafíos. *Santiago* (153), 219-232. https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5233

25. Bernal-Fandiño, M. (2015). La contratación proactiva dentro de las nuevas visiones del contrato. *Vniversitas* (130), 21-52. Disponible en: http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.vj130.cpdn

26. Blackstock, K.; Mccrum, G.; Scott, A. y White, V. (2006). A Framework for Developing Indicators of Sustainable Tourism. The Macaulay Institute in collaboration con The Cairngorms National Park.

27. Blanco, A. (2005). La contratación pública de la Administración comunitaria. *Boletín de la Facultad de Derecho*, (26). Disponible en: https://e-spacio.uned.es/bitstreams/bd86b751-ad79-4cdf-a806-b55607023769/download

28. Bossel, H. (1999). Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications. A report to the Balaton Group. International Institute for Sustainable Development

29. Bravo, C.; Valdivieso, P. y Arregui, R. (2018). Los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo ECA Sinergia, 9 (2), 45-54. Disponible en: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1334

30. Brutto, O. A. D. (2018). El concepto de Causa del Contrato en el Código Civil de Bello: la experiencia ecuatoriana. Iuris Dictio, (22), 191-203. Disponible: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-78342018000200191

31. Burgos, B. L. (2014). *Mecanismos Jurídicos contra la corrupción en la contratación estatal en Colombia. Especial referencias en las acciones constitucionales en la lucha contra la corrupción*. [Tesis de Máster en Derecho Administrativo], Colegio Mayor de nuestra señora del Rosario. Disponible en: https://repository.urosario.edu.co/items/4d49f948-2dd1-4155-b641-ff6364d8674d

32. Calixto, M. L., Chueca, E. L. A., y Contreras, M. E. (2024). "*Propuesta de modelo conceptual para la programación multianual de bienes, servicios y obras"* [Tesis de Máster], Universidad del Pacífico.

33. Canelones, R. F. (2015). Formación Gerencial, Toma de Decisiones un Abordaje desde el Punto de Vista Holístico. *Scientific Journal of Management*, 11 (31), 48-73. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/782/78241171004.pdf

34. Canónico, A. M. (2018). *La contratación pública Estratégica. Con especial referencia al acceso de pymes en las compras públicas* [Tesis Doctoral], Universidad Coruña. Disponible en: http://hdl.handle.net/2183/22633

35. Castañeda, C. E. (2023). *Diseño del proceso de contratación pública para el Gobierno Autónomo Parroquial Rural De Eugenio Espejo* [Tesis Máster], Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador: Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9862302.pdf

36. Ceregido-Reyes, A., Valiente-Sandó, P. y Vega de la Cruz, L. O. (2020). Gestión de riesgos en la contratación en empresas constructoras: variables de diagnóstico. *Revista Científica Trimestral*, 26 (1), 1-15. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407001/181562407001.pdf

37. Consejo de Estado (2012). Decreto Ley 304/2012 de la Contratación Económica del 1 de noviembre de 2012. No. 62 (Ordinaria). (Cuba). Disponible en:https://clasesvirtuales.ucf.edu.cu/pluginfile.php/10118/mod_folder/content/0/Legislaciones/Decreto-Ley%20304%20y%20Decreto%20310.pdf?forcedownload=1

38. Contraloría General de la República. (2011). Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba. (Cuba). Disponible en: https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-60-de-2011-de-contralorìa-general-de-la-republica.

39. Cruz, M. G. (2019). Tema: El contrato de compraventa y su aplicación en la producción porcina en la provincia de Pinar del Río [Tesis Doctoral], Universidad de La Habana. La Habana, Cuba Disponible en: https://fototeca.uh.cu/files/original/2130963/Mayoli_Garcia_Cruz_[2020].pdf

40. Cubides-Cárdenas, J.; Pinilla-Malagón, J. E.; Torres-Ávila, J. y Vallejo-Almeida, G. (2016). Derecho público en el siglo XXI: regulación del mercado, contratación pública y derechos humanos. Editorial Universidad Católica de Colombia. Disponible en:https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=SrF_88EAAAAJ&citation_for_view=SrF_88EAAAAJ:u-x6o8ySG0sC

41. Cuevas, G. C. (2022). Determinación de la ley aplicable a los contratos de licencia y transferencia de tecnología. *Revista Iberoamericana de la Propiedad Intelectual*, (17), 37-112. Disponible: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9142019.pdf

42. Cumbicos, H. A.; Señalin, L. O. y Tapia, N. J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas.*Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,* 7(4), 1635-1647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981

43. Damjanović, J. (2024). La importancia de los contratos de derecho mercantil en la nueva realidad económica. NoviEkonomist, 18 (35). (Ponencia presentada en el 12º Simposio Científico

Internacional «EkonBiz»: La nueva realidad económica: consecuencias económicas de Transición Social y Demográfica) Disponible en: https://doi.org/10.69781/NOE202435010

44. De la Rosa, A., Guzmán, A. y Marrero, F. (2018). Modelo de profesionalización pedagógica de los docentes universitarios para la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa* (REFCalE). Disponible en: http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/1404
45. Delgado, T. y Manzano, R. (2012). De los requisitos del contrato. Un enfoque desde la doctrina hacia el Código civil cubano. Disponible en: https://cuba.vlex.com/vid/requisitos-contrato-enfoque-doctrina-hacia-508906434
46. Delgado, Z. M., y Anchundia, J. S. (2023). Procesos administrativos y los objetivos organizacionales de la Compañía de taxi ejecutivo Zaracay ExpressS.A. Obtenido de Ciencia y Desarrollo 26 (4). Disponible en: http://209.45.49.25/ojs/index.php/CYD/article/download/2506/2518
47. Díaz-Canel, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? Anales de la academia de la ciencia de Cuba. Contribución especial, 11(1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2304-01062021000100005&script=sci_arttext
48. Díaz-Ricardo, Y., Lamoth-Borrero, L. y Hernández-Osorio, R. (2012). Sistema para gestión de contratos económicos en zona oriente norte de ECASA. *Ciencias Holguín*, 18 (3), 1-16. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181524338003
49. Díez-Picazo, L. y Ponce de León, L. (1998). Contrato y libertad contractual. *THEMIS* (49), 15-21. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/8545
50. Echevarría, R. E. V. (2014). La gestión de la contratación económica en las Cooperativas Agropecuarias: herramienta para evaluar su desempeño. *Revista Infociencia*, 18, Article 2.

51. Espallargues, M.; Robles, N., y Domingo, L. (2016). Indicadores para la evaluación de los servicios sanitarios. AQuAS. Disponible en: https://blog.aquas.cat/2016/02/04/indicadores-para-la-evaluacion-de-los-servicios-sanitarios/?lang=es

52. Espinosa, G. E. (2022). *El Proceso Administrativo para la Sostenibilidad de la Empresa Jiménez y Jiménez del Cantón Zaruma*. [Tesis de grado], Universidad Nacional de Loja. Disponible en: https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24535/1/GloriaElizabeth_%20SacaEspinosa.pdf

53. Espinoza, L. A. (2019). *Propuesta de metodología de implantación del sistema de control interno en los procedimientos de contratación directa en el poder judicial*. [Tesis de Máster], Universidad del Pacífico. Disponible en: https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/581eef68-929b-4631-9f5d- e9b851ad633f/content

54. Fajardo , G. (2018). La identificación de las empresas de economía social en España. Problemática jurídica. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos,* Segundo Cuatrimestre, Nº 128, 99-126. Disponible en: DOI: 10.5209/REVE.60209

55. Fernandes, D. J. (2016). Procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de los docentes en universidades públicas angolanas. Estudio de caso: Universidad" José Eduardo Dos Santos". Editorial Universitaria.

56. Fernández, R.; Delgado, R. y Delgado, M (2025). Procedimiento para la determinación de los costos de innovación de producto. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 9, 341. Disponible en: https://doi.org&10.5281/zenodo.15045597

57. Gabardo, E. y Valle, V. L. L. (2021). Característica relacional y mutabilidad de los contratos estatales: la concesión como herramienta de planeación. *Revista Digital de Derecho Administrativo* (25), 285-308. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3749355

58. Gallego, S. M. (2018). Las debilidades del sistema de Contratación público colombiano y su impacto en las comunidades. [Monografía, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. Disponible en: https://repository.unad.edu.co/handle/10596/21004

59. García, J. E. (2016). La civilización de la contratación económica en Cuba. El negocio jurídico en el sistema empresarial., 1 (293), 118. Disponible en: http://coralito.umar.mx:8383/jspui/handle/123456789/1411

60. García, Y. A.; Frías, R. A. y Medina, A. A. (2021). Validación de procedimientos para la gestión empresarial. *Retos de la Dirección*, 15 (2), 152-178. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362016000300004&script=sci_arttext

61. Gardeazabal, M. R. (2014). Teoría del contrato, libertad y determinismo social: la posición incompatibilista. *Discusiones*, 15 (2), 49-84. Disponible en: https://doi.org/10.52292/j.dsc.2014.2434

62. Garza, R.; González, C. y Salinas, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: Un enfoque multicriterio multiexperto. Ingeniería Industrial, XXVIII (1), 29-36. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562007

63. Garzón, A. J.; Mendoza, M. y Montañez, N. T. (2018). *Los indicadores financieros en la actividad contractual.* [Tesis de grado], Universidad Libre Seccional Cúcuta. Cúcuta, Colombia. Disponible en: https://core.ac.uk/reader/198451890

64. George, D. y Mallery, P. (2018). IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference. Routledge.

65. Gheorghe, E. I. (2023). Optimización de la contratación mediante contratos basados en el rendimiento. [9 Conferencia Internacional Científico-Empresarial LIMEN 2023 – Actas de la Conferencia]. 407-412. Disponible en: https://doi.org/https://doi.org/10.31410/LIMEN.2023.407

66. Gómez, E. J. (2020). *La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá* [Tesis de Maestría], Fundación Universidad de América Repositorio Institucional Lumieres. Disponible en: https://hdl.handle.net/20.500.11839/7958

67. González, B, Y. (2017). Procedimiento para la evaluación del sistema de contratación económica en el proceso inversionista [Tesis de grado], Universidad de Matanzas, Matanzas. Disponible en: http://rein.umcc.cu/handle/123456789/1776

68. González, G. G. (2022). La contratación temporal en la reforma laboral: reflexiones críticas sobre su conformación jurídica. *Estudios de Deusto*, 70(1), 285-314. Disponible en: https://revista-estudios.revistas.deusto.es/article/download/2503/2943

69. González, J. L. (2016). *Régimen Jurídico del nuevo sistema de contratación pública ecuatoriano en el contexto internacional.* [Tesis de Maestría], Andina Simón Bolívar. Ecuador. Disponible en: https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5301

70. González, S. S. V. (2021). Breve analisis de la realidad y necesidad del contrato administrativo en Cuba.Dikê: *Revista de Investigación en Derecho*, Criminología y Consultoría Jurídica, (30), 12. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8190076.pdf

71. González, V. C. (2024). Consideraciones sobre la planificación de una fiscalización con criterios y enfoque de evaluación de la contratación pública bajo criterios de sostenibilidad. *Revista española de control externo*, 26 (76), 70-91.

72. Gordon, E. A. (2023). *Contratación pública: Abuso de poder estatal y vulneración de derechos económicos en pago a proveedores en el Distrito metropolitano de Quito 2021* [Tesis de grado,]. Universidad Central del Ecuador. Ecuador. Disponible en: http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/29627

73. Gózar, J. S. (2015). Breves reflexiones sobre la cientificidad del contrato. *Vox Juris*, 29 (1), 25-57 Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5181950

74. Guerra, J. L. D. (2013). La aplicación de la teoría del análisis económico del derecho en el sistema peruano de contrataciones del estado [Tesis de Doctorado.], Derecho Universidad Nacional de Cajamarca. Disponible en: http://repositorio. unc. Edu

75. Guerrero, M. (2015). Hacia el equilibrio contractual en los procesos de transferencia internacional de tecnología en América Latina. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Alicante. Disponible en: www.eltallerdigital.com

76. Gutiérrez, G. E. (2019). La ley de contrataciones del estado y su influencia en el proceso de adquisiciones de bienes y servicios en la municipalidad distrital de Orurillo 2016-2017 [Tesis de grado] Universidad Nacional del Altiplano. Disponible en: http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/11090

77. Gutiérrez, H.; Nevado, M. y Pache, M. (2019). La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición. CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 253-280, Article 96. Disponible en: https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.96.12627

78. Guzmán, M. F. S., Ruiz, D. D. P., Díaz, N. A. Z., & Gómez, M. A. J. (2017). Análisis de la contratación estatal en proyectos de infraestructura vial: caso Valle del Cauca 2010-2015. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (51), 2-22.

79. Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis (8th ed.). CengageLearning.

80. Heidemann, M. (2025). Derecho contractual transnacional - definiciones y retos en la contratación transfronteriza. 3-19. Disponible en: https://doi.org/10.4324/9781003394822-2

81. Hernández, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba. Disponible en: http://rein.umcc.cu/handle/123456789/24.

82. Hernández, A. M. L. y Montes, G. M. (2019). La gestión sistemática del riesgo en la contratación pública: una oportunidad para la mejora. *Auditoría Pública*, *73*, 17-28. Disponible en: https://asocex.es/wp-content/uploads/2019/06/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-73.-pag-17-a28.pdf

83. Hernández, M. E. M. (2025). Análisis crítico de los mecanismos de control y propuestas de mejora para la prevención de la corrupción en la contratación del estado de bienes y servicios en el sector salud. Disponible en: https://repositorio.unitec.edu/bitstreams/5c1c3452-4881-4fff-8bd4-cf3831100c3b/download

84. Ivanega, M. M. (2025). La contratación pública socialmente responsable. In La buena administración para la realización de los derechos sociales fundamentales en el derecho administrativo iberoamericano (pp. 387-400). Colex.

85. Lamar, Y. (2015). Índice integral para el análisis del capital de trabajo en el Hotel Meliá Varadero [Tesis de Maestría] Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

86. Lecaros, J. (2014). Los Contratos. Concepto, clasificaciones, categorías, interpretación, efectos y principios de la contratación. Disponible en: https://www.josemiguellecaros.cl/v2/wp-content/uploads/2014/11/Los-contratos-Parte-general.pdf

87. Lecuyer, H. (2010). El contrato: acto de previsión. Revista de Derecho Privado, 37-56, Article 18. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41753759200

88. León, L. D. (2013). El contrato internacional en la nueva Ley cubana de Contratación Económica. *Revista electrónica de estudios internacionales*, (26).

89. León, Y. (2023). Instrumento metodológico para la gestión integrada de organizaciones de gobierno deportivo cubanas [Tesis de Doctorado], Universidad de Matanzas Cuba. Disponible en: https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2310

90. Leyva -Estupiñán, M. A.; Pérez Duharte, A. y Lugo Arteaga, L. (2017). Contratación económica y Derecho penal: una frágil línea en el escenario económico actual. *Revista Derecho Penal y Criminología*, 38, no 105, 24. Disponible en: https://doi.org/10.18601/ 01210483.v38n105.02

91. Leyva, M. A.; Lugo, L. y Pérez, A. (2018). Contratación Económica y Derecho Penal: una frágil línea en el escenario económico actual. Revista Derecho Penal y Criminología, XXXVIII, 13-36, Article 105. Disponible en: https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/dpencrim38&div=17&id=&page=

92. López, B.; Molina, V. y Ledo, C. T. (2024). Las dimensiones y configuraciones para la modelación de la gestión del trabajo científico metodológico. Edumed Holguín. https://edumedholguin.sld.cu/index.php/edumedholguin24/2024/paper/view/730/933

93. Mancipe, N. V. C. (2020). El contrato público de vigilancia privada: ¿Es realmente el servicio de vigilancia un servicio de características técnicas uniformes cuya contratación estatal tenga que hacerse idóneamente por acuerdo marco de precios? [Tesis de Maestría]. Universidad Santo Tomás. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Izquierdo-Carrasco/publication/333454910_Aspectos_del_Dilema_Seguridad_publica_-_Seguridad_privada_Reparto_de_funciones/links/5cee9a66a6fdcc8475f62886/Aspectos-del-Dilema-Seguridad-publica-Seguridad-privada-Reparto-de-funciones.pdf

94. Marqués, M. (2013). *Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero* [Tesis de Doctorado], Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Matanzas, Cuba. Disponible en: Repositorio de Tesis de Ingeniería Industrial.

95. Márquez, L. E.; Cuétara, L. M.; Bernardo, J. L. y Mera, D. (2020). Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador. *Sistema*, 41 (03). Disponible en: https://revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p03.pdf

96. Martínez del Toro, M. (2017). Propuesta de procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en empresas estatales [Tesis de grado]. Disponible en: http://rein.umcc.cu/handle/123456789/2033

97. Marx, C. (1890). *El Capital. Tomo I*. RUTH Disponible en: https://www.academia.edu/download/91305247/art12.pdf

98. Medina, A.; Piloto, N.; Nogueira, D.; Hernández, A. y Cuétara, L. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. Redalyc.org, XXXV, 94-104, 1. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-93620140001000100010&script=sci_arttext&tlng=pt

99. Mejías, V. M.; Paz, M. y Hernández, G. (2023). La contratación económica. Análisis crítico en cuba. Boletín ONBC. Revista Abogacía (70), 42-52. Disponible en: http://ojs.onbc.cu

100. Miranda, Y. O. (2024). *Modelo de competencias directivas para la gestión de la política de cuadros en los servicios hospitalarios* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

101. Mite, L. M. (2020). Estudio de la Facultad de Control del Servicio Nacional de contratación pública ante el incumplimiento contractual de las entidades administrativas del Estado con sus Contratistas (Bachelor'sthesis).

102. Molina, J. F. y de Jesús Arrias, J. C. (2022). Vulnerabilidades en la contratación pública en empresas del sector públicas en Ecuador. Revista Universidad y Sociedad,14 (4), 598-608. Disponible en: http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n4/2218-3620-rus-14-04-598.pdf

103. Monroy M.; E. M. y Mendoza P., J. F. (2024). Herramientas jurídicas contra la colusión en procesos de contratación pública en Colombia. Perspectiva punitiva y fiscal. Disponible en: https://doi.org/10.70254/controlvisible.2024.4.50

104. Montalvo I. 2017. Propuesta de procedimiento para la determinación de indicadores. código ISBN:978-959-16-2414-7 Disponible en: http://monografía.umcc.cu

105. Montalvo, I. (2015). Contribución a la mejora del sistema de contratación económica en empresas estatales [Tesis de Maestría]. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

106. Montalvo, I. (2017). Propuesta de procedimiento para la determinación de indicadores. código ISBN: 978-959-16-2414-7. Matanzas: s.n., 2017. Disponible en: http://monografía.UMCC.cu

107. Montalvo, I. P.; Pérez, P. B. y Díaz, D. O. (2025). Propuesta de indicadores para la evaluación integral del proceso de contratación económica en la actividad empresarial cubana. COFIN Habana, 19 (2). Disponible en: https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/download/11868/10468

108. Montalvo, I.; Baujín, P.; Ortiz, D. y Hernández de Alba, N. (2024). Los tipos de contratos en la evaluación de la contratación económica. Caso: Inmobiliaria del Turismo Matanzas Retos Turísticos, Vol.23. Disponible en: https://www.retosturisticos.umcc.cu

109. Morales, J. F. y M. López (1993). “Bases para la construcción de un sistema de indicadores sociales de estereotipia de género”, en Psicothema, Oviedo, Facultad de Psicología de la Universidad de Oviedo/Colegio Oficial de Psicólogos del Principado de Asturias, vol. 5, núm. suplemento, 123-132.

110. Morcate, C. A. (2012). El sistema de contratación jurídica: un auténtico problema social, de la ciencia y la tecnología. IUS, 6 (29), 187-215. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293222991011

111. Morocco, Z. R. (2019). El control interno y su incidencia en los procesos de adquisiciones directas de bienes y servicios de la Universidad Nacional de Altiplanos de Puno [Tesis Maestría].

Universidad Nacional de Altiplanos. Disponible en: http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/11256

112. Moya, G. (2012). *Procedimiento de contratación pública para medios de comunicación social bajo el régimen especial* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Disponible en: https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3056/1/T1115-MDE-Moya-Procedimiento.pdf
113. Negrín, E. (2003). El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros [Tesis de Doctorado]. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
114. Nogueira, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Disponible en: Repositorio de tesis de doctorado Ingeniería Industrial.
115. Nougués, J. M. B. (2017). Algunas reflexiones en torno al concepto romano y moderno de contrato. Facultad de Derecho, Universidad CEU San Pablo. Disponible en: http://hdl.handle.net/10637/13666
116. Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
117. Núñez-Colín, C. A. y Escobedo-López, D. (2011). Uso correcto del análisis clúster en la caracterización de germoplasma vegetal. *Agronomía mesoamericana*, 22 (2), 415-427. Disponible en: https://www.scielo.sa.cr/pdf/am/v22n2/a18v22n2.pdf
118. Obregón, D. O. y Villasuso, A. M. (2011). Las regulaciones sobre compras públicas en los tratados de libre comercio de Centroamérica y las MIPYMES. Compras públicas: costos y beneficios de los procesos de integración regional en el marco de los tratados de libre comercio, 105. Disponible en: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/82664163/tomoII-libre.pdf?1648222793

119. Omelianosvsky, M. (1985). La dialéctica y los métodos científicos generales de la investigación. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.

120. Ortega, F.(2024). BPM y analítica de datos en la gestión administrativa para mejorar los procesos empresariales. *Entrelineas*, 3 (1), 52-64. Disponible en: https://doi.org/10.56368/Entrelineas 315

121. Ortiz, D.; Baujín, P.; Montalvo, I. y Escobar, C. A. (2024). La gestión integral de la contratación económica. Disponible en: http://rein.umcc.cu/handle/123456789/3743

122. Ortiz, D.; Baujín, P.; Montalvo, I. y Rivero, J. (2025). Procedimiento para la contratación económica en la producción de semillas en la estación experimental de pastos y forraje indio Hatuey. Disponible en: http://rein.umcc.cu/handle/123456789/4463

123. Otero, D. A.; Flores, J. C. A.; Rodríguez, M. C.; Pedrosa, A. C. y Rodríguez, M. J. G. (2021). La contratación pública en España: fuentes de datos, normativa y aplicaciones tecnológicas. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*, (21). Disponible en: http://revista. jacobea. edu. Mx

124. Padilla, E. M. y Zamora, R. V. (2020). Las Contrataciones Públicas en Latinoamérica y Europa: Una Revisión Sistemática de la Literatura Científica en los últimos 5 Años, 2015 - 2020 [Tesis de grado] Universidad Privada del Norte. Disponible en: http://hdl.handle.net/10637/13666

125. Panova O.; Harahonych. L.; Popeliuk, V.; Spyrydonova, K. y Mulyk, A. (2023). Contracts in the commercial law of foreign countries: topical issues of theory and practice. *Amazonia Investiga*, 12(65), 96-105. Disponible en: https://doi.org/10.34069/ai/2023.65.05.10

126. Parada, K. D. N. (2017). El contrato por adhesión y las cláusulas abusivas, un acercamiento a su evolución normativa. Disponible en: https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=49.%09Parada%2C+X.+%282017%29.+El+contrato+por+adhesion+y+las+cl%C3%A1usulas+abusivas%2C+un+acercamiento+a+su+evoluci%C3%B3n+normativa.+uci%C3%B3n+normativa.+&btnG=

127. Partido Comunista de Cuba (PCC b). (2021) Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Disponible en: http://www.pcc.cu/conceptualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano-de-desarrollo-socialista.

128. Partido Comunista de Cuba. (2019). Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030. Disponible en: https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf.

129. Partido Comunista de Cuba. (2021a). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Disponible en: http://www.pcc.cu/actualizacion-de-los-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-partido-y-la-revolucion.

130. Pashynin, O. (2024). Formas contractuales de realización de los derechos de propiedad en el espacio económico. Revista «ScienceRise: Ciencia jurídica», №1 (27)2024. https://doi.org/10.15587/2523-4153.2024.301588

131. Pérez, A. D. (2008). Una revisión del concepto clásico de contrato. Aproximación al contrato de consumo. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 38 (109), 453-479. https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/view/3901

132. Quezada-Torres, W. D.; Hernández-Pérez, G. D.; González-Suárez, E., Mantulak, M. J. y Quezada-Moreno, W. F. (2019). Evaluación integral de la transferencia de tecnologías en empresas manufactureras ecuatorianas. Ingeniería Industrial, 40(3), 295-305. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000300295&script=sci_arttext

133. Ramírez León, A. (2021). Perfeccionamiento del procedimiento de sistema de contratación económica desde el control interno en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería. Disponible en:

https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/1783/TD21%20Ariel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

134. Ramos, M.; Vargas, Y.; Barrios, A.; y Cifuentes, O. (2016). Conceptual model of sustainable tourism for the correction of San Basilio de Palenque department of Bolívar Colombia. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 19, 127–140. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577486
135. Rangel, N. (2025). Sostenibilidad en la Toma de Decisiones Empresariales: Aspectos Relevantes para el Contexto Universitario. Revista Latinoamericana De Calidad Educativa, 2 (1), 214-220. Disponible en: https://alumnieditora.com/index.php/ojs/article/download/95/164
136. Reyes, M. V. V., Ferreiro, G. L., & González, D. (2014). La gestión financiera en las empresas estatales cubanas. Un análisis del periodo 2008-2013. Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 5 (5), 124-138. Disponible en: http://200.122.210.18/index.php/teu/article/download/1106/921
137. Ribot, E. (2015). *Índice integral para evaluar la ejecución del Presupuesto en la Provincia de Matanzas*. [Tesis de grado] Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Disponible en: http://monografias.umcc.cu/monos/2015/FCEI/mo15225.pdf
138. Ríos, J. E. (2023). El Instrumento de Contratación Internacional: régimen y problemática de la armonización europea frente al proteccionismo en los contratos públicos. Revista Catalana de Dret Públic, 171-187. Disponible en: https://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/download/10.58992-rcdp.i66.2023.3898/n66-esteban-es.pdf
139. Risco, D. K. (2019). *Propuesta de mejora del proceso de contratación de bienes y servicios a cargo de la unidad de abastecimientos del proyecto especial Olmos Tinajones*. [Tesis de grado].

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Disponible en: https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1694

140. Rivero, D. (2009). Modelo conceptual de medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero. Universidad de Matanzas ¨Camilo Cienfuegos¨. [Tesis de Doctorado] Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
141. Rivero, R. M. (2021). Propuesta de material docente para la contratación económica en empresa estatal del municipio Holguín. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. Disponible en: file:///C:/Users/carlos.escobar.MTZ.000/Downloads/DialnetPropuestaDeMaterialDocenteParaLaContratacionEconom-8566927.pdf
142. Robinson, I. A. O. (2018). *Mecanismos de control interno que complementan y fortalecen el control jurídico de la contratación pública española*. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Zaragoza. Disponible en: http://zaguan.unizar.es
143. Rodríguez, E. (2018). Aplicación parcial de un procedimiento para el análisis integral del sistema de contratación económica en la Empresa de Logística AZUMAT Agencia Jesús Rabí. [Tesis de grado] Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Disponible en: http://www.rein.umcc.cu
144. Rodríguez, R. Y. (2011). La función económica de la contratación masiva. Revista Oficial del Poder Judicial Article 6-7. https://books.google.com.cu/books/about/Algunos_temas_sobre_contrataci%C3%B3n_estata.html?id=vp4xDwAAQBAJ&redir_esc=y
145. Chávez, R. Y. R. (2010). La función económica de la contratación masiva. Revista Oficial del Poder Judicial, 6 (6/7), 189-228. Disponible en: https://revistas.pj.gob.pe/revista/index.php/ropj/article/view/201

146. Rodríguez, Y. (2016). Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: Caso ciudad de Matanzas [Tesis de Doctorado] Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Disponible en: https://rein.umcc.cu/handle/123456789/61

147. Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Innovar, 19 (35), 33-46. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512009000300004&script=sci_arttex

148. Roig, M. F. y Sorí, A. I. Z. (2020). El contrato de entrega de tierras estatales ociosas en usufructo y su impacto en la sociedad cubana. Boletín ONBC. *Revista Abogacía*, (64). Disponible en: https://ojs.onbc.cu/index.php/revistaonbc/article/download/56/54

149. Romero, H. E. (2020). Contratación de bienes y servicios y su incidencia en el uso de recursos públicos de la ugel Cajabamba–2018 Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Académico Profesional de Contabilidad]. Pimentel – Perú Disponible en: https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7378

150. MAPS Technical Advisory Group (2025). METHODOLOGY FOR ASSESSING PROCUREMENT SYSTEMS (MAPS) 84. Disponible en: https://www.mapsinitiative.org

151. Salgado, M. (2016). Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente. Universidad de Matanzas. Disponible en: https://rein.umcc.cu/handle/123456789/18

152. Sampieri, R., Fernández, C., y Batista, P. (2014). Metodología de la investigación.

153. Sánchez, R. A. (2024). Contratación Económica y nuevas disposiciones legales sobre los sujetos económicos privados. Futuro. https://www.zuturo-santiago.com/wp-content/uploads/2024/09/Contratacion-economica-nuevas-disposiciones-sujetos-economicos-privados.pdf

154. Sánchez, Y. (2023). Instrumento metodológico para la gestión de flujos de pacientes en instituciones hospitalarias [Tesis de Doctorado]. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Disponible en: http://rein.umcc.cu/handle/123456789/1949

155. Sánchez, Y.; Quesada, A. K.; Marqués, M.; Pancorbo J. A. y Santos, O. (2022). Análisis funcional de la infraestructura peatonal en el centro histórico de la Ciudad de Matanzas, Cuba. La revista Infraestructura Vial, 24 (43), 1-13. Disponible en: https://doi.org/10.15517/iv.v24i43.49924.

156. Sanromán, R. (2013). La teoría general del contrato y la autonomía de la voluntad. Perfiles de las Ciencias Sociales, 1, 84-96. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9493169

157. Sanromán, R. (2020). El contrato escrito en el mundo del derecho: ¿será un requisito sine qua non para la actividad empresarial? Perfiles de las Ciencias Sociales, 7 (14), 1-16. Disponible en: https://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3798

158. Santana, Á. V. yR odríguez V. B. (2023). Condiciones de Gobernanza Interinstitucionales en los Convenios de Cooperación Técnico Económico: Garantizando la Transparencia y Cumplimiento. 593 Digital Publisher CEIT, 8 (5), 277-289. Disponible en: https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4685/1/MERO%20SANTANA%20DAYANA%20CATALINA.pdf

159. Santana-Castillo, Y. y Jiménez-Gómez, Y. (2025). Evaluación integral de habilidades comunicativas: un enfoque innovador en la educación técnica y profesional. Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa, 4 (3), 6-13. Disponible en: https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/10321

160. Santos, S. y Unocc, Y. (2025). Contrataciones Estatales y el Sistema de Abastecimiento Público en las Municipalidades Distritales de Huancavelica, 2019-2021. Disponible en: https://hdl.handle.net/20.500.12848/9587

161. Sarría, M. V. (2022). Actualización de la guía para la supervisión y control de la contratación económica. Revista Cubana de Finanzas y Precios, 6, 73-79. Disponible en: https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/08_V6N22022_MVSC/08_V6N22022_MVSC

162. Sarria, S. (2011). La contratación económica en el Ministerio del Azúcar durante los últimos cinco años. Biblioteca Virtual EUMED. Disponible en: http://www. eumed. net/libros-gratis/2013a/1296/introduccion. html.

163. Schianetz, K. y Kavanagh, L. (2008). "Sustainability Indicators for Tourism Destinations: A Complex Adaptive Systems Approach Using Systemic Indicator Systems" en Journal of Sustainable Tourism, vol.16, núm.6, pp. 601-628. Disponible en: https://www.academia.edu/download/48775514/Sustainability_Indicators_for_Tourism_De20160912-12172-16in4dh.pdf

164. Segura, A., y Alonso, A. (2021). Material bibliographical improvement of the quality. Deming y Juran. Universidad de Matanzas. Monografías.

165. Sesento, L. (2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas [Tesis de Doctorado]. Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán CIDEM Disponible en: https://scholar.google.com.co/scholar?q=%E2%80%9CMODELO+SIST%C3%89MICO+BASADO+EN+COMPETENCIAS+PARA+INSTITUCIONES+EDUCATIVAS+P%C3%9ABLICAS%E2%80%9D&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

166. Simental Franco, V. A. (2009). Contrato: consideraciones en torno a su definición. Revista de Derecho Privado, 7 (21-22), 99-123, Article 21-22. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3050747&orden=223440&info=link

167. Simental Franco, V. A. (2012). El contrato, elemento constante en el devenir humano, pasado, presente y futuro. Revista de Derecho Privado, 1 (2), 353-384. Disponible en: https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iij.24487902e.2012.2.8991

168. Sirakaya, E.; Jamal, T. y Choi, H. S. 2001. "Developing indicators for destination sustainability" en The encyclopedia of ecotourism, pp. 411–432, D. B. Weaver (Ed.), New York: CAB International. Disponible en: https://tjtlibrary.com/Tourism/The%20Encyclopedia%20of%20Eco%20Tourism.pdf#page=425

169. Soto, C. A. C. (2004). La contratación masiva y la crisis de la teoría clásica del contrato. Anuario de Derecho Civil, (3), 1147-1186. Disponible en: https://revistas.mjusticia.gob.es/index.php/ADC/article/download/3100/3100

170. Soto, L. (2019). Sector privado y contrato económico: reflexiones en el marco de la actualización del modelo económico cubano. Estudios del Desarrollo Social, 7 (3), 245-257. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7885006.pdf

171. Terrones, J. y Castillo, G. (2020). El régimen sancionador en las contrataciones con el Estado en contraposición a las garantías mínimas previstas en el régimen sancionador contemplado en el Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General. Derecho & Sociedad, II, (54) 195-207. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7793089

172. Urbón López, R. (2022). Retos para el derecho contractual cubano en correspondencia con los nuevos modelos contractuales emergentes. Actualidad Jurídica Iberoamericana, 16 ISSN: 2386-4567, 1716-1725. Disponible en: https://hdl.handle.net/10550/82999

173. Varga, Á. J. V. Una revisión económica de la teoría de contratos y de la información. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Alvaro-Vargas-

174. Vázquez, A. J. (2014). La interpretación contractual y los nuevos pasos del legislador cubano. Opinión Jurídica, 13, 143-158. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25302014000200010&script=sci_arttext

175. Vázquez, A. J. y Galbán, L. I. Ü. B. A. (2020). Interés general e interpretación contractual en Cuba. Revista de Derecho Privado, (39), 233-259. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-43662020000200233&script=sci_arttext

176. Vázquez, W. (2022). Derecho Civil IV. Disponible en: https://www.content.lpderecho.pe White, V.; Mccrum, G.;

177. Vélez, M. y Boza, J. (2020). Auditoria de cumplimiento y su incidencia en la gestión de la contratación pública. Editorial Grupo Compás. Guayaquil Ecuador: Editorial Grupo Compás. Disponible en: http: //142.93, 18, 8080.

178. Vergara, T. D. (2020). Los contratos civiles en el contexto socioeconómico cubano. Reflexiones y propuestas. Revista de investigación en Derecho, (26), 151-171. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7885006

179. Vilá, R.; Rubio, M. J.; Berlanga, V. y Torrado, M. (2014). Cómo aplicar un cluster jerárquico en SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 2014, vol. 7, num. 1, 113-127*. Disponible en: https://www.academia.edu/download/37333227/359127.pdf

180. Vílchez, M. A.; Collazo, M. A.; Heredia, F. D. y Sotomayor, G. d. S. (2020). Evaluación de la eficiencia y eficacia en la contratación de obras mediante la licitación pública en el gobierno regional LAMBAYEQUE 2017-2019. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* 12, 253-259, Article 3.

181. Villardón, J. L. (2007). Introducción al análisis de clúster. Departamento de Estadística, Universidad de Salamanca, 22.

182. Viscarra, O. P. (2021). *Evolución histórica de la contratación pública en el Ecuador y su vinculación con la planificación nacional*. [Tesis de Maestría], Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Disponible en; https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7865/1/T3403-MDCP-Viscarra-Evolucion.pdf

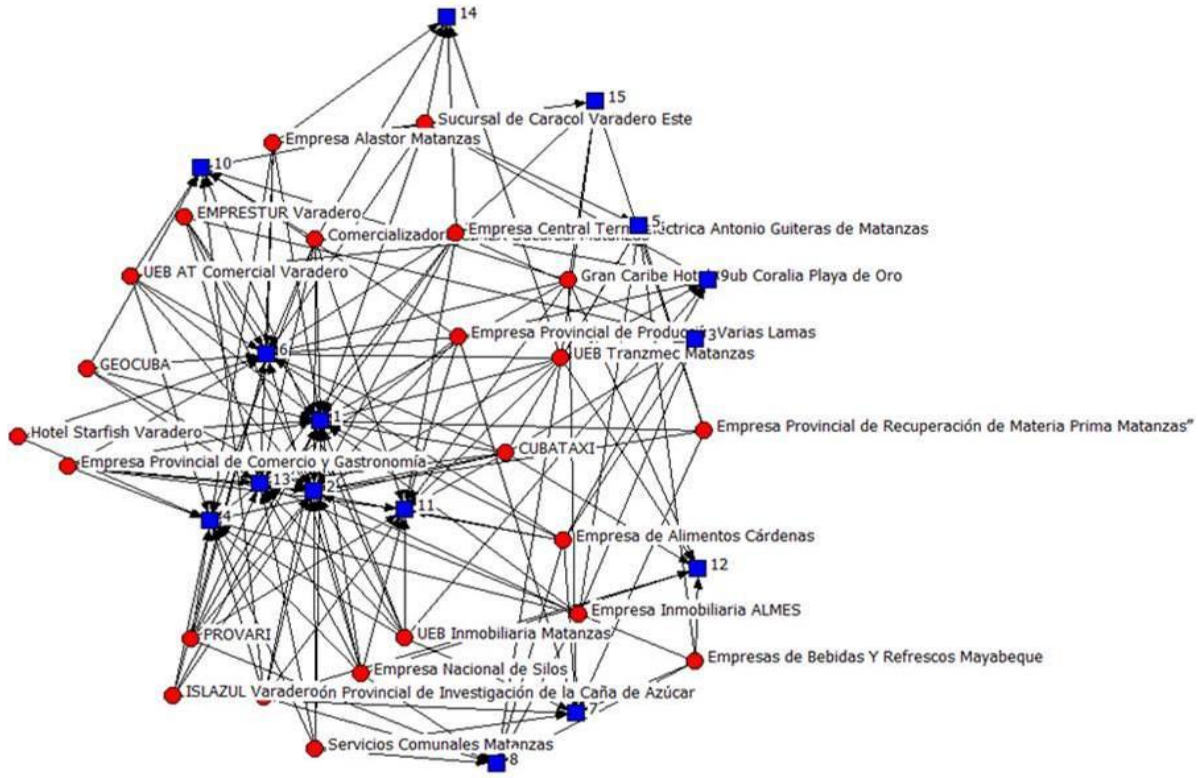
183. Viteri-Moya, J.; Jácome-Villacres, M. B.; Medina-León, A. y Piloto-Fleitas, N. (2012). Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador. Ingeniería Industrial, 33(3), 295-306. Disponible en: http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v33n3/rii09312.pdf

184. Yáñez, H. E. B. (2019). Fase de Ejecución contractual del proceso de contratación del estado en las municipalidades distritales de Lima Norte 2018. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_4c4b33975df6d8c512b919a563056244

185. Zulueta, J. C. (2011). Integración del conocimiento en la transferencia de tecnologías de la universidad a la empresa. *Revista Avanzada Científica*, 14 (3). Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3809385.pdf

Anexos

Anexos 1. Coincidencia de las debilidades identificadas en las empresas



	Leyenda		
1	El proceso de negociación se hace con mucha presión en el tiempo, lo que provoca que no se analicen correctamente los plazos que se deben pactar.	9	No se elaboran y controlan por los diferentes tipos de contratos establecidos en la norma vigente.
2	Participan en la negociaciación los respresentantes de ambas partes y no quién tiene la facultad de firmar el contrato o velar por el cumplimiento de lo pactado.	10	Contratos descatualizados.
3	En ocasiones no se tiene en cuenta el criterio de la estructura económica para la aprobación del contrato.	11	Los daños y perjuicios no presentan el seguimiento adecuado.
4	Ineficicente funcionamiento del comité de contratación.	12	Deficiente denominación de los objetos de los contratos así como las acreditaciones de las partes.
5	Demora en la presentación de ofertas contractuales, lo que dilata el proceso de contratación.	13	Se firman los contratos sin haber sido dictaminados por el asesor jurídico lo que indica que en muchas ocasiones estos desconocen la existencia de los mismos.
6	Existen tendencias a que las proformas de contratos constituyan una camisa de fuerza.	14	No existe una persona que centralice la contratación económica, por consiguiente las entidades carecen de registros generales de contratos.
7	En ocasiones no se establecen las reclamaciones cuando se incumplen con las obligaciones pactadas en los contratos.	15	Existen dificultades con la existencia y conservación de las copias de los contratos en las entidades.
8	En ocasiones se presentan los expedientes incompletos en el comité de contratación y compra.		

Anexo 2. Relación de autores que definen el término contratación económica

No.	Autor (Año)	Definición
1	Marx (1890)	Se considera la expresión de un acto de voluntad común de ambas partes, donde se reconocen su personalidad y capacidad jurídica. Esta relación jurídica, que tiene por forma de expresión el contrato. El contenido de esta relación jurídica o de voluntad lo da la relación económica misma y es de obligatorio cumplimiento para ambas partes.
2	Arana de la Fuente (1987)	Es todo acuerdo de voluntades tendente a producir efectos jurídicos. En ese acuerdo subyace obviamente un intercambio económico, por lo que se ha afirmado que el contrato es la vestimenta jurídica de una operación económica.
3	Díez-Picazo (1995)	Aparece por la conjunción de los consentimientos de dos o más personas con la finalidad de ser fuente de obligaciones entre ellas. Es una de las ideas centrales de todo el sistema de Derecho privado y junto con la propiedad, constituye uno de los pilares básicos del orden económico, pues a través de él se realiza la función de intercambio de los bienes y servicios.
4	Beltrán (1995)	Acuerdo de voluntades, entre dos o más personas, con el objeto de crear entre ellas vínculos de obligaciones, y también documento escrito destinado a probar una convención. Los contratos han de ser celebrados entre personas capaces y no han de referirse a cuestiones prohibidas o contrarias a la moral o a las buenas costumbres. Los contratos lícitos obligan a las partes contratantes en iguales términos que la ley.
5	Blanco (2005)	Acto jurídico bilateral para cuya existencia se requiere la manifestación de voluntad de dos o más personas; las que, reconociendo distintas causas y tendientes a diferentes fines, han de coincidir necesariamente para formar el consentimiento del que se ha de derivar los efectos obligatorios de la manifestación de voluntad: todo consentimiento, en este sentido, resultará obligatorio, aunque no todo contrato reconocerá como base de su eficacia el mero consentimiento".
6	Pérez (2008)	El contrato es fuente de obligaciones. Las obligaciones nacen del concurso real de las voluntades de dos o más personas con la fuerza suficiente para crear normas jurídicas particulares y concretas. Se trata de una voluntad

		creadora de reglas de derecho.
7	Alonso (2009)	El contrato económico es el instrumento ideal para proteger jurídicamente las relaciones económicas y comerciales que surgen entre los sujetos de las Indicaciones para la Contratación Económica como parte del proceso económico del país. Es el documento que respalda el establecimiento y ejecución de dichas relaciones y por ende las partes contratantes están en la obligación de concertar el contrato de conformidad con la legislación vigente.
8	Simental (2009)	Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas. Documento que recoge las condiciones de este convenio".
9	Lecuyer (2010)	El contrato es la iniciativa más audaz que pueda concebirse para lograr la dominación de la voluntad del hombre sobre los hechos, integrándolos de antemano en un acto de previsión.
10	Sarria (2011)	La enciclopedia libre define que un contrato, es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral.
11	Rodríguez (2011)	El proceso de contratación económica es un mecanismo contractual de intercambio masivo que hace posible la concatenación de los dos factores concurrentes del mercado, la producción masiva de bienes y servicios, y el consumo masivo, dotándoles de un vínculo jurídico obligacional.
12	Decreto Ley 304/ 2012	Como acto jurídico mediante el cual se crean, modifican y extinguen relaciones jurídicas económicas de naturaleza obligatoria, para la ejecución de una actividad productiva, comercial o de prestación de servicios, en el que intervienen tanto personas naturales y jurídicas nacionales como personas naturales y jurídicas extranjeras que estén domiciliadas, establecidas o autorizadas para operar en el país.
13	Díaz-Ricardo (2012)	Acto jurídico mediante el cual dos o más personas naturales o jurídicas, sujetos de relaciones económicas de contenido patrimonial, consienten en obligarse recíprocamente para la ejecución de una determinada actividad

		productiva o comercial o a la prestación de determinados servicios.
14	Díaz-Ricardo (2012)	Esta relación jurídica patrimonial bien podría constituirse por un acto genérico voluntario de las partes o bien por mandato imperativo de la ley o de una decisión judicial o administrativa que crea la relación obligatoria como situación objetiva resultante donde el objeto de interés jurídico debe estar protegido por la ley.
15	Sanromán (2013)	El contrato se ha definido como acuerdo de voluntades por el cual las partes crean, transfieren derechos y obligaciones.
16	Gardeazabal (2014)	El contrato es una institución que permite a cada individuo razonable perseguir la realización de sus propias metas sin vulnerar la autonomía de los demás. Es una forma de interacción social basada en expectativas razonables.
17	Accatino (2015)	El contrato es un acto jurídico bilateral o convención que crea obligaciones.
18	Bas et al. (2015)	"el acto jurídico mediante el cual dos o más partes manifiestan su consentimiento para crear, regular, modificar, transferir o extinguir relaciones jurídicas patrimoniales".
19	Montalvo (2015)	El contrato, es en esencia, el mecanismo jurídico en que concluye el intercambio patrimonial es la estructura o esquema que adopta toda transacción económica.
20	Cubides-Cárdenas et al. (2016)	El contrato: acto jurídico generador de obligaciones derivado del ejercicio de la autonomía de la voluntad que celebre una entidad.
21	Lecaros (2014)	El contrato es o un acuerdo de voluntades. Como la principal o al menos más corriente de las fuentes de las obligaciones. Se le atribuye a la voluntad de las partes el ser el origen y medida de las obligaciones.
22	Leyva et al. (2017)	La voz contrato proviene del latín contractus que a su vez es participio del verbo contrahere, el cual significaba “lo contraído”; por tanto, no era más que la situación que daba origen a un vinculum iuris de carácter especial, este es la obligatio.
23	Montalvo (2017)	Podría considerarse al contrato como “un negocio jurídico bilateral (esfera de la igualdad de las partes) en cuya virtud se crean, modifican o extinguen relaciones jurídicas obligatorias” para el intercambio de bien o servicio.

24	Nougués (2017)	Contrato es todo acuerdo de voluntades (toda convención) destinado a crear obligaciones y, por lo tanto, dotado de una acción para exigirlas.
25	Parada (2017)	El contrato es un acuerdo de voluntades, fruto de una negociación previa entre las partes, con miras a la creación, modificación, o extinción de obligaciones.
26	Fajardo (2018)	Se consolida la utilización de la contratación económica como forma de refrendar jurídicamente las relaciones económicas entre las personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras que operan en la economía nacional.
27	Gallego (2018)	Proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio. Como su nombre lo indica, el proceso de contratación implica un contrato, es decir, un documento en el que ambas partes hacen un compromiso, el cual será avalado por un determinado orden jurídico. La contratación puede aludir a relaciones entre personas jurídicas o personas reales; el caso más frecuente es el de una persona real que se atiene a trabajar bajo la órbita de una determinada organización, ya sea pública o privada.
28	Leyva et al. (2018)	Constituye un negocio jurídico por excelencia. podría considerarse al contrato como “un negocio jurídico (esfera de la voluntad y de la libertad individual), bilateral (esfera de la igualdad de las partes) en cuya virtud se crean, modifican o extinguen relaciones jurídicas obligatorias”.
29	Aguinsaca (2019)	También se refiere como contratación económica la actividad a través de la cual los Estados y sus dependencias en los diferentes niveles de la administración, adquieren para sí o para el cumplimiento de actividades de interés público, a través de procedimientos administrativos reglados, bienes, obras o servicios, con el ánimo de maximizar el poder de compra de sus presupuestos nacionales, en ambientes transparentes, de libre concurrencia, propiciando la equidad entre los proveedores y bajo el estricto cumplimiento de las normas de derecho público que inspiran sus regímenes de adquisiciones y del funcionamiento de la administración pública.
30	Alpízar et al. (2019)	El contrato económico, como elemento esencial del proceso de contratación económica, constituye un elemento regulador de las relaciones monetarias

		mercantiles en que estos intervienen.
31	Cruz (2019)	El contrato es un acuerdo de voluntades, genera derechos y obligaciones, tiene una connotación patrimonial y es un negocio jurídico.
32	Brutto (2019)	Se trata de un acuerdo de voluntades que produce el efecto jurídico específico de hacer nacer una relación obligatoria.
33	Soto (2019)	Contrato como instrumento de regulación de las relaciones económicas.
34	Vargas (2019)	Es un mecanismo para hacer obligatoria la negociación que podría definirse como un tipo de acuerdo bilateral o multilateral según sea el caso.
35	Bencomo-Fariñas (2020)	Medio jurídico mediante el cual se establecen las relaciones económicas patrimoniales, de cooperación y de índole no patrimoniales, entre las organizaciones económicas que operan en la economía nacional.
36	Bencomo (2020)	El contrato como fenómeno social permanente, reconocido y regulado por el ordenamiento jurídico, con efectos obligatorios en la dinámica de la vida social.
37	Acosta-Cardoso (2020)	El Sistema de Contratación Económica representa un mecanismo formal y jurídico que establece relaciones coherentes entre entidades económicas, siendo necesario su fortalecimiento para garantizar la eficacia de las relaciones empresariales dentro del modelo económico.
38	Gómez (2020)	Se llaman contratos a "todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades", es decir, que son acuerdos entre dos o más partes con el propósito de precisar y generar obligaciones y derechos para el cumplimiento de un fin determinado.
39	Mancipe (2020)	El contrato son obligaciones generadas por actos jurídicos procedentes de la autonomía de la entidad del Estado.
40	Mite (2020)	El Sistema de Contratación Económica se fundamenta en herramientas jurídicas que deben garantizar el equilibrio contractual entre las partes, siendo este equilibrio fundamental para evitar incumplimientos y conflictos en las diversas etapas de la vida contractual.
41	Padilla (2020)	Se entiende como contrato a todo acuerdo de voluntades entre dos o más personas encaminado a generar efectos jurídicos y extinguir, crear o modificar obligaciones.
42	Ceregido-	Son contratos todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que

	Reyes (2020)	celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad.
43	Romero (2020)	La contratación es la adquisición de bienes y servicios por parte del sector público. Incluye desde las compras rutinarias de suministros (por ejemplo, tinta, papel, combustibles) hasta contratos más complejos para grandes proyectos de infraestructura, tales como construcciones públicas, extensiones de redes de subterráneos y puentes.
44	Terrones (2020)	El contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar y extinguir una relación jurídica patrimonial". De lo cual resulta que, el contrato es la relación jurídica patrimonial existente entre dos o más partes sobre un objeto de interés jurídico.
45	Vélez (2020)	La contratación pública es el procedimiento dado en función de estándares normativos bajo principios, mecanismos, tipología y argumentación establecida en relación de proveeduría de bienes y/o servicios entre el Estado (solicitante) y personas naturales y/o jurídicas (proveedores) al fin de ofrecer la satisfacción de necesidades presentadas por el solicitante.
46	Gabardo et al. (2021)	El contrato es un instrumento para el desarrollo de la actividad administrativa tendiente a materializar los derechos económicos, sociales y culturales.
47	González (2021)	El contrato administrativo resulta, es una herramienta o quizás un instrumento importante para los estados hacer cumplir sus fines de forma transparente y eficiente, lo que se redunda en acordar con personas naturales prestaciones de servicios o la realización de una obra.
48	PCC (2021a)	El Sistema de Contratación Económica constituye un instrumento jurídico esencial de la gestión económica que requiere elevada exigencia en su cumplimiento, siendo fundamental para articular las relaciones entre los diferentes actores económicos según los lineamientos de política económica y social.
49	Santos (2021)	El contrato administrativo resulta, es una herramienta o quizás un instrumento importante para los estados hacer cumplir sus fines de forma transparente y eficiente, lo que se redunda en acordar con personas naturales prestaciones de servicios o la realización de una obra.

50	Viscarra (2021)	El contrato económico es un tipo de contrato donde, por lo menos una de las partes es una entidad pública, con sus respectivas características contractuales. Dicho contrato significa la culminación de una serie de acciones previas y posteriores al mismo, tales como: planificación, determinación del proceso de selección, y la forma misma del contrato. Por estas razones el proceso de contratación debe llevarse adecuada y responsablemente, en observancia de las normas legales y sus principios.
51	Acuña (2022)	El contrato es un acto jurídico bilateral o convención que crea derechos y obligaciones. Se atribuye a la voluntad de las partes un poder soberano para engendrar obligaciones.
52	Cueva (2022)	El contrato de prestación de servicios es un documento por el que una persona jurídica, ya sea empresa o profesional autónomo, como prestador del servicio, se compromete a llevar a cabo determinados servicios para otra empresa o profesional a cambio de una retribución.
53	González (2022)	Un contrato comercial o mercantil es el tipo de acuerdo entre personas físicas o jurídicas que define y regula las relaciones comerciales, es decir, en el que se tiene como objeto un acto comercial, como por ejemplo la venta de un bien o servicio.
54	Molina et al. (2022)	La contratación pública se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios incluidos los de consultoría.
55	Sarría (2022)	Se denomina contrato como acuerdo jurídico entre dos o más partes que generan derechos y obligaciones.
56	Urbón (2022)	El contrato es un acto jurídico bilateral para cuya existencia se requiere (…) la manifestación de voluntad de dos o más personas; las que, reconociendo distintas causas y tendientes a diferentes fines, han de coincidir necesariamente para formar el consentimiento.
57	Vázquez (2022)	El contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídico-patrimonial.
58	Gheorghe (2023)	El contrato no solo es un instrumento legal, sino también un mecanismo social que optimiza el uso de recursos, permitiendo que las partes involucradas logren resultados mutuamente beneficiosos. Por esto, la formación de

		contratos con términos claros y bien definidos resulta esencial. La claridad contractual previene conflictos futuros y facilita la adaptación ante cambios imprevistos, mejorando la eficiencia económica y promoviendo un entorno de cooperación más seguro y previsible.
59	Gordón (2023)	Se define al contrato administrativo como un acuerdo de voluntades donde una de las partes es la administración pública en representación del Estado y la otra un particular, de lo cual se derivan derechos y obligaciones que deben cumplir ambas partes.
60	Panova et al. (2023)	Los contratos comerciales son la principal herramienta para regular las relaciones entre empresas, independientemente de su ubicación geográfica.
61	Damjanović (2024)	Los contratos mercantiles, ya sean con o sin nombre, constituyen la base jurídica del desarrollo económico de cualquier país. Su especificidad, que los hace accesibles y compatibles con instituciones de educación superior, la economía y el gobierno a cualquier nivel, se refleja en que los contratos de obligación son principalmente de naturaleza jurídica dispositiva y, como tales, permiten a las partes contratantes regular libremente sus relaciones jurídicas, derechos y obligaciones conforme a la ley.
62	Montalvo et al. (2024)	El contrato es la manifestación de voluntad entre las partes, relación jurídica obligatoria, relaciones económicas – comerciales y, por último, el intercambio económico sustentado en la compensación de bienes y servicios.
63	Ortiz et al. (2024)	Es una relación jurídica, un acuerdo de voluntades, del que surgen derechos y obligaciones, entre dos o más sujetos económicos.
64	Pashynin (2024)	En esencia, los contratos económicos son herramientas jurídicas que permiten ejercer y transferir los derechos de propiedad, asegurando la fluidez y legitimidad de las operaciones económicas. El contrato económico, por tanto, se configura como un instrumento complejo que articula la realización práctica de los derechos de propiedad en el ámbito económico.
65	Hernández (2025)	El Sistema de Contratación Económica reviste vital importancia pues a través de él las personas naturales y jurídicas establecen consensualmente y de buena fe los términos y condiciones devenidos en obligaciones de las partes, cuya observancia hace posible el cumplimiento del objeto social para el cual fue creada cada entidad.

66	Heidemann (2025)	La contratación es la actividad central de los tratos comerciales. Los contratos pueden constituir activos comerciales, así como la resolución de conflictos, que a su vez pueden convertirse en otros activos comerciales.
67	Montalvo et al. (2025)	Se considera la voluntad y la relación jurídica obligatoria. Siendo el contrato el instrumento jurídico y principal fuente de obligaciones, que por acuerdo de voluntades produce efectos jurídicos y económicos. Siendo su principal objetivo la manifestación de voluntad de dos o más personas y la igualdad entre las partes.
68	Ortiz et al. (2025)	La contratación económica es un hecho jurídico – económico, donde ambas partes asumen de manera voluntario una serie de obligaciones, para establecer el intercambio de recurso monetario con su equivalente en recurso mercantil.

Anexo 3. Semejanzas y diferencias de las conceptualizaciones

Términos	Semejanzas	Diferencias
Manifestación de voluntad	Marx (1890); Arana (1987); Dìez-Picazo y León (1995); Pèrez, (2008); Simental (2009); Lecuyer (2010); Sarria (2011); Díaz (2012); Sanromán (2013); Gózar (2015); Cubides-Cárdenas (2016); Nougués (2017); Parada (2017); Lecaros (2014); Montalvo (2017); Padilla (2020); Cruz (2019); Del Brutto (2019); Ceregido-Reyes, et al. (2020); Terrones (2020); Acuña (2022); González (2024); Urbón (2022); Vázquez (2022); Gordòn (2023); Gardeazabal (2014); Leyva-Lugo et al. (2018); Ortiz et al. (2024); Montalvo et al. (2025)	Alonso (2009); Rodríguez (2011); Consejo de Estado (2012); Díaz-Ricardo et al. (2012); Gordeazabal (2014); Accatino (2015); Bas (2015); Montalvo (2015); Fajardo (2018);Vargas (2019); Alpízar (2019); Soto (2019); Santana (2023); Acosta-Cardoso (2020); Bencomo (2020); Guzmán (2017); Romero (2020); Mancipe (2020); Vélez (2020); Mite (2020); González (2021); Gabardo (2021); PCC (2021); Sarría (2022); Molina (2022); Panova (2023); Gheorghe (2023); Damjanović (2024); Hernández (2025); Pashynin (2024); Gallego (2018); Cueva (2022); Heidemann (2025)

Acto jurídico bilateral	Marx (1890); Lasarte (1987); Díez-Picazo y León (1995); Blanco (2005); Alonso (2009); Rodríguez (2011); Consejo de Estado (2012); Díaz-Ricardo et al. (2012); Guerra (2013); Sanromán (2013); Accatino (2015); Montalvo (2015); Pérez, (2008), Cubides-Cárdenas (2016); Montalvo (2017); Fajardo (2018); Del Brutto (2019); Santana (2023) Bencomo-Fariñas y Acosta-Cardoso (2020); Bencomo (2020); Mancipe (2020); Ceregido-Reyes, et al. (2020); Mite (2020); PCC (2021); Acuña (2022); González (2024); Urbón (2022); Vázquez (2022); Gordon (2023); Panova (2023); Gheorghe, (2023); Hernández (2025); Bas (2015); Leyva, Lugo, et al. (2018); Padilla (2020); Ortiz et al. (2024); Pashynin (2024); Cueva (2022); Montalvo et al. (2025)	Beltrán (1995); Simental (2009); Lecuyer (2010); Sarria (2011); Gordeazabal (2014); Cárdenas (2016); Leyva (2017); Nougués (2017); Parada (2017); Alpízar et al. (2019); Brutto (2019); Vargas (2019); Bencomo-Fariñas (2020); Gómez (2020); Reyes (2020); Gabardo (2021); PCC (2021a); Santos (2021); Molina (2022); Sarría (2022)

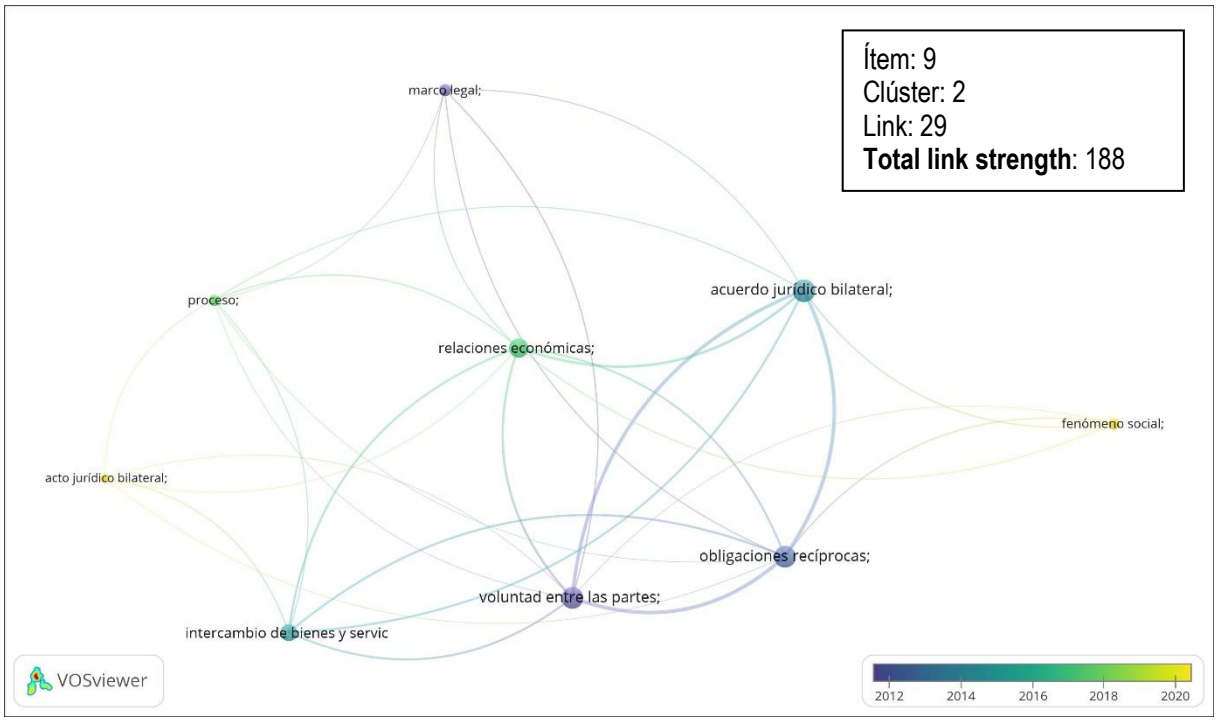
Obligaciones recíprocas	Marx, (1890); Díez-Picazo y León (1995); Blanco (2005); Pérez (2008); Alonso (2009); Simental (2009); Rodríguez (2011); Sarria (2011); Consejo de Estado (2012); Díaz-Ricardo et al. 2012; Guerra, (2013); Sanromán (2013); Accatino(2015); Montalvo (2015); Cubides-Cárdenas (2016); Lecaros (2014); Nougués (2017); Parada, 2017; Leyva-Lugo, et al.(2018); Leyva, Pérez, et al.(2018); Cruz (2019); Brutto (2019); Vargas (2019); Bencomo-Fariñas y Acosta-Cardoso (2020); Bencomo (2020); Gómez (2020); Mancipe (2020); Mite (2020); Padilla y Zamora (2020); Ceregido-Reyes, et al. (2020); Acuña (2022); González (2022); Sarría (2022); Gordon (2023); Hernández (2024); Ortiz et al.(2024); Montalvo et al. (2025); Montalvo et al. (2025); Ortíz (2025).	Lasarte (1987); Lecuyer (2010); Gordeazabal (2014); Bas (2015); Montalvo (2017); Fajardo (2018); Alpízar et al. (2019); Santama (2019); Romero Calderón (2020); Terrones y Castillo (2020), Vélez (2020); Cardoso (2020); González (2021); Gabardo y Valle (2021); PCC (2021); González (2021); Molina (2022); Urbón (2022); Vázquez (2022); Panova (2023); Gheorghe (2023); Damjanović (2024); Pashynin (2024); Cueva (2022); Heidemann (2025); Gallego (2018)

Intercambio de bienes y servicios	Marx (1890); Lasarte (1987); Díez-Picazo y León (1995); Rodríguez (2011); Consejo de Estado (2012); Díaz-Ricardo, et al. (2012); Montalvo (2015); Montalvo (2017); Santama (2019); Romero Calderón (2020); Vélez (2020); González (2021); Molina (2022); Gheorghe (2023); Cueva (2022); Montalvo et al. (2025); Gallego (2018)	Blanco (2005); Alonso (2009); Simental (2009); Lecuyer (2010); Sarría, (2011); Guerra (2013); Sanromán (2013); Gordeazabal (2014); Accatino (2015); Bas (2015); Cubides-Cárdenas (2016); Nougués (2017); Parada (2017); Leyva, Pérez, et al. (2018); Lecaros (2014); Fajardo (2018); Vargas (2019); Cruz (2019); Del Brutto (2019); Alpízar et al. (2019); Bencomo-Fariñas y Acosta-Cardoso (2020); Terrones y Castillo (2020); Bencomo (2020); Gómez (2020); Mancipe (2020); Cardoso (2020); Ceregido-Reyes, et al. (2020); Mite (2020); Gabardo y Valle (2021); PCC (2021b); González (2021); Acuña (2022); González (2022); Sarría (2022); Urbón (2022); Vázquez (2022); Gordon (2023); Panova (2023); Damjanović (2024); Hernández (2025); Pashynin (2024); Heidemann (2025); Ortíz et al. (2025)

Relaciones económicas	Marx (1890); Alonso (2009); Consejo de Estado (2012); Díaz-Ricardo et al. (2012); Bas (2015); Montalvo (2015); Fajardo (2018); Alpízar et al. (2019); Aguinsaca, (2019); Bencomo-Fariñas y Acosta-Cardoso (2020); Terrones y Castillo (2020); Cardoso (2020); Gabardo y Valle (2021); González (2022); Vázquez (2022); Panova (2023); Gheorghe (2023); Damjanović (2024); Ortiz et al. (2024); Pashynin (2024); Gallego (2018); Ortíz (2025).	Lasarte (1987); Díez-Picazo y León (1995); Blanco (2005); Rodríguez (2011); Consejo de Estado (2012); Guerra (2013); Sanromán (2013); Accatino (2015); Pérez, (2008), Cubides-Cárdenas (2016); Montalvo (2017); Brutto (2019); Santana (2023); Bencomo (2020); Mancipe (2020); PCC (2021a); Acuña (2022); González (2022); Urbón (2022); Vázquez (2022); Gordòn (2023); Panova (2023); Hernández (2025); Bas (2015); Leyva-Lugo et al. (2018); Cueva (2022); Montalvo et al. (2025)
Proceso, estándar normativo y fenómeno social	Gordeazabal (2014); Gallegó (2018); Aguinsaca (2019); Gabardo (2021)	Marx (1890); Lasarte (1987); Díez-Picazo y León (1995); Blanco (2005); Alonso (2009); Rodríguez (2011); Consejo de Estado (2012); Díaz-Ricardo et al. (2012); Guerra (2013); Sanromán (2013); Accatino (2015); Montalvo (2015); Pérez, (2008), Cubides-Cárdenas (2016); Montalvo (2017); Fajardo (2018); Del Brutto (2019); Santana (2023); Bencomo-

		Fariñas y Acosta-Cardoso (2020); Bencomo (2020); Mancipe (2020); Ceregido-Reyes et al. (2020); Mite (2020); PCC (2021); Acuña (2022); González (2024); Urbón (2022); Vázquez (2022); Gordon (2023); Panova (2023); Gheorghe, (2023); Hernández (2025); Bas (2015); Leyva-Lugo et al. (2018); Padilla (2020); Ortiz et al. (2024); Pashynin (2024); Cueva (2022); Montalvo et al. (2025)

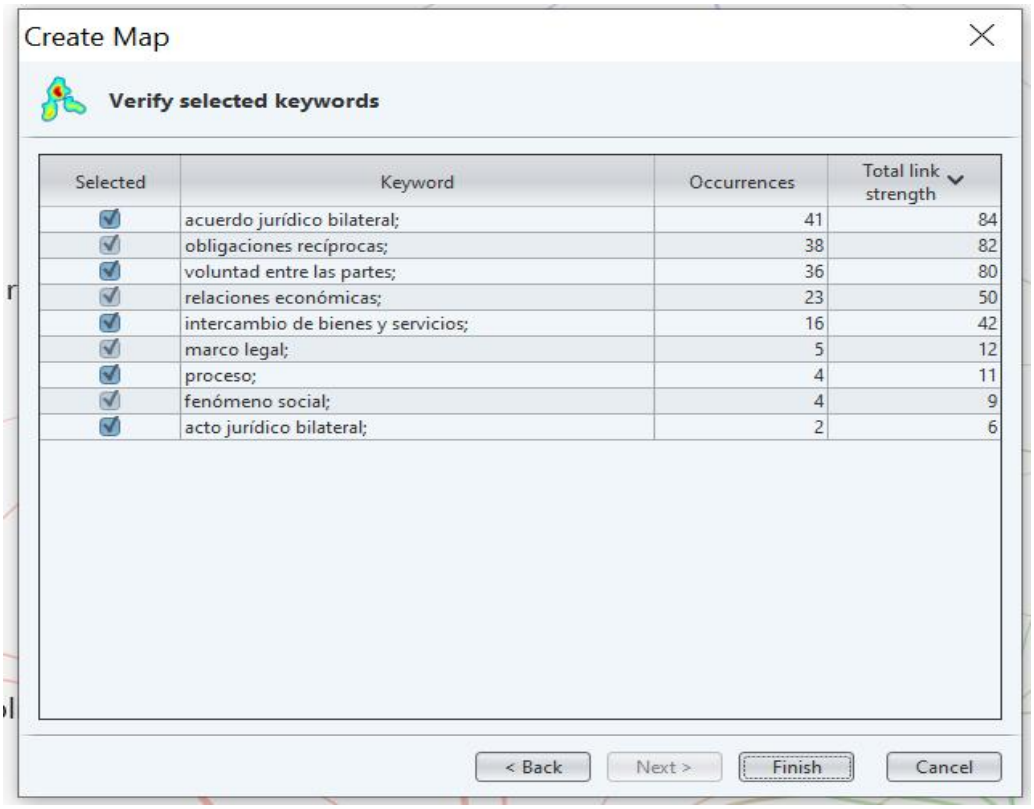
Anexo 4. Resultados del Análisis de Clúster



Fuente: programa estadístico VOSviewer

Ítem: 9
Clúster: 2
Link: 29
Total link strength: 188

Anexo 5. Fuerza total de enlaces de concurrencia con las palabras claves



Fuente: programa estadístico VOSviewer

Nota: existen 12 ítems eliminados a partir de los resultados mínimos obtenidos como fuerza total del enlace.

Anexos 6. Matriz binaria sobre los antecedentes del modelo y procedimiento

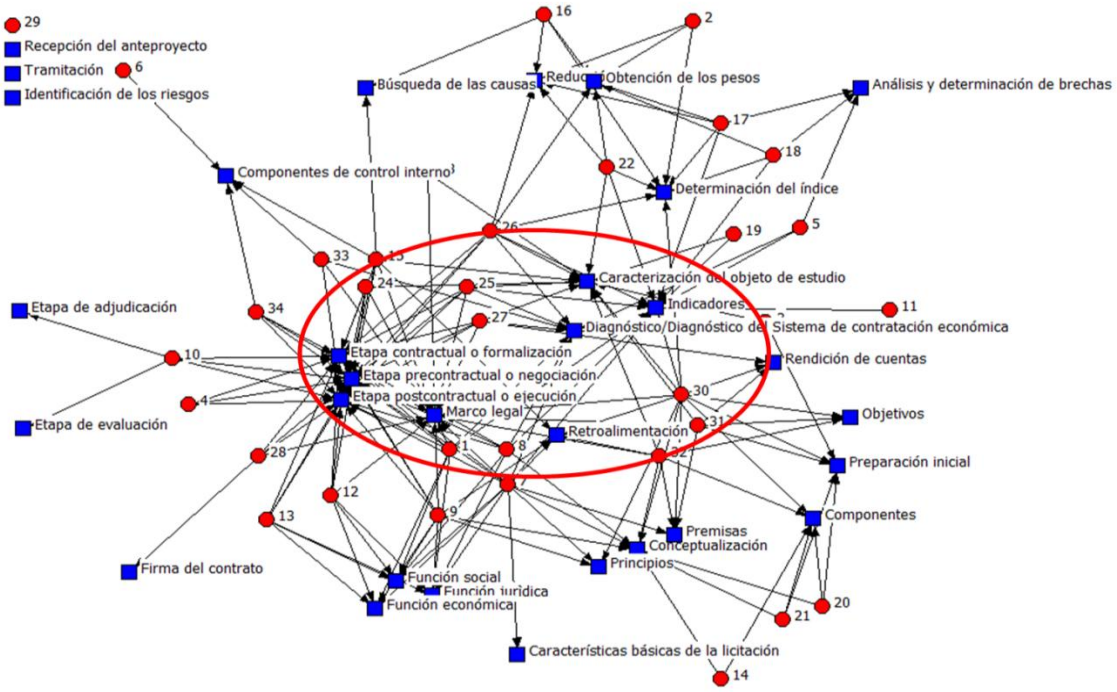
Características / Modelos/ Procedimiento	Etapa precontractual o negociación	Etapa contractual o formalización	Etapa postcontractual o ejecución	Recepción del anteproyecto	Firma del contrato	Características básicas de la licitación	Diagnóstico del Sistema de contratación económica	Indicadores	Análisis y determinación de brechas	Etapa de evaluación	Etapa de adjudicación	Reducción del listado	Obtención de los pesos	Determinación del índice	Tramitación	Búsqueda de las causas	Identificación de los riesgos	Componentes de control interno	Rendición de cuentas	Preparación inicial	Caracterización del objeto de estudio	Conceptualización	Componentes	Retroalimentación	Objetivos	Premisas	Principios	Función jurídica	Función económica	Función social	Marco legal
1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
9	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1
10	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
13	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
15	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

	Leyenda				
1	Manual de contratación	6	Propuesta de Metodología de implantación del Sistema de control interno en los procedimientos de contratación directa en el Poder judicial»	11	Manual de contratación
2	Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador	7	La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición	12	"Propuesta de modelo conceptual para la programación Multianual de bienes, servicios y obras"(PMBSO)
3	Procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de Los docentes en universidades públicas angolanas. Estudio de Caso: universidad "José Eduardo Dos Santos"	8	Contratación de bienes y servicios de la UGEL Cajabamba -2018	13	Contribución a la mejora del Control Interno a través del perfeccionamiento del Sistema de Contratación Económica en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas
4	"Análisis del procedimiento de la contratación simplificada regulado por la ley 737, ley de contrataciones administrativas del sector público y su reglamento"	9	Diseño del proceso de contratación pública para el gobierno autónomo Parroquial Rural de Eugenio Espejo	14	Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica
5	Metodología para la evaluación de los sistemas de contratación pública	10	Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador	15	Índice integral para evaluar la ejecución del presupuesto

Anexos 7. Matriz binaria sobre los antecedentes del modelo y procedimiento. Continuación

Características / Modelos/ Procedimient	Etapa precontractual o negociación	Etapa contractual o formalización	Etapa postcontractual o ejecución	Recepción del anteproyecto	Firma del contrato	Características básicas de la licitación	Diagnóstico del Sistema de contratación económica	Indicadores	Análisis y determinación de brechas	Etapa de evaluación	Etapa de adjudicación	Reducción del listado	Obtención de los pesos	Determinación del índice	Tramitación	Búsqueda de las causas	Identificación de los riesgos	Componentes de control interno	Rendición de cuentas	Preparación inicial	Caracterización del objeto de estudio	Conceptualización	Componentes	Retroalimentación	Objetivos	Premisas	Principios	Función jurídica	Función económica	Función social	Marco legal
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
24	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
25	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
26	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
28	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
33	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
34	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Anexo 8. Presencia de elementos dentro de modelos y procedimientos estudiados



Fuente: Software UCINET, Versión 6.743

Anexos 9. Entrevista para el diagnóstico de la situación del proceso de contratación económica en el objeto de estudio

Estimado compañero(a), la presente entrevista permitirá obtener información sobre el funcionamiento de las etapas del proceso de contratación económica en el objeto de estudio. Su criterio es de vital importancia para la investigación que se realiza, por lo que se le agradece que usted colabore con sus respuestas con la mayor exactitud y sinceridad posible. De antemano, muchas gracias.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cuáles son los aspectos que se tienen en cuenta en la etapa de negociación?
2. ¿Cómo la empresa tiene establecido los precios y tarifas para la contratación del producto o servicio?
3. ¿Cuáles son las exigencias que se tienen en cuenta para la contratación del producto o servicio?
4. ¿Cómo se comportan las cuentas por edades en el objeto de estudio?
5. ¿Han existido en la entidad condiciones de pago por concepto de morosidad?
6. Si la pregunta anterior es positiva. Explique el procedimiento para su cumplimiento
7. ¿Cómo se verifican las responsabilidades y formas de pago?
8. ¿Cómo se planifica el proceso contractual en el objeto de estudio y como se cumple la ejecución del monto total con respecto al Plan / Real.
9. ¿Cuál es el procedimiento establecido en la empresa para la cancelación de contratos?

Anexo 10. Lista de documentos a revisar para la medición del proceso de contratación económica

Dimensión económica

1. Canales disponibles y operativos para recibir los reclamos.
2. Registro de reclamos recibidos con los responsables correspondientes.
3. Evidencia de la transferencia de información al cliente sobre el estado de su reclamo.
4. Evidencia de los mecanismos existentes para medir la satisfacción del cliente.
5. Proformas de contratos específicamente las cláusulas de precios.
6. Estados financieros.
7. Submayores de cuentas por cobrar.

Dimensión jurídica

8. Proformas de contratos en el período que se analiza.
9. Registro de reclamaciones comerciales y las llevadas arbitraje.

Dimensión social

10. Proformas de contratos para analizar las cláusulas de contribución social y medioambiental.

Dimensión de control interno

11. Evidencia del funcionamiento del control interno.
12. Evidencia de las auditorías externas al proceso de contratación económica.
13. Evidencias de los flujos de información y canales de comunicación.

Anexo 11. Observación directa para la medición del proceso de contratación económica

Aspectos a observar	Manifestación				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Existe un calendario formal que defina la frecuencia de las conciliaciones.					
Verificar que los resultados de cada conciliación queden documentados en un informe.					
Se analiza el establecimiento de la línea base					
Periodicidad definida					
Eficiencia del proceso desde el ciclo, cuellos de botellas, automatización y accesibilidad de la información.					
Grado de implementación y efectividad de la automatización en el ciclo de vida de la gestión de contratos.					

Anexo 12. Encuesta para la selección de expertos

Estimado/a colega:

Con el objetivo de fortalecer una investigación sobre la evaluación del proceso de contratación económica en la gestión empresarial, le solicitamos amablemente su colaboración como posible experto/a. Su opinión es crucial para el éxito de este proyecto.

I. Datos generales:

1. Nombre y apellidos:
2. Años de experiencia en la contratación económica:
3. Categoría docente / Grado y/o categoría científica:
4. Cargo que ocupa / Centro de Trabajo:
5. Provincia/ País:

II. Autoevaluación de conocimientos:

En una escala del 0 al 10, donde 0 representa un conocimiento nulo y 10 un conocimiento experto, marque con una "X" el valor que mejor refleje su nivel de conocimiento e información sobre el tema.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

□□□□□□□□□□□

Relación de características:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento acerca de la evaluación del proceso de contratación económica.											
2. Competencia como especialista en la actividad contractual y su evaluación.											
3. Disposición de ayudar en la realización de la propuesta de modelo y procedimiento de implementación para la evaluación integral del proceso de contratación económica.											
4. Creatividad para solucionar los problemas que tienen impacto en la evaluación integral del proceso de contratación económica.											
6. Capacidad de análisis y evaluación del modelo y su procedimiento de implementación para la evaluación integral del proceso de contratación económica.											
7. Experiencia práctica en el análisis y evaluación del modelo y su procedimiento de implementación para la evaluación integral del proceso de contratación económica.											
8. Intuición y capacidad de respuesta ante eventualidades que se presenten en la evaluación integral del proceso de contratación económica.											

9. Actualización e información acerca de la evaluación integral del proceso de contratación económica.											
10. Participación en grupos de trabajos que realicen estudios y evaluaciones del proceso de contratación económica.											

III. Valoración de fuentes de argumentación:

Evalúe el nivel de influencia que han tenido las siguientes fuentes en sus criterios y conocimientos sobre el tema, marcando con una "X" la casilla correspondiente:

Fuente de argumentación	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1. Estudios teóricos y/o prácticos realizados sobre el proceso de contratación económica.	☐	☐	☐
2. Experiencia obtenida en su vida profesional sobre los modelos y/o procedimientos de evaluación del proceso de contratación económica.	☐	☐	☐
3. Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre el proceso de contratación económica.	☐	☐	☐
4. Participación en eventos nacionales e internacionales sobre el proceso de contratación económica.	☐	☐	☐
5. Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre la evaluación del proceso de contratación económica.	☐	☐	☐
6. Participación en actividades de superación profesional sobre el proceso de contratación económica y su evaluación.	☐	☐	☐

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 13. Listado de posibles candidatos a expertos

			Categoría Docente	Categoría Científica	
		Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas			
PE1	20	Director General	-	M. Sc.	Cuba/ Matanzas
PE2	8	Director de UEB Aseguramiento	-	-	Cuba/ Matanzas
PE3	11	Directora Económica	-	-	Cuba/ Matanzas
PE4	5	Financiera	-	-	Cuba/ Matanzas
PE5	4	Director Comercial	-	-	Cuba/ Matanzas
PE6	15	Jurídico	-	-	Cuba/ Matanzas
PE7	4	Director adjunto	-	-	Cuba/ Matanzas
PE8	7	Auditor	-	-	Cuba/ Matanzas
PE9	9	Especialista Comercial	-	-	Cuba/ Matanzas
PE10	4	Inspector de la Ley 1288	-	-	Cuba/ Matanzas
		Otros Candidatos			
PE11	10	Presidente de la Comisión de Grado Científico. Universidad de Cienfuegos	Titular	Dr. C.	Cuba/ Cienfuegos
PE12	5	Profesora- Investigadora	Auxiliar	Dr. C.	EE. UU
PE13	25	Profesor de Derecho Empresarial	Titular	Dr. C.	Cuba/ Matanzas

PE14		Profesor	Titular	Dr. C.	Cuba/ La Habana
PE15	17	Profesora- Investigadora	Auxiliar	Dr. C.	España/
PE16	11	Universidad de La Habana. Directora General de Planificación y Contabilidad y Finanzas	-	M. Sc.	Cuba/ La Habana
PE17	5	Profesor- Investigador. Universidad de La Habana	Titular	Dr. C.	Cuba/ La Habana
PE18	10	Presidente de la ANEC Municipal de Matanzas	Instructor	-	Cuba/ Matanzas
PE19	4	Profesor- Investigador. Universidad Técnica de Manabí	Titular	Dr. C.	Ecuador
PE20	14	Director Económico del MES	Auxiliar	M. Sc.	Cuba/ La Habana
PE21	20	Profesor- Investigador	Auxiliar	Lic.	Cuba/ Matanzas
PE22	15	Metodóloga	Titular	Dr. C.	Cuba/ Villa Clara
PE23	20	Asesora Jurídica	-	Especialista	Cuba/ La Habana
PE 24	20	Asesora Jurídica	-	Especialista	Cuba/ La Habana
PE 25	20	Profesor- Investigador	Asistente	Especialista	Cuba/ Matanzas
PE 26	18	Profesor- Investigador	Titular	Dr. C.	Cuba/ Matanzas
PE 27	14	Profesor- Investigador	Auxiliar	M. Sc.	Cuba/ Matanzas

Anexo 14. Resultados del coeficiente de experticia (K)

Coeficiente de Competencia (K)	P. E1	P. E2	P. E3	P. E4	P. E5	P. E6	P. E7	P. E8	P. E9	P. E10	P. E11	P. E12	P. E13
Coeficiente de Conocimiento (Kc)	0,95	1,000	0,458	0,584	0,726	0,857	0,789	0,987	0,459	0,447	0,987	0,726	0,898
Coeficiente de Argumentación (Ka)	0,91	0,980	0,456	0,663	0,995	0,795	0,584	0,882	0,363	0,726	0,694	0,995	0,998
K	**0,93**	**0,99**	**0,46**	**0,62**	**0,86**	**0,83**	**0,69**	**0,93**	**0,41**	**0,59**	**0,84**	**0,86**	**0,95**

P. E14	P. E15	P. E16	P. E17	P. E18	P. E19	P. E20	P. E21	P. E22	P. E23	P. E24	P. E25	P. E26	P. E27
0,875	0,987	0,954	0,947	0,900	0,997	1,000	0,934	1,000	1,000	0,769	0,760	0,797	0,797
0,886	0,994	0,769	0,758	0,980	0,960	0,780	0,790	0,760	0,769	1,000	0,880	0,760	0,680
0,88	**0,99**	**0,86**	**0,85**	**0,94**	**0,98**	**0,89**	**0,86**	**0,88**	**0,88**	**0,88**	**0,82**	**0,78**	**0,74**

Cantidad de Expertos a seleccionar:	a	*	n	=	19
Número entre 0 y 1prefijado por los investi	0,62				
Número de atributos:			31		

Anexo 15. Cuestionario para la validación de elementos en cada dimensión

Estimado compañero(a), la presente encuesta permitirá obtener información, desde su experticia, sobre la pertinencia de los elementos teóricos que tiene en cuenta las dimensiones por la que se compone el modelo de evaluación del proceso de contratación económica. Su criterio es de vital importancia para la investigación que se realiza, por lo que se necesita respuestas con la mayor exactitud y sinceridad posible. Se le pide que marque con una X la respuesta correcta. De antemano, muchas gracias.

No.	Dimensiones y elementos a medir del modelo	Escala de evaluación de los elementos a medir en cada dimensión	
		Sí	No
Dimensión jurídica: es el conjunto de principios, normas y procedimientos legales que regulan la formación, ejecución, modificación o extinción de los contratos entre los sujetos económicos, sean estos estatales, privados o mixtos. Esta dimensión es fundamental para dotar de transparencia, seguridad, previsibilidad y equidad a las relaciones económicas, permitiendo que los acuerdos tengan fuerzas vinculantes y sean exigibles ante la ley.			
1	Frecuencia, calidad y efectividad del asesoramiento jurídico proporcionado durante las decisiones de contratación.		
2	Nivel de insatisfacción de los clientes y proveedores.		
3	Frecuencia de ajustes o cambios en los contratos establecidos.		
4	Impacto del asesoramiento jurídico en la solución de disputas internas o externas.		
5	Resolución de conflictos antes de llegar a instancias de arbitraje.		
6	Efectividad del seguimiento jurídico en cada etapa contractual.		

7	Capacidad del equipo para gestionar contrataciones de manera ágil y efectiva.		
8	Transparencia en los procesos de licitación.		
9	Correcta ejecución de las etapas preliminares y la preparación adecuada para los procesos licitatorios.		
10	Cumplimiento de los procedimientos normativos y administrativos establecidos durante la fase de licitación.		
11	Cumplimiento de los procedimientos establecidos en la fase posterior a la licitación.		
Dimensión económica: busca generar valor económico de manera responsable, lo que propicia ética, calidad, eficiencia, solvencias económica - financiera y rentabilidad en las actividades económicas.			
12	Eficacia y calidad del proceso de contratación y su cumplimiento.		
13	Gestión de cobro.		
14	Gestión de pago.		
15	Eficiencia en la gestión de deudas.		
16	Contribución financiera del contrato a la empresa.		
17	Promedio económico anual del contrato sobre su contribución financiera.		
18	Objetivos, calidad y eficacia de los contratos.		
19	Cumplimiento de los compromisos contractuales.		

Dimensión social: proporcionan datos cuantitativos y cualitativos que facilitan la evolución con respecto a si las actividades contractuales han cumplido los estándares en materia de bienestar social y desarrollo comunitario.			
20	Valor económico a productos que no tiene valor de uso.		
21	Inclusión de criterios sociales y ambientales en la contratación.		
22	Grado de integración de acciones sociales y ambientales en la contratación.		
23	Influencia de políticas verdes en la contratación.		
24	Nivel de adjudicación de la protección del medio ambiente en los contratos.		
Dimensión de control interno: es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo para la contratación económica, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión empresarial. Se asume desde los propios cinco componentes establecidos interrelacionados entre sí: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.			
	Componente Ambiente de control: sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico del proceso de contratación económica para el desarrollo de las acciones.		
25	Existencia de un sistema formal y específico de control interno.		
26	Grado de planificación en la actividad contractual.		
	Componente Gestión y prevención de riesgos: se revisan las acciones del Plan de Prevención de Riesgos que establecen las bases para la identificación y análisis de los riesgos internos y externos del proceso de contratación económica para definir el modo en que habrán de gestionarse por procesos, actividades y operaciones y evaluadas las principales		

	vulnerabilidades.		
27	Grado en que los riesgos asociados a los procesos de contratación económica son identificados, evaluados y gestionados adecuadamente.		
	Componente Actividades de control: son aplicables a las operaciones de la contratación económica, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas, con un enfoque de mejoramiento continuo.		
28	Nivel transparencia y responsabilidad en cada etapa del proceso.		
29	Regularidad y cumplimiento de las conciliaciones en el proceso de contratación.		
30	Frecuencia y efectividad entre lo ejecutado económicamente frente a lo presupuestado originalmente en la contratación.		
31	Nivel de cumplimiento y atención a las observaciones o recomendaciones emitidas por auditorías internas o externas con relación a los procesos de contratación.		
	Componente Información y comunicaciones: disponer de información oportuna y fiable, con un sistema de información adecuado al proceso de contratación económica; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento pactado, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.		
32	Automatización del proceso contractual.		
33	Diseño y funcionamiento del sistema de información para el		

	manejo de datos contractuales.		
34	Existencia del flujo de información y canales de comunicación entre las partes.		
35	Eficiencia en la tramitación y procesamiento de la información relacionada con las etapas de la contratación.		
	Componente Supervisión y monitoreo: está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias en el proceso de contratación económica a través de actividades continuas y evaluaciones puntuales, por auditorías internas y externas.		
36	Grado de cumplimiento en la supervisión activa de los contratos durante su ejecución.		
37	Grado en que los procesos de contratación económica cumplen con la normativa legal vigente.		
38	Implementación y cumplimiento de principios éticos y de integridad en los procesos de contratación.		
39	Nivel de cumplimiento en la recopilación, organización, conservación y accesibilidad de los documentos que conforman los expedientes de contratación.		

Anexo 16. Composición del equipo de trabajo

			Categoría Docente	Categoría Científica	
		Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas			
ET1	7	Director General	-	M. Sc.	Cuba/ Matanzas
ET2	8	Director de UEB Aseguramiento	-	-	Cuba/ Matanzas
ET3	4	Director adjunto	-	-	Cuba/ Matanzas
ET4	11	Directora Económica	-	-	Cuba/ Matanzas
ET 5	5	Financiera	-	-	Cuba/ Matanzas
ET 6	4	Director Comercial	-	-	Cuba/ Matanzas
ET 7	15	Jurídico	-	-	Cuba/ Matanzas
ET 8	7	Auditor	-	-	Cuba/ Matanzas
ET9	9	Especialista Comercial	-	-	Cuba/ Matanzas
ET 10	2	Inspector de la Ley 1288/1975	-	-	Cuba/ Matanzas
ET 11	10	Especialista de Mantenimiento Constructivo	-	-	Cuba/ Matanzas

Anexo 17. Relación de elementos, indicadores e instrumentos de medición

No.	Elementos	Indicadores	Instrumentos de medición
		Dimensión económica (DE)	
DE1	Eficacia y calidad del proceso de contratación y su cumplimiento.	Proceso de reclamación comercial	Observación
DE2	Contribución financiera del contrato a la empresa.	Valor del contrato	Revisión de documentos
DE3	Gestión de cobro.	Ciclo de cuentas por cobrar	Revisión de documentos
DE4	Eficiencia en la gestión de deudas.	Uso de compensación de deuda como vía de cumplimiento de la obligación del pago.	Encuesta
DE 5	Gestión de pago.	Ciclo de cuenta por pagar	Revisión de documentos
DE 6	Objetivos, calidad y eficacia de los contratos.	Desempeño en el cumplimiento de las obligaciones contractuales	Encuesta
		Dimensión jurídica (DJ)	
DJ 7	Frecuencia, calidad y efectividad del asesoramiento jurídico proporcionado durante las decisiones de contratación.	Participación del asesor jurídico en el comité de contratación	Encuesta
DJ 8	Efectividad del seguimiento jurídico en cada etapa contractual.	Obligar el cumplimiento a lo largo de toda la ejecución contractual de las disposiciones legales, reglamentarias	Encuesta
DJ 8	Frecuencia de ajustes o cambios en los contratos establecidos.	Cantidad de suplementos de contratos	Revisión de documentos
DJ 10	Impacto del asesoramiento jurídico en la solución de disputas internas o externas.	Mediación del jurídico en las soluciones de conflictos	Encuesta

DJ 11	Resolución de conflictos antes de llegar a instancias de arbitraje.	Porciento de reclamaciones llevada a arbitraje	Revisión de documentos
DJ 12	Nivel de insatisfacción de los clientes y proveedores.	Cantidad de reclamaciones	Revisión de documentos
DJ 13	Capacidad del equipo para gestionar contrataciones de manera ágil y efectiva.	Eficiencia en los procesos de contratación	Encuesta
DJ 14	Cumplimiento de los procedimientos normativos y administrativos establecidos durante la fase de licitación.	Cumplimiento de procedimientos en fase de licitación	Encuesta
DJ 15	Cumplimiento de los procedimientos establecidos en la fase posterior a la licitación.	Cumplimiento de procedimientos en fase posterior a la licitación	Revisión de documentos

Anexo 17. Relación de elementos, indicadores e instrumentos de medición. Continuación

No.	Elementos	Indicadores	Instrumentos de medición
	Dimensión social (DS)		
DS16	Inclusión de criterios sociales y ambientales en la contratación.	Criterios sociales y ambientales en la contratación	Encuesta
DS 17	Nivel de adjudicación de la protección del medio ambiente en los contratos.	Concertación de contratos de servicio para la protección del medio ambiente	Revisión de documentos
DS 18	Grado de integración de acciones sociales y ambientales en la contratación.	Consolidar el compromiso social de la organización	Revisión de documentos
DS 19	Valor económico a productos que no tiene valor de uso.	Porcentaje de contratos con cláusulas sociales	Revisión de documentos
	Dimensión de Control Interno (DCI)		
DCI 20	Existencia de un sistema formal y específico de control interno.	Existencia de un sistema de control interno específico para procesos contractuales	Revisión de documentos
DCI 21	Grado de planificación en la actividad contractual.	Planificación de la actividad contractual	Revisión de documentos
DCI 22	Grado en que los riesgos asociados a los procesos de contratación económica son identificados, evaluados y gestionados adecuadamente.	Evaluación de riesgos mediante la matriz de riesgos	Encuesta
DCI 23	Nivel transparencia y responsabilidad en cada etapa del proceso.	Segregación de funciones en el proceso de contratación	Revisión de documentos
DCI 24	Regularidad y cumplimiento de las conciliaciones en el proceso de contratación.	Conciliaciones periódicas en el proceso de contratación	Observación y revisión de documentos
DCI 25	Frecuencia y efectividad entre lo ejecutado económicamente frente a lo presupuestado originalmente en la contratación.	Revisión de resultados reales vs. presupuestados	Observación y Revisión de documentos

Anexo 17. Relación de elementos, indicadores e instrumentos de medición. Continuación

No.	Elementos	Indicadores	Instrumentos de medición
	Dimensión de Control Interno (DCI)-. Continuación		
DCI 26	Nivel de cumplimiento y atención a las observaciones o recomendaciones emitidas por auditorías internas o externas en relación con los procesos de contratación.	Seguimiento de recomendaciones de auditoría en contrataciones	Revisión de documentos
DCI 27	Automatización del proceso contractual.	Volumen de contratos procesados automáticamente	Revisión de documentos
DCI 28	Diseño y funcionamiento del sistema de información para el manejo de datos contractuales.	Eficiencia y calidad del sistema de gestión de contratos	Observación, Revisión de documentos y encuestas
DCI 29	Existencia del flujo de información y canales de comunicación entre las partes.	Utilización eficiente del flujo de información y canales de comunicación entre las partes.	Revisión de documentos
DCI 30	Grado de cumplimiento en la supervisión activa de los contratos durante su ejecución.	Supervisión y monitoreo de contratos	
DCI 31	Nivel de cumplimiento en la recopilación, organización, conservación y accesibilidad de los documentos que conforman los expedientes de contratación	Documentación y archivo de expedientes de contratación	Revisión de Documentos

Anexo 18. Encuesta para validar indicadores, instrumento de medición y forma de cálculo

Estimado compañero(a), la presente encuesta permitirá obtener información, sobre la correspondencia entre los elementos, indicadores y forma de cálculo para la dimensión económica. En caso de ser negativa su respuesta, tendrá posibilidad de hacer una propuesta en la casilla correspondiente. Su criterio es de vital importancia para la investigación que se realiza, por lo que se necesita respuestas con la mayor exactitud y sinceridad posible. De antemano, muchas gracias.

No.	Elementos	Indicadores	Instrumentos de medición	Forma de cálculo	Escala de evaluación		
					Sí	No	Otra Propuesta
			Dimensión económica				
1	Eficacia y calidad del proceso de contratación y su cumplimiento.	Proceso de reclamación comercial	Observación				
2	Calidad crediticia de los clientes y riesgo de solvencia.	Comportamiento de las cuentas por edades	Revisión de documentos				
3	Gestión de cobro.	Ciclo de cuentas por cobrar	Revisión de documentos	360/ Rotación de cuentas por cobrar			
4	Gestión de pago.	Ciclo de cuenta por pagar	Revisión de documentos	360/Rotación de cuentas por pagar			
5	Eficiencia en la gestión de deudas.	Uso de compensación de deuda como vía de cumplimiento de la obligación del pago.	Encuesta				

6	Contribución financiera del contrato a la empresa.	Valor del contrato	Revisión de documentos	Valor mensual del contrato/Ingresos Totales mensuales
7	Objetivos, calidad y eficacia de los contratos.	Desempeño en el cumplimiento de las obligaciones contractuales	Encuesta	

Anexo 18. Encuesta para validar indicadores, instrumento de medición y forma de cálculo. Continuación

Estimado compañero(a), la presente encuesta permitirá obtener información, sobre la correspondencia entre los elementos, indicadores y forma de cálculo para la dimensión jurídica. En caso de ser negativa su respuesta, tendrá posibilidad de hacer una propuesta en la casilla correspondiente. Su criterio es de vital importancia para la investigación que se realiza, por lo que se necesita respuestas con la mayor exactitud y sinceridad posible. De antemano, muchas gracias.

No.	Elementos	Indicadores	Instrumentos de medición	Forma de cálculo	Escala de evaluación		
					Sí	No	Otra Propuesta
			Dimensión jurídica				
1	Frecuencia, calidad y efectividad del asesoramiento jurídico proporcionado durante las decisiones de contratación.	Participación del asesor jurídico en el comité de contratación	Encuesta	Reuniones asistidas/total de reuniones			
2	Efectividad del seguimiento jurídico en cada etapa contractual.	Obligar el cumplimiento a lo largo de toda la ejecución contractual de las disposiciones legales, reglamentarias	Encuesta	Disposiciones legales cumplidas/ Total de disposiciones			
3	Frecuencia de ajustes o cambios en los contratos establecidos.	Cantidad de suplementos de contratos	Revisión de documentos	Cantidad de contratos/ cantidad de contratos suplementados			
4	Impacto del asesoramiento jurídico en la solución de disputas internas o externas.	Mediación del jurídico en las soluciones de conflictos	Encuesta	Conflictos resueltos mediante mediación/Total de conflictos reportados			

5	Resolución de conflictos antes de llegar a instancias de arbitraje.	Porciento de reclamaciones llevada a arbitraje	Revisión de documentos	Número de reclamaciones llevadas arbitraje/ Número de reclamaciones
6	Nivel de insatisfacción de los clientes y proveedores.	Cantidad de reclamaciones	Revisión de documentos	Cantidad de contratos / Cantidad de contratos reclamados
7	Capacidad del equipo para gestionar contrataciones de manera ágil y efectiva.	Eficiencia en los procesos de contratación	Encuesta	Procesos completados en plazos/ Total de proceso de la contratación
8	Cumplimiento de los procedimientos normativos y administrativos establecidos durante la fase de licitación.	Cumplimiento de procedimientos en fase de licitación	Encuesta	Procedimientos cumplidos conforme a la normativa/ Total de procedimientos establecidos en la licitación
9	Cumplimiento de los procedimientos establecidos en la fase posterior a la licitación.	Cumplimiento de procedimientos en fase posterior a la licitación	Encuesta	Procedimientos cumplidos conforme a la normativa/ Total de procedimientos establecidos posterior a la licitación

Anexo 18. Encuesta para validar indicadores, instrumento de medición y forma de cálculo. Continuación

Estimado compañero(a), la presente encuesta permitirá obtener información, sobre la correspondencia entre los elementos, indicadores y forma de cálculo para la dimensión social. En caso de ser negativa su respuesta, tendrá posibilidad de hacer una propuesta en la casilla correspondiente. Su criterio es de vital importancia para la investigación que se realiza, por lo que se necesita respuestas con la mayor exactitud y sinceridad posible. De antemano, muchas gracias.

No.	Elementos	Indicadores	Instrumentos de medición	Forma de cálculo	Escala de evaluación		
					Sí	No	Otra Propuesta
	Dimensión social						
1	Inclusión de criterios sociales y ambientales en la contratación.	Criterios sociales y ambientales en la contratación	Número total de contratos/ Número total del contrato con criterios sociales y ambientales	Número de contratos con cláusulas sociales y ambientales/Total de contratos adjudicados			
2	Nivel de adjudicación de la protección del medio ambiente en los contratos.	Concertación de contratos de servicio para la protección del medio ambiente	Número total de contratos/ Número de contrato destinados a la protección del medio ambiente	Número total de contratos/Número de contratos con criterios sociales y ambientales			
3	Grado de integración de acciones sociales y ambientales en la contratación.	Consolidar el compromiso social de la organización	Número total de iniciativas anuales/ Número de iniciativas sociales y ambientales implementadas	Número total de iniciativas anuales/Número de iniciativas sociales y ambientales			

4	Valor económico a productos que no tiene valor de uso.	Porcentaje de contratos con cláusulas sociales	Número de contratos con cláusulas sociales/Total de contratos adjudicados	Número total de iniciativas anuales/ Número de iniciativas sociales y ambientales implementadas

Anexo 18. Relación entre indicadores, instrumento de medición y forma de cálculo. Continuación

Estimado compañero(a), la presente encuesta permitirá obtener información, sobre la correspondencia entre los elementos, indicadores y forma de cálculo para la dimensión control interno. En caso de ser negativa su respuesta, tendrá posibilidad de hacer una propuesta en la casilla correspondiente. Su criterio es de vital importancia para la investigación que se realiza, por lo que se necesita respuestas con la mayor exactitud y sinceridad posible. De antemano, muchas gracias.

No.	Elementos	Indicadores	Instrumentos de medición	Forma de cálculo	Escala de evaluación		
					Sí	No	Otra Propuesta
	Dimensión control interno						
1	Existencia de un sistema formal y específico de control interno.	Existencia de un sistema de control interno específico para procesos contractuales	Revisión de documentos				
2	Grado de planificación en la actividad contractual.	Planificación de la actividad contractual	Revisión de documentos	Número de contrataciones planificadas/ Número de contrataciones ejecutadas			
3	Grado en que los riesgos asociados a los procesos de contratación económica son identificados, evaluados y gestionados adecuadamente.	Evaluación de riesgos mediante la matriz de riesgos	Encuesta	Número de procesos contractuales con matriz de probabilidad e impacto / Total de procesos contractuales			
4	Nivel transparencia y responsabilidad en cada etapa del proceso.	Segregación de funciones en el proceso de contratación	Revisión de documentos	Número de procesos con funciones segregadas/Total de procesos revisados			

5	Regularidad y cumplimiento de las conciliaciones en el proceso de contratación.	Conciliaciones periódicas en el proceso de contratación	Observación y revisión de documentos	Número de conciliaciones realizadas según cronograma/Número de conciliaciones programadas
6	Frecuencia y efectividad entre lo ejecutado económicamente frente a lo presupuestado originalmente en la contratación.	Revisión de resultados reales vs. presupuestados	Observación y revisión de documentos	(Monto ejecutado – Monto presupuestado) /Monto presupuestado
7	Nivel de cumplimiento y atención a las observaciones o recomendaciones emitidas por auditorías internas o externas en relación con los procesos de contratación.	Seguimiento de recomendaciones de auditoría en contrataciones	Revisión de documentos	
8	Automatización del proceso contractual.	Volumen de contratos procesados automáticamente	Revisión de documentos	
9	Diseño y funcionamiento del sistema de información para el manejo de datos contractuales.	Eficiencia y calidad del sistema de gestión de contratos	Observación, revisión de documentos y encuestas	
10	Existencia del flujo de información y canales de comunicación entre las partes.		Revisión de documentos	

11	Grado de cumplimiento en la supervisión activa de los contratos durante su ejecución.	Supervisión y monitoreo de contratos	
12	Grado en que los procesos de contratación económica cumplen con la normativa legal vigente	Cumplimiento de leyes y regulaciones en los procesos de contratación	
13	Nivel de cumplimiento en la recopilación, organización, conservación y accesibilidad de los documentos que conforman los expedientes de contratación	Documentación y archivo de expedientes de contratación	Revisión de documentos

Anexo 19. Ponderación de la dimensión de jurídica

INDICADORES	DJ7	DJ8	DJ9	DJ10	DJ11	DJ12	DJ13	DJ14	DJ15
DJ7	1	5	2	7	6	0.20	2	4	0
DJ8	0.20	1	2	0.20	8	4	3	0.20	5
DJ9	0.50	0.50	1	3	5	5	0.20	2	4
DJ10	0.14	5	0.33	1	6	0.20	3	5	4
DJ11	0.17	0.13	0.20	0.17	1	5	4	0.50	4
DJ12	5	0.25	0.20	5	0.20	1	5	4	5
DJ13	0.50	0.33	5	0.33	0.25	0.2	1	5	5
DJ14	0.25	5	0.50	0.20	2	0.25	0.2	1	0.20
DJ15	4	0.20	0.25	0.25	0.25	0.2	0.2	5	1
SUMA	**11.76**	**17.41**	**11.48**	**17.15**	**28.70**	**16.05**	**18.60**	**26.70**	**28.45**

Tabla 2. Matriz Normalizada

Indicadores	DJ7	DJ8	DJ9	DJ10	DJ11	DJ12	DJ13	DJ14	DJ15	Valor Promedio	%
DJ7	0.0850	0.2872	0.1742	0.4082	0.2091	0.0125	0.1075	0.1498	0.0088	0.1602	16.02
DJ8	0.0170	0.0574	0.1742	0.0117	0.2787	0.2492	0.1613	0.0075	0.1757	0.1259	12.59
DJ9	0.0425	0.0871	0.0871	0.1749	0.1742	0.3115	0.0108	0.0749	0.1406	0.1226	12.26
DJ10	0.0121	0.2872	0.0290	0.0583	0.2091	0.0125	0.1613	0.1873	0.1406	0.1219	12.19
DJ11	0.0142	0.0072	0.0174	0.0097	0.0348	0.3115	0.2151	0.0187	0.1406	0.0855	8.55
DJ12	0.4252	0.0144	0.0174	0.2915	0.0087	0.0125	0.2688	0.1498	0.1757	0.1516	15.16
DJ13	0.0425	0.0191	0.4354	0.0194	0.0087	0.0125	0.0538	0.1873	0.1757	0.1061	10.61
DJ14	0.0213	0.2872	0.0435	0.0117	0.0697	0.0156	0.0108	0.0375	0.0070	0.0560	5.60
DJ15	0.3401	0.0115	0.0218	0.0146	0.0087	0.0125	0.0108	0.1873	0.0351	0.0714	7.14

Anexo 20. Ponderación de la dimensión social

Indicadores	DS16	DS17	DS20	DS19		
DS16	1	5	2	0.20		
DS17	0.20	1	5	0.30		
DS20	0.50	0.20	1	0.25		
DS19	3	3	4	1		
SUMA	**4.70**	**9.20**	**12.00**	**1.75**		
Tabla 2. Matriz Normalizada						
Indicadores	**DS16**	**DS17**	**DS20**	**DS19**	**Valor Promedio**	**%**
DS16	0.2128	0.5435	0.1667	0.1143	**0.2593**	25.93
DS17	0.0426	0.1087	0.4167	0.1714	**0.1848**	18.48
DS20	0.1064	0.0833	0.0833	0.1429	**0.1040**	10.40
DS19	0.6383	0.3261	0.3333	0.5714	**0.4673**	46.73

Anexo 21. Ponderación de la dimensión de control interno

Tabla 1. Matriz

INDICADORES	DCI 20	DCI 21	DCI 22	DCI23	DCI24	DCI25	DCI26	DCI27	DCI28	DCI29	DCI30	DCI31
DCI 20	1	5.0	3.0	3.0	3.0	5	5.0	5.0	5	5.0	5.0	5.0
DCI 21	0.2	1	5	0.2	5.0	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
DCI 22	0.3	0.2	1	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	5	5.0	5.0	4.0
DCI23	0.3	5	0.2	1	0.5	0.3	0.2	0.3	0.5	0.5	0.3	4
DCI24	0.3	5	0.2	2	1	2	3	5	4	4	2	3
DCI25	0.2	5	0.3	3	1	1	1	0.3	0.5	0.5	0.3	0.5
DCI26	0.2	4	0.2	5	0.3	2	1	0.5	0.5	0.3	0.5	0.3
DCI27	0.2	4	0.3	4	0.2	3	2	1	0.5	0.5	0.3	0.5
DCI28	0.2	3	0.2	2	0.3	2	2	2	1	0.3	0.3	0.2
DCI29	0.2	5	0.2	2	0.3	2	4	2	3	1	0.3	4
DCI30	0.2	5	0.2	3	0.5	3	2	4	4	3	1	0.2
DCI31	0.2	5	0.3	0.3	0.3	2	3	2	5	5	5	1
SUMA	**3.60**	**47.20**	**11.12**	**30.20**	**16.53**	**25.53**	**27.95**	**25.33**	**29.33**	**20.28**	**20.20**	**21.53**

Tabla 2. Matriz Normalizada

MATRIZ NORMALIZADA	DCI 21	DCI22	DCI 23	DCI24	DCI25	DCI26	DCI27	DCI28	DCI29	DCI30	DCI31	DCI32	VALOR PROMEDIO	%
DCI 20	0.2778	0.1059	0.2699	0.0993	0.1815	0.1958	0.1789	0.1974	0.1705	0.2465	0.2475	0.232198	**0.2003**	20.03
DCI 21	0.0556	0.0212	0.4498	0.0066	0.3024	0.0078	0.0089	0.0099	0.0114	0.0099	0.0099	0.009288	**0.0752**	7.52
DCI 22	0.0926	0.0042	0.0900	0.1656	0.3024	0.1175	0.1789	0.1184	0.1705	0.2465	0.2475	0.185759	**0.1600**	16.00
DCI23	0.0926	0.1059	0.0180	0.0331	0.0302	0.0131	0.0072	0.0099	0.0170	0.0247	0.0165	0.185759	**0.0462**	4.62
DCI24	0.0926	0.1059	0.0180	0.0662	0.0605	0.0783	0.1073	0.1974	0.1364	0.1972	0.0990	0.139319	**0.1082**	10.82
DCI25	0.0556	0.1059	0.0300	0.0993	0.0302	0.0392	0.0179	0.0132	0.0170	0.0247	0.0165	0.01548	**0.0387**	3.87
DCI26	0.0556	0.0847	0.0180	0.1656	0.0202	0.0783	0.0358	0.0197	0.0170	0.0123	0.0248	0.01548	**0.0456**	4.56
DCI27	0.0556	0.0847	0.0300	0.1325	0.0121	0.1175	0.0716	0.0395	0.0170	0.0247	0.0124	0.02322	**0.0517**	5.17
DCI28	0.0556	0.0636	0.0180	0.0662	0.0151	0.0783	0.0716	0.0789	0.0341	0.0164	0.0124	0.009288	**0.0433**	4.33
DCI29	0.0556	0.1059	0.0180	0.0662	0.0151	0.0783	0.1431	0.0789	0.1023	0.0493	0.0165	0.167183	**0.0747**	7.47
DCI30	0.0556	0.1059	0.0180	0.0993	0.0302	0.1175	0.0716	0.1579	0.1364	0.1479	0.0495	0.009288	**0.0833**	8.33
DCI31	0.0556	0.1059	0.0225	0.0083	0.0202	0.0783	0.1073	0.0789	0.1705	0.2465	0.2475	0.04644	**0.0990**	9.90

Anexo 22. Ponderación entre las dimensiones

Dimensiones	DE	DJ	DS	DCI		
DE	1	0.5	3	0.3		
DJ	2.0	1	3.00	3		
DS	0.33	0.33	1	5		
DCI	3	0.33	0.2	1		
SUMA	**6.33**	**2.17**	**7.20**	**9.33**		
Tabla 2. Matriz Normalizada						
MATRIZ NORMALIZADA	DE	DJ	DS	DCI	**VALOR PROMEDIO**	**%**
DE	0.1579	0.2308	0.4167	0.0357	**0.2103**	21
DJ	0.3158	0.4615	0.4167	0.3214	**0.3789**	38
DS	0.0526	0.1389	0.1389	0.5357	**0.2165**	22
DCI	0.4737	0.1538	0.0278	0.1071	**0.1906**	19

Anexo 23. Comportamiento de los indicadores en el segundo semestre del 2025. Dimensión económica y jurídica

Indicadores/ Meses	7	8	9	10	11	12	Valor Normalizado 7	Valor Normalizado 8	Valor Normalizado 9	Valor Normalizado 10	Valor Normalizado 11	Valor Normalizado 12	Valor Normalizado Promedio
DE1	0%	0%	0%	0%	20%	32%	0	0	0	0	0.6	1	0.27
DE2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1
DE3	92	89	101	94	90	98	0.25	0.00	1	0.42	0.08	0.75	0.42
DE4	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0	0	0	0	0	1	0.17
DE5	98	90	98	105	93	95	1	0.0	1	1.00	0.20	0.33	0.59
DE6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0
Indicadores/ Meses	7	8	9	10	11	12	Valor Normalizado 7	Valor Normalizado 8	Valor Normalizado 9	Valor Normalizado 10	Valor Normalizado 11	Valor Normalizado 12	Valor Normalizado Promedio
DJ8	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
DJ9	100%	100%	100%	100%	95%	98%	1.00	1.00	1.00	1.00	0.0	0.60	0.77
DJ10	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
DJ11	96%	100%	100%	100%	100%	100%	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	0.67
DJ12	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DJ13	6%	2%	4%	2%	3%	1%	1.00	0.20	0.60	0.20	0.40	0.00	0.40
DJ14	82%	95%	96%	71%	92%	90%	0.44	0.96	1.00	0.00	0.84	0.76	0.67
DJ15	82%	71%	94%	96%	92%	90%	0.79	0.00	0.92	1.00	0.08	3.17	0.99
DJ16	82%	71%	94%	96%	92%	90%	0.44	0.00	1.00	1.00	0.84	0.76	0.67

Anexo 24. Comportamiento de los indicadores en el segundo semestre del 2025. Dimensión social y de control interno

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Valor Normalizado 7	Valor Normalizado 8	Valor Normalizado 9	Valor Normalizado 10	Valor Normalizado 11	Valor Normalizado 12	Valor Normalizado Promedio
DS16	62%	61%	73%	65%	80%	81%	0.05	0	0.6	0.2	0.95	1	0.47
DJ17	90%	90%	90%	85%	90%	90%	1	1	1	0	1	1	0.83
DJ18	73%	69%	71%	93%	65%	60%	0.39	0.27	0.3	1	0.15	0.0	0.36
DJ19	60%	60%	69%	62%	79%	80%	0	0	0.45	0.1	0.95	1	0.42
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Valor Normalizado 7	Valor Normalizado 8	Valor Normalizado 9	Valor Normalizado 10	Valor Normalizado 11	Valor Normalizado 12	Valor Normalizado Promedio
DCI20	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0.00
DCI21	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1	1	1	1	1	1	1
DCI22	32%	49%	50%	51%	51%	51%	0	0.9	0.95	1	1	1	0.81
DCI23	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1	1	1	1	1	1	1.00
DCI24	60%	45%	54%	62%	72%	49%	0.6	0.0	0.33	0.63	1	0.15	0.44
DCI25	52%	51%	52%	52%	52%	52%	1	0	1	1	1	1	0.83
DCI26	100	100	100	100	100	100	1	1	1	1	1	1	1.00
DCI27	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0.00
DCI28	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0.00
DCI29	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1	1	1	1	1	1	1.00
DCI30	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1	1	1	1	1	1	1.00
DCI31	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1	1	1	1	1	1	1.00