

RESETEANDO...

99%

Contratación Pública de la Escasez y la Abundancia Oculta: del modelo tradicional al reseteo



Escrito por:
Inés María Baldeón Barriga

Contratación Pública de la Escasez y la Abundancia Oculta:
del modelo tradicional al reseteo.

Plantea un nuevo paradigma donde la Escasez y la Abundancia Oculta del Estado y del sector privado se transforman en oportunidades mediante innovación, riesgo compartido e impacto social.

Inés María Baldeón Barriga.
Ecuador, enero de 2026.

INÉS MARÍA BALDEÓN BARRIGA

Contratación Pública de la Escasez y la Abundancia Oculta: del modelo tradicional al reseteo, es una obra doctrinaria y visionaria que propone repensar la Contratación Pública en contextos de crisis fiscal, superando el modelo tradicional basado en liquidez presupuestaria. Este contenido plantea la Contratación Pública como un instrumento de resiliencia colectiva y gobernanza, donde el contrato deja de ser solo un mecanismo de gasto para convertirse en un pacto social que moviliza activos, reputación y creatividad en favor del bienestar ciudadano.

ÍNDICE TEMÁTICO

<i>PRÓLOGO</i>	6
----------------------	---

CAPÍTULO I: Aspectos introductorios relevantes.

1. El agotamiento del modelo clásico.....	9
2. Globalización y convergencia normativa.....	11
3. Contratación Pública Tradicional.....	13
4. Contratación Pública No Tradicional.....	15

CAPÍTULO II. “Nuevos vientos”: mejores prácticas en Contratación Pública.

1. Valor por Dinero y decisiones multicriterio.....	19
2. Tecnología y transparencia.....	21
3. De la invariabilidad del precio a la composición dinámica de la oferta.....	24

CAPÍTULO III: De lo existente a la disrupción total: Hacia la Contratación Pública de la Escasez y de la Abundancia Oculta.

1. La Contratación Pública de la Escasez.....	50
2. De la Escasez a la Abundancia Oculta.....	62

3. La Contratación Pública de la Abundancia Oculta.....	69
---	----

<i>CONCLUSIONES</i>	84
---------------------------	----

<i>EPÍLOGO</i>	86
----------------------	----

PRÓLOGO

¿Qué ocurre si el Estado se queda sin recursos?

La contratación pública ha sido, durante décadas, el motor silencioso de las economías modernas. Representa entre el 12% y el 18% del PIB mundial y, a través de ella, los gobiernos no solo adquieren bienes, servicios e infraestructuras, sino que también moldean políticas públicas, impulsan la innovación, generan empleo y sostienen la cohesión social. Sin embargo, todo este entramado descansa sobre un supuesto que rara vez se cuestiona: la existencia de recursos públicos líquidos suficientes para pagar.

Pero, ¿Qué pasa cuando ese supuesto se derrumba? ¿Qué ocurre cuando la liquidez desaparece y el Estado se enfrenta a la paradoja de tener que atender necesidades infinitas con presupuestos finitos? La crisis fiscal global, el endeudamiento creciente y la presión social nos obligan a imaginar un escenario radical: un Estado que debe seguir funcionando sin contar con dinero inmediato. En ese contexto, la contratación pública tradicional -basada en el pago directo con presupuesto estatal- se vuelve insuficiente. Incluso los modelos alternativos, como las asociaciones público-privadas o las alianzas estratégicas, muestran sus límites, pues siguen descansando en grandes proyectos y en la intervención estatal como garante último.

Este artículo propone un **reseteo total**. Una nueva doctrina de la contratación pública sustentada en dos principios inéditos:

- **La Contratación Pública de la Escasez**, donde los particulares dejan de ser simples proveedores que esperan pago y se convierten en socios de riesgo radical. Invierten, innovan y asumen incertidumbre junto al Estado. El valor ya no se mide solo en dinero, sino también en impacto social, sostenibilidad, reputación y resiliencia.
- **La Contratación Pública de la Abundancia Oculta**, que parte de una verdad incómoda: los Estados suelen ser ricos en activos y patrimonio, pero pobres en liquidez. Mientras tanto, los privados, aunque carezcan de grandes capitales iniciales, poseen creatividad, innovación, capacidad de resiliencia y apetito por el riesgo.

Ambos principios son complementarios y convergen en una realidad final: o nos reseteamos, o fracasamos en el intento de sostener una sociedad que espera -más que normas o discursos- la aplicación del sentido común en su máximo nivel.

La pregunta que abre este prólogo no busca una respuesta inmediata, sino provocar una reflexión profunda: ¿Cómo diseñar contratos públicos en un mundo donde la abundancia presupuestaria es una ilusión? ¿Cómo transformar la escasez en oportunidad para reinventar la relación entre Estado, mercado y sociedad? ¿Cómo descubrir la abundancia oculta y ponerla al servicio de las necesidades corrientes de la población?

Este texto no es un manual técnico ni una recopilación normativa. Es un manifiesto visionario que invita a pensar más allá de lo conocido, a desafiar los dogmas de la contratación pública y a

imaginar un futuro en el que la crisis no sea un obstáculo, sino el punto de partida para un nuevo paradigma.

La Contratación Pública de la Escasez y la Contratación Pública de la Abundancia Oculta no son utopías. Son necesidades urgentes de analizar, comprender y aplicar. Y este es el momento de empezar a construirlas.

CAPÍTULO I:

Aspectos introductorios relevantes

1. El agotamiento del modelo clásico.

El modelo clásico de contratación pública —basado en el pago inmediato con recursos presupuestarios-líquidos e inmediatos- y en la ausencia de riesgo privado— ha sido el motor de la construcción de infraestructura y provisión de servicios durante décadas. Sin embargo, en el contexto actual, sus limitaciones se han vuelto insostenibles. La crisis fiscal global, el endeudamiento creciente y la presión de necesidades infinitas frente a presupuestos finitos han puesto en evidencia que este modelo está agotado.

El modelo clásico descansa en la premisa de que el Estado siempre tendrá recursos para pagar. Cuando esa premisa se derrumba, el sistema se paraliza; produciéndose escenarios de crisis, con recortes presupuestarios, déficit fiscal y deuda pública insostenible; y con consecuencias inmediatas como la suspensión de proyectos, retrasos en pagos, incumplimientos contractuales.

En el modelo clásico, el contratista entrega el objeto contractual y se desentiende de su impacto posterior.

- El riesgo recae exclusivamente en el Estado.
- El privado no comparte la incertidumbre ni se vincula al resultado social de la obra o servicio.

- Esto genera una relación asimétrica y poco resiliente.

Los procedimientos tradicionales están diseñados para garantizar seguridad jurídica, pero su rigidez impide adaptarse a necesidades complejas, existiendo procesos largos y burocráticos, escasa capacidad de innovación y enorme dificultad para incorporar criterios multicriterio y sostenibilidad.

En este modelo entonces, hay una visión más bien cortoplacista, en donde el éxito del contrato se mide en la entrega del objeto contractual, no en su sostenibilidad ni en su impacto social. En efecto, una carretera se evalúa por su construcción, no por su integración territorial; un hospital se mide por el edificio, no por la calidad del servicio de salud; un software se valora por su instalación, no por la transparencia que genera.

Por lo tanto, las señales de agotamiento son evidentes; las reformas normativas son insuficientes, pues sus ajustes no cuestionan el modelo de fondo; se producen crisis recurrentes, con la frecuente paralización de proyectos por falta de liquidez; con una desalineación casi total con el mundo global, generando una incapacidad de competir con modelos más flexibles y modernos, todo lo cual aumenta la desconfianza ciudadana, con una cada vez mayor percepción de ineficiencia y corrupción.

En consecuencia, el modelo clásico ha cumplido su ciclo histórico. Fue útil en tiempos de abundancia presupuestaria, pero hoy se muestra incapaz de responder a la escasez. Su agotamiento no es un fracaso, sino una oportunidad: el momento de repensar la contratación pública desde nuevas lógicas, donde el riesgo se

comparta, el valor se mida en impacto social y la innovación sea el motor central.

El agotamiento del modelo clásico y las limitaciones de las modalidades no tradicionales nos obligan a un salto cualitativo: **un reseteo total** de la contratación pública. Este reseteo no es una reforma incremental ni un ajuste técnico; es una **ruptura doctrinaria** que redefine la relación entre Estado y particulares en escenarios de escasez, pero obvio también de abundancia, pues a la vez que existe contracción de recursos públicos, desde una óptica de liquidez inmediata, existe también mucho capital público -sobre todo patrimonial e ilíquido- subutilizado, lo cual no solo genera falta de visión económica de utilidad, sino sobre todo insensibilidad social al momento de resolver problemas y necesidades, aduciendo solo que “no hay plata” y relegando soluciones, cuando a la vez estos “dictámenes” se dan sentados desde la comodidad de un escritorio normalmente ubicado en edificios patrimoniales o cerca de espacios inutilizados.

2. Globalización y convergencia normativa.

La contratación pública, tradicionalmente concebida como un asunto interno de cada Estado, ha sido profundamente transformada por la globalización. Hoy, más allá de las fronteras nacionales, existe una lógica compartida de principios, procedimientos y estándares que orientan la gestión de los recursos públicos. Esta convergencia normativa no es casual: responde a la necesidad de garantizar transparencia, eficiencia y confianza en un mundo interconectado.

Los sistemas de contratación pública, sin importar el nivel de desarrollo del país, comparten principios rectores que se han convertido en estándares internacionales:

- **Transparencia:** acceso público a la información y procesos abiertos.
- **Eficiencia y economía:** uso racional de los recursos.
- **Integridad:** prevención de la corrupción y conflictos de interés.
- **Equidad y no discriminación:** igualdad de oportunidades para proveedores nacionales e internacionales.

Instituciones como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la CNUDMI han promovido marcos normativos y modelos de contratación que sirven de referencia global. El Banco Mundial introdujo el concepto de Best and Final Offer (BAFO) y procedimientos flexibles en sus políticas de adquisiciones. El BID enfatiza la necesidad de órganos rectores maduros, sistemas tecnológicos integrados y control fortalecido. La CNUDMI (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional): con su Ley Modelo de 2011 sobre contratación pública ha servido como guía para múltiples países.

La globalización permite que los avances normativos en un país sean observados y replicados en otros. En Europa, las directivas comunitarias han estandarizado procedimientos como el diálogo competitivo y la licitación con negociación. En América Latina:

países como Chile y Costa Rica han incorporado modalidades innovadoras como contratos para la innovación o mejora de la oferta. Estados Unidos de América es pionero en la práctica de BAFO (“Best and Final Offer”: “Mejor y Última Oferta”) y en la incorporación de revisiones finales de propuestas.

La convergencia normativa se ha acelerado gracias a la incorporación de tecnologías digitales como las plataformas electrónicas de contratación, el registro y precalificación de proveedores en línea, la evaluación y adjudicación digital, el uso -aunque aún incipiente- de inteligencia artificial para agilizar procesos y reducir corrupción.

La globalización ha permitido homogenizar principios y procedimientos, pero también plantea riesgos tales como el que una uniformidad excesiva, puede invisibilizar particularidades locales y necesidades específicas, existe una dependencia normativa, por la cual, países en desarrollo pueden adoptar modelos externos sin adaptarlos a su realidad; o una brecha tecnológica que conlleva que no todos los Estados cuentan con infraestructura digital suficiente para implementar sistemas avanzados.

3. Contratación Pública Tradicional.

La contratación pública tradicional constituye el núcleo histórico y normativo de los sistemas de compras estatales. Es el modelo que ha dominado durante décadas y sobre el cual se han formado la mayoría de profesionales del sector. Su lógica es sencilla: el Estado identifica una necesidad, convoca un procedimiento, adjudica un contrato y paga con recursos provenientes del Presupuesto

General. El contratista entrega el objeto contractual y el riesgo, desde ese momento, pasa a ser exclusivamente del Estado.

En el caso ecuatoriano, la contratación pública tradicional está regulada por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, cuyo ente rector es el SERCOP.

El objeto contractual es la provisión de bienes, construcción de infraestructura pública y prestación de servicios, incluidos los de consultoría. Los procedimientos de contratación se clasifican en los de régimen común, procedimientos dinámicos, régimen especial y procedimientos especiales. El financiamiento es a través del pago directo con recursos públicos, aunque se admite financiamiento de proveedores en casos puntuales.

Las características esenciales de este esquema son: 1) Pago inmediato (o aunque no tan inmediato, de alguna manera “seguro”): el contratista recibe su pago durante o enseguida de la ejecución del contrato. 2) Riesgo estatal: una vez entregado el objeto contractual, el contratista no asume responsabilidad sobre lo que el Estado haga o deje de hacer con él. 3) Especialización profesional: la mayoría de funcionarios y proveedores se han formado exclusivamente en este ámbito, lo que ha generado una cultura institucional centrada en lo tradicional.

Las reformas planteadas en 2025 en el Ecuador siguen operando dentro de la misma lógica presupuestaria y no cuestionan el modelo de fondo: el Estado como pagador único y el contratista como ejecutor sin riesgo posterior.

El modelo tradicional ha permitido construir infraestructura y proveer servicios esenciales, pero muestra claros límites tales como:

- **Dependencia absoluta del presupuesto estatal:** si los recursos escasean, el sistema se paraliza.
- **Ausencia de riesgo privado:** el contratista no comparte la incertidumbre del Estado ni se vincula al impacto final de la obra o servicio.
- **Rigidez normativa:** procedimientos estandarizados que dificultan la innovación y la adaptación a necesidades complejas.
- **Visión cortoplacista:** se mide el éxito en la entrega del objeto contractual, no en su sostenibilidad o impacto social.

4. Contratación Pública No Tradicional.

La contratación pública no tradicional surge como respuesta a las limitaciones del modelo clásico. Frente a la rigidez del pago presupuestario inmediato y la ausencia de riesgo privado, se desarrollaron mecanismos que permiten al Estado delegar competencias, atraer inversión y compartir riesgos con particulares. Aunque en la práctica no siempre se los reconoce como parte integral del sistema de contratación pública, obvio que lo es.

4.1.Figuras.

La contratación pública no tradicional comprende principalmente dos figuras:

- **Asociaciones Público Privadas (APP/PPP):** delegaciones contractuales en sectores estratégicos o servicios públicos, donde el privado asume la competencia por un tiempo determinado a cambio de un esquema de rentabilidad.
- **Alianzas Estratégicas:** acuerdos entre empresas públicas ecuatorianas y socios nacionales o internacionales (públicos o privados), orientados a cumplir el objeto de la empresa pública con apoyo técnico, financiero o de gestión.

4.2.Características esenciales.

Las características esenciales de estos modelos son:

- **Ánimo de lucro:** la contraparte privada participa con legítimo interés de rentabilidad.
- **Autosustentabilidad:** los proyectos deben generar ingresos propios (usuarios finales, tarifas, explotación de servicios) o recibir subvenciones parciales del Estado.
- **Riesgo compartido:** el privado asume riesgos de operación, financiamiento y mercado, aunque el Estado sigue siendo garante en muchos casos.

- **Complejidad contractual:** requieren marcos regulatorios sólidos, estudios de mercado, precalificación y procedimientos flexibles como diálogo competitivo o licitación con negociación.

4.3. Crítica y riesgos.

Las principales críticas y a la vez riesgos en estas figuras contractuales son:

- **Confusión conceptual:** en ocasiones se denomina “no tradicional” a contratos que en esencia siguen siendo tradicionales, lo que genera inseguridad jurídica.
- **Dependencia del atractivo económico:** si el proyecto no garantiza rentabilidad, el privado no participa.
- **Riesgo de captura:** sin transparencia, las APP pueden convertirse en espacios de privilegio para ciertos actores, no necesariamente en consideración de los intereses del Estado.
- **Persistencia del Estado como financiador:** aunque se busca compartir riesgos, en muchos casos el Estado termina subvencionando o garantizando gran parte de la inversión.
- **Proyectos de gran envergadura:** Normalmente tanto las delegaciones contractuales como las alianzas estratégicas son proyectos de cuantías grandes. Aunque

no por normativa, si por la complejidad que implica su estructuración, estas figuras están hechas para proyectos de montos normalmente por sobre los diez millones de dólares, que implican también períodos largos de ejecución para la recuperación económica, lo cual implica que no se pueden usar para proyectos de menos complejidad y envergadura pero que requieren de la participación del privado.

La contratación pública no tradicional representa un avance respecto al modelo clásico, pero no es suficiente frente a escenarios de crisis y escasez. Su lógica sigue descansando en la expectativa de rentabilidad privada y en la capacidad del Estado de garantizar pagos o subsidios. Para enfrentar un Estado sin recursos, será necesario ir más allá: diseñar contratos donde el valor se mida en impacto social y sostenibilidad, y donde el riesgo privado sea más radical.

CAPÍTULO II:

“Nuevos vientos”, desde el objetivo de mejores prácticas en Contratación Pública

1. Valor por Dinero y decisiones multicriterio.

Durante décadas, lo mejor en contratación pública, según el criterio de algunos operadores, ha sido adjudicar los contratos al menor precio. Este enfoque, heredado de la tradición civilista y de la lógica presupuestaria, buscaba garantizar economía en el gasto público. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el precio más bajo no siempre significa la mejor opción. Obras inconclusas, servicios deficientes y bienes de baja calidad son el resultado de una visión reduccionista que mide el valor únicamente en términos monetarios.

La contratación pública moderna ha transitado hacia un enfoque multicriterio, en el que el precio es solo uno de los elementos de evaluación; pues hay que considerar aspectos como: La calidad, respecto al cumplimiento de estándares técnicos y funcionales; la sostenibilidad, desde el impacto ambiental, social y económico; la innovación con la incorporación de nuevas tecnologías y procesos; el impacto social, en cuanto a la generación de empleo, la inclusión de grupos vulnerables, el fortalecimiento de MIPYMES.

El Valor por Dinero (Value for Money) se convierte en el principio rector de la contratación pública contemporánea; pues, permite una combinación óptima de eficacia, eficiencia y economía en el uso de recursos públicos; con una dimensión monetaria: costos y

beneficios financieros y también con una dimensión no monetaria, respecto a atributos cualitativos como sostenibilidad, reputación, innovación y resiliencia y con el objetivo de maximizar el beneficio público, no solo minimizar el gasto.

El enfoque multicriterio no contradice los principios clásicos de la contratación pública; al contrario, los fortalece, pues, a través de la transparencia, se incluye criterios claros y publicados; con la aplicación del principio de Integridad, se reducen prácticas corruptas asociadas a adjudicaciones por precio bajo; con la Equidad, se logra una apertura mayor a proveedores que ofrecen calidad y sostenibilidad, no solo precios agresivos; y con la Eficiencia, se busca un mejor uso de recursos en el largo plazo.

Ejemplos prácticos de aplicación del Valor por Dinero, tienen que ver con temas como:

- **Infraestructura sostenible:** adjudicar proyectos que incorporen energías limpias y materiales reciclables, aunque su precio inicial sea mayor.
- **Servicios sociales:** valorar proveedores que integren a grupos vulnerables en su cadena de producción.
- **Tecnología:** priorizar soluciones innovadoras que reduzcan costos operativos futuros.

El tránsito hacia el Valor por Dinero exige un cambio cultural profundo; abandonar la obsesión por el precio más bajo; reconocer que el gasto público es inversión social y aceptar que la eficiencia

no se mide solo en cifras, sino en impactos duraderos.

2. Tecnología y transparencia.

La contratación pública ha dejado de ser un proceso exclusivamente documental y presencial. En las últimas dos décadas, la incorporación de tecnologías digitales ha revolucionado la manera en que los Estados gestionan sus adquisiciones, desde el registro de proveedores hasta la adjudicación y ejecución de contratos. La tecnología no solo ha agilizado los procedimientos, sino que ha abierto la puerta a una nueva era de transparencia y control.

A través del uso de la contratación electrónica, se ha fortalecido aspectos como los siguientes:

- **Plataformas digitales:** que permiten publicar convocatorias, recibir ofertas y adjudicar contratos en línea.
- **Registro y Categorización de proveedores:** con bases de datos electrónicas que facilitan la precalificación y reducen barreras de entrada; y que además permiten no solo un registro estático sino una evaluación permanente que permita categorizar a proveedores no en lo que estos digan que saben hacer, sino en lo que la experiencia real demuestre que en la práctica, han cumplido contratos a tiempo, sin multas, con satisfacción del cliente final y con la inclusión de innovación y mejoras permanentes; todo lo cual le permite categorizarse o recategorizarse hacia adelante o también hacia atrás, sin que sea un registro declarativo sino respaldado en la experiencia práctica de

ejecución de contratos por parte del proveedor.

- **Subastas electrónicas:** con mecanismos automáticos que permiten revisar precios y condiciones en tiempo real.
- **Contratos digitales:** gestión integral de la ejecución contractual mediante sistemas electrónicos.

La próxima frontera tecnológica es la incorporación de **inteligencia artificial (IA)** en los sistemas de contratación pública, que permita:

- **Evaluación automatizada de ofertas:** con la inclusión de algoritmos que analicen aspectos multicriterio con mayor rapidez y objetividad.
- **Detección de riesgos y corrupción:** con la incorporación de sistemas que identifiquen patrones sospechosos en licitaciones y adjudicaciones.
- **Optimización de procesos:** para lograr reducir tiempos y costos administrativos mediante automatización.
- **Predicción de necesidades:** con un análisis de datos para anticipar demandas futuras y planificar compras estratégicas.

La tecnología ha fortalecido, en consecuencia, mayor transparencia en la contratación pública, lo cual ha dado lugar a:

- **Acceso ciudadano:** portales abiertos que permiten a

cualquier persona consultar procesos y contratos.

- **Trazabilidad digital:** cada paso del procedimiento queda registrado electrónicamente, reduciendo espacios para la arbitrariedad.
- **Control social:** la información abierta permite que la sociedad civil y los medios de comunicación ejerzan vigilancia activa.

Los desafíos pendientes en este campo siguen estando en aspectos como :

- **Brecha tecnológica:** no todos los países cuentan con infraestructura digital suficiente.
- **Capacitación:** los funcionarios deben adaptarse a nuevas herramientas y procesos.
- **Seguridad informática:** proteger los sistemas contra ciberataques y manipulación de datos.
- **Resistencia cultural:** superar la desconfianza hacia la automatización y la apertura de datos.

La tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para fortalecer la integridad y la eficiencia de la contratación pública. Su verdadero valor radica en que permite transformar la relación entre Estado, proveedores y ciudadanía, creando un ecosistema más transparente, ágil y confiable.

3. De la invariabilidad del precio a la composición dinámica de la oferta.

Uno de los principios más arraigados en la contratación pública tradicional ha sido el de la invariabilidad del precio de las ofertas: una vez presentada, la propuesta económica del oferente no podía modificarse durante la evaluación. Este principio, heredado del derecho civil y concebido para garantizar seguridad jurídica, se convirtió en dogma durante décadas. Sin embargo, la realidad de las necesidades estatales y la escasez de recursos ha demostrado que esta rigidez es un obstáculo para la eficiencia y la innovación.

El principio clásico de invariabilidad está vinculado a la idea de que el contrato es un acuerdo cerrado y definitivo, con el objetivo de evitar manipulaciones, cambios arbitrarios y riesgos de corrupción; y, teniendo como consecuencia, una limitación de la flexibilidad, así como la imposibilidad de adaptar ofertas a nuevas condiciones o necesidades emergentes.

Sin embargo, en la actualidad mantener la rigidez del precio resulta contraproducente. Se requiere un modelo que permita adaptar las ofertas dinámicamente, sin perder seguridad jurídica, pero incorporando innovación y eficiencia; lo cual se logra a través de la aplicación del principio que se conoce como la ***“composición dinámica de la oferta”***; que reconoce que las ofertas pueden evolucionar durante el proceso de contratación, siempre bajo reglas claras y transparentes, a través de mecanismos tales como:

- **Subasta inversa:** permite ajustes sucesivos de precio en competencia abierta.

- **Mejora de la oferta:** oportunidad única de rebajar el precio sin alterar condiciones técnicas.
- **Licitación con negociación:** posibilidad de ajustar términos accesorios para satisfacer mejor al contratante.
- **Diálogo competitivo:** construcción conjunta de soluciones innovadoras antes de la adjudicación.

Los beneficios del enfoque dinámico, son, entre otros: Flexibilidad, al permitirse una gran adaptación a necesidades cambiantes del Estado; innovación con la incorporación de soluciones creativas y tecnológicas; eficiencia, con la reducción de costos sin sacrificar calidad; y una competencia real: mayor participación de proveedores en igualdad de condiciones.

Sin perjuicio de lo señalado, el tránsito hacia la composición dinámica de la oferta exige mecanismos de control, tales como: transparencia absoluta con la inclusión de reglas claras sobre cuándo y cómo se pueden modificar las ofertas; igualdad de trato, evitando ventajas indebidas para ciertos oferentes; y se necesita una supervisión efectiva, con órganos de control adaptados a nuevas modalidades.

3.1. Subasta electrónica.

La subasta electrónica en Ecuador es un procedimiento de contratación pública como tal, pero en Europa es una modalidad que aprovecha la digitalización para transformar la competencia en tiempo real. Se trata de un procedimiento en el que los oferentes

presentan propuestas sucesivas a través de medios electrónicos, con el objetivo de mejorar sus propuestas económicas bajo reglas claras y transparentes. Su esencia es la dinámica competitiva digital, que permite al Estado obtener mejores condiciones de precio y eficiencia.

Fue introducida en la Directiva 2004/18/CE de la Unión Europea y consolidada en la Directiva 2014/24/UE. En España está regulada por la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP), aplicable a procedimientos abiertos, restringidos y negociados. En Ecuador está regulada en la LOSNCP. Y, en ambos casos, se inspira en la lógica de las plataformas digitales y en la necesidad de agilizar procesos de adjudicación.

Entre las ventajas se pueden señalar las siguientes: Transparencia, pues todas las ofertas quedan registradas electrónicamente; competencia real ya que todos los oferentes compiten en igualdad de condiciones; eficiencia económica: con una reducción significativa de precios en bienes y servicios estandarizados; agilidad, al lograr procesos más rápidos y menos burocráticos.

Frente a las ventajas, algunas limitaciones son: No es aplicable en servicios intelectuales, es decir en contratos que requieren creatividad, innovación o soluciones personalizadas; hay el riesgo de poner precios insostenibles, pues la presión competitiva puede llevar a ofertas inviables; dependencia tecnológica, ya que requiere plataformas digitales seguras y confiables; se necesita capacitación, pues los proveedores deben adaptarse a sistemas electrónicos, lo que puede excluir a actores menos digitalizados.

La subasta electrónica es una herramienta poderosa para bienes y servicios estandarizados, donde el precio es un factor determinante. Sin embargo, su aplicación indiscriminada puede generar riesgos de calidad y sostenibilidad. En un contexto de escasez, la subasta electrónica debe ser utilizada con prudencia, complementada por aspectos multicriterio que aseguren que el ahorro económico no se traduzca en pérdida de valor social.

3.2. La mejora de la oferta (BAFO, ITSELF, FPR).

La Mejora de la Oferta es una modalidad que busca flexibilizar el principio clásico de la invariabilidad del precio, permitiendo que los oferentes mejor evaluados presenten una reducción voluntaria en sus propuestas económicas. Se trata de un mecanismo que, aunque sencillo en apariencia, introduce un cambio significativo en la lógica de la contratación pública: el precio deja de ser un dato inmutable y se convierte en un elemento dinámico dentro del proceso.

En países como Estados Unidos, Reino Unido y la Unión Europea, la mejora de la oferta se utiliza en contrataciones complejas. En Costa Rica, se aplica incluso en contrataciones simples de bienes, servicios y obras civiles.

El procedimiento consiste en invitar a los tres oferentes mejor calificados a realizar un único descuento voluntario en su precio. El objetivo es abaratar el costo de provisión sin alterar las condiciones técnicas de la oferta.

A nivel internacional a la Mejor Oferta se conoce con siglas como:

ITSELF (*Invitation to Submit a Final Offer*): denominación en Europa; **BAFO** (*Best and Final Offer*): utilizada en Estados Unidos hasta 1997; **FPR** (*Final Proposal Revision*): término posterior en la normativa estadounidense.

La Ley Modelo de CNUDMI (2011) incluye la posibilidad de solicitar mejora de oferta en contrataciones complejas. El Banco Mundial (2016): incorpora BAFO en sus políticas de adquisiciones, aplicable a solicitudes de propuestas (RFP).

El principal riesgo de este modelo es el fenómeno conocido como “**hold back**”: los proveedores no presentan su mejor oferta inicial, esperando la oportunidad de rebajar el precio en la fase de mejora. Esto puede distorsionar la competencia y generar adjudicaciones basadas en estrategias especulativas. El BID advierte que no se debe permitir modificar el contenido sustancial ni los precios después de la apertura de ofertas, limitando la mejora a aclaraciones puntuales.

La mayoría de especialistas coinciden en que la mejora de la oferta debe aplicarse bajo condiciones estrictas: Una única oportunidad de revisión del precio; sin modificar condiciones técnicas ni sustanciales de la oferta; aplicada en licitaciones públicas sin negociación ni diálogo competitivo y siempre con la observancia de reglas claras que garanticen transparencia y competencia.

La mejora de la oferta es una herramienta útil para generar ahorros y dinamizar la competencia, pero su aplicación requiere

equilibrio, a través de la observancia del criterio de Economía sostenible, que permita lograr reducciones de precio sin sacrificar calidad, competencia leal: evitando ventajas indebidas o prácticas especulativas, y transparencia para garantizar que todos los oferentes tengan las mismas oportunidades.

3.3. Licitación con negociación.

La licitación con negociación es un procedimiento especial que combina la lógica competitiva de la licitación pública con la flexibilidad de la negociación. Se utiliza en casos donde las necesidades del Estado no pueden satisfacerse plenamente mediante ofertas cerradas, y se requiere ajustar condiciones técnicas, económicas o contractuales para alcanzar la mejor solución posible.

Está regulada en la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) de España e inspirada en las directivas europeas de contratación pública. Se aplica en situaciones específicas: contratos particularmente complejos, cuando no es posible adjudicar mediante licitación abierta o restringida. Busca equilibrar transparencia y flexibilidad, evitando los riesgos de negociaciones informales.

El procedimiento comienza con una convocatoria inicial en la que el órgano contratante define criterios de selección y condiciones básicas; luego viene la fase de presentación de ofertas en la que los oferentes presentan propuestas iniciales; seguida de una fase de negociación en que el órgano contratante negocia con los oferentes aspectos accesorios de las ofertas, como plazos, condiciones técnicas o ajustes económicos. Posteriormente la presentación

de ofertas finales en la que los oferentes entregan propuestas revisadas tras la negociación; y, finalmente en la adjudicación se selecciona la oferta que mejor cumple con los criterios de Valor por Dinero.

Se diferencia con la mejora de la oferta en que ésta se limita a un descuento voluntario en el precio, sin alterar condiciones técnicas; mientras que en la licitación con negociación se permite ajustar aspectos técnicos y económicos, siempre bajo reglas claras y transparentes, siendo la negociación es más amplia y flexible, pero también más compleja y riesgosa.

Sus ventajas tienen que ver con la flexibilidad que permite adaptar las ofertas a las necesidades reales del Estado; la innovación que fomenta soluciones creativas y ajustadas a contextos específicos; el Valor por Dinero que asegura que las condiciones finales sean más eficientes y sostenibles; una competencia regulada al mantener una lógica competitiva, evitando negociaciones informales.

Frente a las ventajas, algunos de los riesgos más relevantes tienen que ver con corrupción y favoritismo, pues la negociación puede abrir espacios para tratos preferenciales; una complejidad administrativa fuerte, pues se requiere alta capacidad técnica y jurídica del órgano contratante; tiempo y costo, pues los procesos son más largos y costosos que en una licitación tradicional; desigualdad de trato, pues hay el riesgo de que algunos oferentes obtengan ventajas indebidas.

La licitación con negociación es una herramienta poderosa para contratos complejos, pero exige instituciones sólidas y órganos de

control robustos. En contextos de escasez, puede convertirse en un mecanismo clave para ajustar condiciones y maximizar el valor público, siempre que se garantice transparencia y equidad.

3.4. El Diálogo Competitivo.

El diálogo competitivo es una modalidad de contratación pública diseñada para enfrentar necesidades complejas que no pueden resolverse mediante procedimientos tradicionales. Se trata de un proceso en el que el órgano contratante dialoga con los oferentes preseleccionados para definir conjuntamente las soluciones más adecuadas, antes de solicitar las ofertas finales. Su esencia es la colaboración estructurada entre Estado y mercado.

Tiene base en la normativa europea, de hecho, fue introducido en la Directiva 2004/18/CE de la Unión Europea, y perfeccionado en la Directiva 2014/24/UE. La Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) de España lo contempla como procedimiento especial para contratos particularmente complejos. El objetivo es superar la rigidez de la licitación clásica y abrir espacio a la innovación y la negociación.

El procedimiento conlleva una convocatoria inicial en la que el órgano contratante define necesidades y criterios de selección; luego viene la preselección de candidatos en que se eligen oferentes con capacidad técnica y financiera; una fase de diálogo en que se discuten posibles soluciones, condiciones técnicas y aspectos financieros; un cierre del diálogo en que el órgano contratante define la solución o soluciones más adecuadas; la presentación de ofertas finales, en que los oferentes presentan propuestas basadas

en lo acordado; y finalmente la adjudicación, fase en la que se selecciona la oferta que mejor cumple con los criterios de Valor por Dinero.

Se aplica normalmente a proyectos de infraestructura compleja, como transporte urbano, sistemas de energía, redes de agua; contratos tecnológicos, tales como plataformas digitales, sistemas de inteligencia artificial, soluciones de ciberseguridad; o servicios públicos innovadores, tales como salud digital, educación virtual, gestión ambiental avanzada.

Las ventajas asociadas están relacionadas con la flexibilidad, pues permite adaptar soluciones a necesidades reales, la innovación, ya que fomenta la creatividad de los licitadores, la colaboración, construyendo confianza entre Estado y mercado, la observancia del principio de Valor por Dinero, asegurando que las soluciones sean eficientes y sostenibles.

También, sin embargo, existen riesgos asociados vinculados con que el diálogo puede abrir espacios para tratos preferenciales, lo cual puede implicar corrupción y favoritismo; producirse desigualdad de información, pues algunos licitadores pueden obtener ventajas indebidas; mayor complejidad administrativa, pues el diálogo competitivo requiere alta capacidad técnica y jurídica del órgano contratante; y, tiempo y costo, pues los procesos son más largos y costosos que la licitación tradicional.

El diálogo competitivo representa un salto cualitativo en la contratación pública, pero exige instituciones maduras, órganos rectores sólidos y mecanismos de control robustos. Sin

transparencia y profesionalismo, puede convertirse en un espacio de privilegio. Con reglas claras, en cambio, es una herramienta poderosa para transformar necesidades complejas en soluciones innovadoras y sostenibles.

3.5. Contratos para la Innovación.

La contratación pública no solo debe responder a necesidades existentes, sino también anticipar y estimular la creación de soluciones nuevas. Los contratos para la innovación representan una modalidad en la que el Estado se convierte en catalizador de investigación y desarrollo, incentivando al sector privado a generar productos, servicios o tecnologías que aún no están disponibles en el mercado.

Los contratos para la innovación son procedimientos en los que el Estado contrata a empresas o consorcios para desarrollar soluciones inéditas, con el objetivo de atender necesidades públicas que no pueden resolverse con productos o servicios ya existentes.

Sus características esenciales son; Orientación a la investigación y desarrollo (I+D), pues el contrato financia procesos creativos y experimentales; riesgo compartido, ya que el Estado asume parte del riesgo de innovación, mientras el privado aporta conocimiento y capacidad técnica; resultados inciertos, pues no se garantiza un producto final inmediato, sino un proceso de descubrimiento; impacto estratégico, ya que los resultados suelen tener aplicaciones más allá del contrato inicial, generando beneficios sociales y económicos.

Ejemplos prácticos de aplicación de la Compra Pública de Innovación podría darse en el desarrollo de fármacos para enfermedades raras o emergentes; en la generación de energías alternativas: combustibles limpios, sistemas de almacenamiento energético; en el fomento de tecnología espacial: nano satélites para comunicaciones y observación; en el desarrollo de soluciones digitales: plataformas de inteligencia artificial para gestión pública o servicios ciudadanos, entre otros.

Son múltiples las ventajas de la Compra Pública de Innovación: Estimula la innovación nacional, al convertir al Estado en un cliente pionero; genera competitividad, al impulsar a las empresas a desarrollar capacidades tecnológicas avanzadas; produce impacto social, al propiciar soluciones que mejoran la calidad de vida y fortalecen la resiliencia; se genera atracción de inversión, ya que los proyectos innovadores pueden atraer capital privado y cooperación internacional.

Sin embargo, de las ventajas, también hay riesgos y desafíos asociados en la Compra Pública de Innovación; como la incertidumbre de resultados, pues no siempre se logra el producto esperado; costos elevados, ya que la investigación puede requerir inversiones significativas; capacidad institucional, lo que implica que el Estado debe contar con equipos técnicos capaces de gestionar contratos complejos; conocimientos de aspectos jurídicos sobre Propiedad intelectual para definir quién posee los derechos sobre los resultados, lo cual se convierte en un reto recurrente.

Los contratos para la innovación son una apuesta estratégica:

reconocen que el Estado no solo compra lo que existe, sino que puede crear mercado y estimular futuro. En contextos de escasez, esta modalidad adquiere aún más relevancia, pues permite transformar limitaciones en oportunidades de desarrollo y resiliencia.

3.6. Participaciones Público Privadas (APP/PPP).

Las Asociaciones Público Privadas (APP/PPP) representan una de las modalidades más influyentes de la contratación pública no tradicional. En ellas, el Estado delega competencias a un socio privado para desarrollar infraestructura o prestar servicios públicos, bajo esquemas de riesgo compartido y con expectativas de rentabilidad. En la última década, las APP han demostrado ser particularmente exitosas en sectores estratégicos como agua, saneamiento, transporte público, servicios municipales y energía.

Inicialmente, las APP se distanciaron de los mecanismos de contratación pública nacional, al estar supervisadas por órganos reguladores sectoriales y no por los órganos rectores de compras públicas. Sin embargo, la tendencia actual es hacia una convergencia normativa: cada vez más, las APP adoptan mecanismos comunes de contratación pública, como estudios de mercado, precalificación, diálogo competitivo y licitación con negociación.

Las APP son atractivas para el sector privado porque permiten flexibilidad contractual; incorporan mecanismos modernos de selección, ofrecen oportunidades de rentabilidad en sectores estratégicos, garantizan seguridad jurídica mediante marcos regulatorios claros.

En este tipo de contratación también se suele aplicar criterios como de Diálogo competitivo con la construcción conjunta de soluciones innovadoras; la licitación con negociación, con el ajuste de condiciones técnicas y económicas; las solicitudes de propuestas (RFP): combinación de propuesta técnica y precio, especialmente en contratos de diseño y construcción, así como las licitaciones de dos sobres o dos etapas, con una evaluación separada de aspectos técnicos y económicos.

Las APP han sido un espacio de experimentación donde se han probado mecanismos modernos de contratación que luego se trasladan al régimen común. Han demostrado que el Estado puede delegar competencias sin depender exclusivamente de presupuesto inmediato, y que los particulares pueden asumir riesgos significativos en proyectos públicos.

Las APP son un puente hacia el futuro de la contratación pública. Representan un modelo híbrido que combina inversión privada con objetivos públicos. Sin embargo, su lógica sigue descansando en la expectativa de rentabilidad económica. En escenarios de escasez, será necesario ir más allá: diseñar contratos donde el valor se mida en impacto social y sostenibilidad, y donde el riesgo privado sea aún más radical y sobre todo desde el punto de vista de que normalmente las APP son para mega proyectos de alta inversión económica, de recursos cuantiosos, y normalmente relacionados con la gestión de sectores estratégicos y servicios públicos, sin embargo existen otras necesidades de colaboración público privada que siendo igual de trascendente, implica la solución de necesidades más cotidianas e igual desde el concepto de riesgo fiscal cero.

3.7. Alianzas estratégicas.

La Alianza Estratégica, aunque está incluida en el ámbito de la Contratación Pública que pueden realizar las empresas públicas, según la regulación contenida en la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, es una figura de derecho privado, traída desde la realidad de empresas privadas que actúan en el mercado privado. Por ello, para entender su alcance se debe entender cómo funciona en el mercado de origen, es decir el privado.

3.7.1. Definición, características, tipos y objetivos.

Una alianza estratégica es un acuerdo de cooperación entre empresas para alcanzar objetivos comunes sin necesidad de fusionarse. Su naturaleza es colaborativa, sus objetivos buscan generar ventajas competitivas, y su alcance puede ir desde compartir tecnología hasta expandirse a nuevos mercados. Ejemplos reales incluyen la alianza entre Starbucks y PepsiCo, o la colaboración entre Apple y Nike.

En consecuencia, una Alianza Estratégica es un acuerdo formal entre dos o más empresas que deciden colaborar en áreas específicas manteniendo independencia jurídica.

Sus características clave son: no implica necesariamente fusión ni adquisición; se basa en la confianza mutua y en objetivos compartidos; puede ser temporal o de largo plazo.

Tipos comunes de alianzas estratégicas son: los Joint ventures (proyectos de asociación de riesgo para objetivos específicos);

alianzas de distribución o marketing; y alianzas tecnológicas o de innovación, entre otros.

Los objetivos principales que buscan las alianzas estratégicas son: permitir el acceso a nuevos mercados, aprovechando la presencia de un socio en regiones donde la otra empresa no tiene alcance; optimización de recursos, compartiendo infraestructura, logística o tecnología; innovación conjunta para desarrollar productos o servicios con mayor valor agregado; reducción de riesgos que permite distribuir costos y responsabilidades en proyectos de gran escala; ventaja competitiva para diferenciarse frente a competidores mediante sinergias.

El alcance de una alianza estratégica puede ser local, según el cual las empresas se unen para fortalecer su posición en un mercado nacional; regional con alianzas que buscan expandirse a varios países de una región; global, a través de lo cual, grandes corporaciones se asocian para tener presencia mundial.

3.7.2. Ejemplos.

A continuación, se incluyen algunos ejemplos de alianzas estratégicas reales entre empresas privadas, para entender con mayor claridad su alcance:

- 1. Starbucks y PepsiCo:** Starbucks se asoció con PepsiCo para distribuir sus bebidas listas para consumir (como frappuccinos embotellados) en supermercados y tiendas de conveniencia. Gracias a esta alianza, Starbucks pudo expandir su presencia fuera de sus cafeterías y llegar a más

de 30 países, aprovechando la red de distribución global de PepsiCo.

2. **Apple y Nike (Nike+iPod):** Apple y Nike colaboraron para integrar la tecnología de los iPod en productos deportivos de Nike. Esta alianza permitió a los usuarios medir su rendimiento físico mientras escuchaban música, combinando innovación tecnológica con estilo de vida deportivo.
3. **Spotify y Uber:** Spotify se unió con Uber para que los pasajeros pudieran personalizar la música durante sus viajes. Esta alianza mejoró la experiencia del usuario y diferenció el servicio de Uber frente a otros competidores.
4. **BMW y Toyota:** Ambas compañías automotrices formaron una alianza estratégica para desarrollar conjuntamente motores y baterías para autos eléctricos e híbridos. Con ello, compartieron costos de investigación y aceleraron la innovación en movilidad sostenible.
5. **Google y NASA (Google Earth):** Google trabajó con la NASA para desarrollar Google Earth, aprovechando imágenes satelitales y datos geoespaciales. Esta alianza permitió a Google ofrecer una herramienta innovadora y a la NASA difundir sus recursos tecnológicos al público.

Estos casos muestran cómo las alianzas estratégicas permiten a las empresas expandirse, innovar y mejorar su competitividad sin necesidad de fusionarse.

3.7.3. Aspectos previos necesarios para que una alianza estratégica funcione:

De lo expuesto y del análisis de los ejemplos de alianzas estratégicas expuestos, podemos señalar que sus aspectos necesarios básicos son:

1. Definición clara de objetivos comunes:

- Las empresas deben identificar qué buscan lograr juntas: expansión de mercado, innovación, reducción de costos, etc.
- Los objetivos deben ser medibles y compartidos, evitando que cada socio persiga fines contradictorios.

2. Selección adecuada del socio:

- Evaluar compatibilidad cultural, reputación, solidez financiera y experiencia.
- El socio debe aportar un valor complementario (ejemplo: tecnología, distribución, capital, know-how).

3. Análisis de riesgos y beneficios:

- Identificar riesgos legales, financieros y operativos.
- Establecer mecanismos de mitigación y reparto equitativo de beneficios.

4. Marco legal y contractual sólido:

- Redactar acuerdos claros sobre responsabilidades, aportes, propiedad intelectual y resolución de conflictos.
- Definir duración, condiciones de salida y cláusulas de confidencialidad.

5. Gobernanza y estructura de gestión:

- Crear comités o equipos conjuntos para la toma de decisiones.
- Establecer canales de comunicación y mecanismos de seguimiento.

6. Confianza y transparencia:

- La relación debe basarse en confianza mutua, con intercambio transparente de información.
- La falta de transparencia suele ser la principal causa de fracaso en alianzas.

7. Plan de integración operativa:

- Definir cómo se coordinarán procesos, logística, tecnología y recursos humanos.
- Evitar duplicidades y conflictos operativos.

En efecto, en el caso de los ejemplos prácticos planteados, vemos como en el caso de **Starbucks y PepsiCo**, antes de lanzar su alianza de distribución, ambas empresas definieron claramente que PepsiCo aportaría su red logística global y Starbucks su marca premium. El acuerdo incluyó cláusulas de exclusividad y objetivos de expansión internacional. En el caso de **BMW y Toyota**, antes de colaborar en autos eléctricos, realizaron estudios de viabilidad técnica y financiera, establecieron equipos conjuntos de investigación y acordaron cómo compartir patentes y propiedad intelectual; en el caso de **Spotify y Uber**, antes de implementar la integración de música en viajes, definieron la experiencia de usuario deseada, los aspectos técnicos de integración de plataformas y los beneficios mutuos (diferenciación para Uber, mayor uso para Spotify).

En resumen: una alianza estratégica requiere preparación previa en objetivos, socio adecuado, marco legal, gobernanza y confianza mutua. Sin estos elementos, la alianza corre el riesgo de fracasar por conflictos internos o falta de alineación.

Hay algunas consideraciones clave que se deben tener presentes: en cuanto a que las alianzas estratégicas generan como beneficios, una mayor competitividad, innovación y expansión; existen riesgos vinculados con diferencias culturales, conflictos de intereses existentes y una dependencia excesiva de un socio frente al otro; y de que el éxito de una alianza estratégica depende de una buena gobernanza, objetivos claros y comunicación constante.

En conclusión, una alianza estratégica es una herramienta poderosa que les permite a las empresas crecer, innovar y competir

en mercados cada vez más exigentes. Los ejemplos muestran cómo compañías líderes han aprovechado estas alianzas para transformar sus industrias.

3.7.4. Las alianzas estratégicas cuando uno o dos de los socios son empresas públicas.

En el ámbito privado, el concepto de alianza estratégica es claro: dos empresas independientes se asocian para compartir recursos, riesgos y beneficios en un proyecto común, sin fusionarse ni perder autonomía. Ejemplos como el que señalamos en líneas anteriores, de Starbucks y PepsiCo muestran cómo una marca fuerte se complementa con una red de distribución global para crear un producto nuevo y exitoso.

Sin embargo, al trasladar este concepto al sector público ecuatoriano, surge una complejidad adicional: el riesgo de confundir una alianza estratégica con otras figuras jurídicas, como los contratos de prestación de servicios que forman parte de la Contratación pública tradicional regulada por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública o las asociaciones público privadas (APP) que son contratos de delegación contractual.

En un contrato de servicios, el privado trabaja para la empresa pública, bajo pago y condiciones. en una APP, el Estado delega la ejecución de una obra o servicio a un privado; mientras que, en una alianza estratégica, en cambio, la empresa pública se asocia con otra EP o con una privada, en pie de igualdad, compartiendo riesgos y beneficios.

El error inicial de presentar como “alianza estratégica” un caso donde un privado simplemente presta un servicio a una EP refleja precisamente esta dificultad: en lo público, la frontera entre contrato tradicional y asociación público privada se vuelve difusa. Por eso, el primer reto es distinguir claramente qué es una alianza estratégica y qué no lo es y para el efecto, utilizaremos unos ejemplos de lo que sería una alianza estratégica entre una empresa pública y una privada, por ejemplo: Una empresa pública de agua potable que se asocia con una empresa privada de bebidas embotelladas.

La empresa pública de agua potable produce agua de alta calidad, pero su alcance comercial está limitado al servicio público domiciliario. Una empresa privada de bebidas embotelladas tiene experiencia en producción masiva, envases reciclables y distribución nacional e internacional. Ambas deciden asociarse en una alianza estratégica para lanzar una línea de agua embotellada con marca conjunta.

Los objetivos compartidos de esa alianza estratégica serían para la empresa pública de agua potable el diversificar su actividad, generar ingresos adicionales y posicionar su marca pública en el mercado de consumo masivo; para la empresa privada sería el ampliar su portafolio con un producto respaldado institucionalmente y aprovechar la tendencia hacia agua segura y sostenible.

Los aportes de cada parte serían: la empresa pública de agua potable aporta agua certificada, infraestructura de producción, legitimidad institucional y confianza ciudadana; mientras que la empresa privada aporta con tecnología de embotellado, red de

distribución y experiencia en marketing.

Los beneficios compartidos serían: para la empresa pública de agua potable el obtener ingresos adicionales, para reinvertir en el servicio público, mayor impacto social y posicionamiento como empresa innovadora; mientras que la empresa privada obtendría un producto diferenciado con sello público, contrato estable y reputación fortalecida al asociarse con una EP.

Un segundo ejemplo sería una alianza estratégica entre una empresa pública de energía con otra empresa pública de transporte urbano.

El objetivo común sería electrificar la flota de buses urbanos para reducir emisiones.

Los aportes serían: por parte de la empresa pública de energía la dotación de la infraestructura eléctrica y la capacidad de generación; mientras que la empresa pública de transporte aporta la flota de buses y operación urbana.

Los beneficios compartidos serían: para la empresa de energía el ampliar su mercado y fortalecer su rol en sostenibilidad; en el caso de la empresa pública de transporte moderniza su servicio y mejora la calidad de vida urbana.

Por eso, una alianza estratégica en el Ecuador, cuando intervenga una o más empresas públicas, debe cumplir tres condiciones esenciales: Aporte mutuo real de cada socio, riesgo compartido en el proyecto y beneficio conjunto, siempre bajo la lógica del interés

público.

Por lo expuesto, las características esenciales de una alianza estratégica en la que intervenga como socio una o más empresas públicas, debe tener:

1. Base legal clara:

- Debe estar sustentada en la LOEP, que otorga a las EP capacidad asociativa.
- El acuerdo debe formalizarse mediante contrato o convenio aprobado por los órganos competentes.

2. Objetivo común definido:

- La alianza debe responder a un interés público (mejorar servicios, ampliar cobertura, innovar).
- No puede ser solo un beneficio comercial; debe alinearse con la misión de la EP.

3. Aportes complementarios:

- Cada parte (EP + EP, o EP + privada) debe aportar recursos distintos: infraestructura, tecnología, financiamiento, know how.
- El valor de la alianza está en la complementariedad, no en la duplicación.

4. Riesgo y beneficio compartido:

- No es un contrato de prestación de servicios: ambas partes asumen riesgos y comparten beneficios.
- La EP debe garantizar que los beneficios se traduzcan en mejoras para la ciudadanía.

5. Gobernanza conjunta:

- Se requiere un comité o estructura de gestión con representantes de cada socio.
- La toma de decisiones debe ser transparente y equilibrada.

6. Transparencia y control social:

- Al involucrar recursos públicos, la alianza debe estar sujeta a auditorías, rendición de cuentas y control ciudadano.
- La legitimidad social es clave para su sostenibilidad.

7. Duración y sostenibilidad:

- Debe establecerse un horizonte temporal claro (corto, mediano o largo plazo).
- La alianza debe ser financieramente viable y socialmente sostenible.

8. Aspectos básicos para que funcione:

- Marco jurídico sólido: contrato o convenio con cláusulas de salida, resolución de conflictos y distribución de beneficios.
- Claridad en roles y responsabilidades: evitar ambigüedades que generen conflictos operativos.
- Plan de integración operativa: definir cómo se coordinarán procesos, logística y tecnología.
- Mecanismos de evaluación: indicadores de desempeño para medir resultados y ajustar la alianza.
- Comunicación institucional: informar a la ciudadanía sobre objetivos y beneficios, reforzando confianza.

En los ejemplos supuestos señalados en líneas anteriores, se debería considerar entonces:

1. EP de Agua Potable + Empresa Privada de Bebidas Embotelladas:

- Características: objetivos comunes (agua segura en formato embotellado), aportes complementarios (agua certificada + red de distribución), riesgo compartido (inversión conjunta), beneficio compartido (ingresos y reputación).

- Aspectos básicos: contrato bajo LOEP, comité de gestión, auditoría externa, indicadores de impacto social.

2. EP de Energía + EP de Transporte Urbano:

- Características: objetivo común (electrificación de buses), aportes complementarios (infraestructura eléctrica + flota de transporte), beneficio compartido (movilidad sostenible).
- Aspectos básicos: convenio interinstitucional, gobernanza conjunta, plan de integración técnica, control social.

En conclusión: en una alianza estratégica en la que uno o los dos socios sean empresas públicas, debe ser legalmente sólida, socialmente legítima y operativamente clara, con aportes complementarios, riesgos compartidos y beneficios que siempre prioricen el interés público.

CAPÍTULO III:

De lo ya existente a la disrupción total: Hacia la Contratación Pública de la Escasez y de la Abundancia Oculta.

1. La Contratación Pública de la Escasez.

La contratación pública ha sido, históricamente, el motor de la infraestructura, los servicios y la innovación estatal. Sin embargo, el modelo clásico -basado en la abundancia presupuestaria de recursos públicos líquidos y en la invariabilidad del precio- ha llegado a su límite. La crisis fiscal global, el endeudamiento creciente y la presión de necesidades infinitas frente a recursos finitos han puesto en evidencia que este modelo ya no puede sostenerse.

La escasez no es una anomalía: es la nueva normalidad. Y en este contexto, la contratación pública no puede limitarse a sobrevivir; debe reinventarse. Surge así lo que yo denomino como la Contratación Pública de la Escasez, una doctrina que no describe simplemente cómo opera el sistema en tiempos difíciles, sino que nace de la escasez como principio fundante.

La contratación pública de la escasez no es un ajuste técnico, sino un reseteo doctrinario. Es la invitación a transformar la crisis en oportunidad, a convertir cada contrato en un pacto de esperanza entre Estado, particulares y ciudadanía.

La premisa de la escasez se basa en dos aspectos: 1) que el Estado ya

no puede garantizar liquidez inmediata; y, 2) que los presupuestos son insuficientes frente a necesidades crecientes. Y que en todo lo dicho, la contratación pública debe sobrevivir en un entorno donde el dinero estatal no es el recurso central.

La Contratación Pública de la Escasez es un nuevo paradigma que surge cuando el Estado ya no puede sostener el modelo clásico ni garantizar liquidez inmediata. En este escenario, la contratación pública no desaparece: se reinventa. La escasez se convierte en el punto de partida para diseñar contratos resilientes, innovadores y orientados al impacto social.

En este concepto, el particular deja de ser un ejecutor pasivo y se convierte en inversor social; aporta recursos financieros, tecnológicos y humanos, incluso sin garantía de pago inmediato; obtiene beneficios en reputación, impacto social y participación en proyectos estratégicos. Por su lado, el Estado deja de ser únicamente pagador y se convierte en facilitador de valor; ofrece marcos regulatorios claros, transparencia y legitimidad; y reconoce y mide el impacto social y ambiental como parte del valor contractual.

1.1. Principios rectores de la contratación pública de la escasez.

La contratación pública de la escasez no es simplemente un conjunto de modalidades innovadoras: es un nuevo marco doctrinario que redefine las reglas del juego. Para que este modelo funcione en escenarios de crisis fiscal y ausencia de liquidez, debe estar sustentado en principios claros que orienten tanto al Estado

como a los particulares.

1. Riesgo compartido radical:

- El contratista deja de ser un proveedor pasivo y se convierte en socio que asume incertidumbre junto al Estado, incluso sin garantía de pago inmediato.
- El riesgo no se limita a la ejecución técnica, sino que abarca la sostenibilidad del proyecto y su impacto social.
- Este principio rompe la asimetría histórica: el Estado ya no carga solo con la responsabilidad.

2. Valor multidimensional:

- El éxito del contrato se mide más allá del dinero.
- Dimensiones de valor: impacto social, sostenibilidad ambiental, reputación, resiliencia institucional.
- El precio es un componente, pero no el único ni el determinante.

3. Innovación obligatoria:

- Cada contrato debe generar soluciones inéditas o mejorar sustancialmente lo existente.
- La innovación deja de ser un valor agregado opcional y se

convierte en requisito esencial.

- El Estado se transforma en catalizador de creatividad y desarrollo tecnológico.

4. Transparencia reforzada:

- En escenarios de escasez, la confianza ciudadana es el recurso más valioso.
- La contratación pública debe garantizar trazabilidad digital, acceso abierto a la información y control social efectivo.
- La transparencia no es solo un principio jurídico, sino un mecanismo de legitimidad política.

5. Reputación contractual:

- Los particulares que asumen riesgos en escenarios de escasez obtienen reconocimiento público y preferencia futura.
- La reputación se convierte en un activo contractual, medido y valorado por el Estado y la sociedad.
- Este principio incentiva la participación privada incluso sin retorno económico inmediato.

6. Impacto social verificable:

- Los contratos deben incluir indicadores claros de impacto social y mecanismos de verificación independiente.
- El pago, cuando exista, puede estar condicionado a resultados medibles en bienestar ciudadano.
- La contratación pública se convierte en un instrumento de política social directa.

Estos principios constituyen la columna vertebral de la contratación pública de la escasez. No son simples recomendaciones, sino reglas de juego que garantizan que el modelo funcione en escenarios de crisis. La escasez obliga a reinventar la contratación pública, y estos principios son la brújula que orienta esa reinención.

1.2. Instrumentos, beneficios y desafíos de la contratación pública de la escasez.

Todo lo indicado conlleva un reseteo total de lo avanzado hasta la fecha, señalándose como instrumentos de reseteo, entre otros, los siguientes:

- **Contratos de impacto social:** donde el pago depende de resultados verificables en bienestar ciudadano.
- **Alianzas de resiliencia:** acuerdos para sostener servicios esenciales en crisis, con aportes privados sin retorno inmediato.

- **Innovación abierta:** convocatorias para soluciones inéditas, con participación de universidades, startups y comunidades.
- **Reputación contractual:** reconocimiento público y preferencia futura para quienes asumen riesgos en escenarios de escasez.

El reseteo de la contratación pública no es una opción, es una necesidad. La escasez obliga a reinventar las reglas, y este nuevo paradigma convierte la crisis en oportunidad. La contratación pública deja de ser un mecanismo de gasto y se transforma en un ecosistema de resiliencia colectiva, donde Estado y particulares construyen futuro en medio de la incertidumbre. En tiempos de escasez, lo que se negocia no es solo precio: se negocia confianza, futuro y dignidad.

Dentro de los beneficios asociados a este modelo podemos señalar:

- **Resiliencia institucional:** el Estado sigue funcionando incluso en crisis.
- **Innovación social:** se crean soluciones inéditas que trascienden la lógica presupuestaria.
- **Participación ciudadana:** la sociedad se convierte en actor activo de la contratación pública.
- **Legitimidad política:** el Estado demuestra capacidad de reinventarse en escenarios adversos.

Frente a los beneficios, los riesgos y desafíos asociados serían:

- **Desigualdad de participación:** solo ciertos actores pueden asumir riesgos sin pago inmediato.
- **Inseguridad jurídica:** falta de marcos normativos claros puede generar conflictos.
- **Sostenibilidad limitada:** no todos los servicios esenciales pueden sostenerse sin financiamiento.
- **Necesidad de control social:** mayor vigilancia ciudadana para evitar abusos o privilegios.

La contratación pública de la escasez no es un modelo utópico, sino una respuesta pragmática a la crisis fiscal global. Reconoce que la abundancia presupuestaria es una ilusión y que la verdadera riqueza está en la capacidad de reinventar las reglas. Es un llamado a transformar la crisis en oportunidad, a diseñar contratos que no solo compren bienes o servicios, sino que construyan futuro en medio de la incertidumbre.

La contratación pública de la escasez no es una teoría abstracta: es un modelo que puede aplicarse en sectores estratégicos donde el Estado enfrenta crisis de liquidez, pero debe seguir garantizando servicios esenciales. A continuación, se presentan escenarios hipotéticos que ilustran cómo funcionaría este paradigma en distintos ámbitos.

Ejemplos hipotéticos de contratos con la observancia de este

paradigma serían:

1. Salud:

- **Hospital sin presupuesto inmediato:** una empresa provee equipamiento médico y servicios de mantenimiento sin pago inicial, a cambio de reconocimiento público y prioridad en futuros contratos.
- **Impacto social medido:** el valor contractual se calcula en vidas salvadas, reducción de tiempos de atención y mejora en indicadores de salud.
- **Riesgo compartido:** el privado asume costos iniciales, el Estado aporta legitimidad y control social.

2. Educación:

- **Plataformas digitales educativas:** universidades y startups desarrollan sistemas de aprendizaje virtual gratuitos, con apoyo estatal en difusión y certificación.
- **Valor por Dinero ampliado:** el éxito se mide en acceso universal, reducción de brechas digitales y calidad pedagógica.
- **Innovación abierta:** comunidades académicas y tecnológicas participan en la creación de soluciones inéditas.

3. Transporte urbano:

- **Servicio en crisis fiscal:** operadores privados mantienen rutas de transporte sin pago inmediato, recibiendo beneficios reputacionales y participación en futuros proyectos de movilidad sostenible.
- **Impacto social:** continuidad del servicio para miles de ciudadanos, reducción de emisiones mediante flotas más limpias.
- **Alianza de resiliencia:** Estado y privados sostienen juntos un servicio esencial en tiempos de escasez.

4. Energía y sostenibilidad:

- **Proyectos de energías renovables:** empresas instalan paneles solares o turbinas eólicas en comunidades vulnerables, sin financiamiento inicial del Estado.
- **Valor contractual:** reducción de dependencia energética, impacto ambiental positivo y resiliencia comunitaria.
- **Reputación contractual:** reconocimiento público para las empresas que asumen riesgos en favor de la sostenibilidad.

5. Gestión de emergencias:

- **Respuesta a desastres naturales:** empresas de logística y tecnología apoyan al Estado en la distribución de ayuda,

sin pago inmediato.

- **Impacto medido:** número de familias atendidas, rapidez en la respuesta, reducción de pérdidas humanas y materiales.
- **Innovación social:** uso de drones, inteligencia artificial y plataformas digitales para optimizar la ayuda.

Estos escenarios muestran que la contratación pública de la escasez es aplicable en múltiples sectores. Su éxito depende de tres factores:

- **Instituciones sólidas** que garanticen transparencia y legitimidad.
- **Particulares comprometidos** que asuman riesgos en beneficio colectivo.
- **Ciudadanía vigilante** que mida y valore el impacto social de los contratos.

1.3. Conclusiones y prospectiva.

La contratación pública ha recorrido un largo camino: desde el modelo clásico basado en la invariabilidad del precio y la dependencia absoluta del presupuesto, hasta las modalidades no tradicionales que introdujeron flexibilidad, innovación y riesgo compartido. Sin embargo, el diagnóstico es claro: el modelo clásico está agotado y las reformas incrementales ya no son suficientes. La escasez obliga a un reseteo doctrinario.

El modelo clásico es útil en tiempos de abundancia, pero rígido y dependiente de liquidez inmediata. Las modalidades no tradicionales aportaron innovación y flexibilidad, pero siguen ancladas en la lógica de rentabilidad económica y de mega proyectos. Las APP/PPP son laboratorios de experimentación contractual, aunque limitados por la expectativa de retorno financiero y de toda la complejidad del sistema. Se sigue requiriendo un reseteo, a través de una nueva doctrina que redefina el valor, el riesgo y la innovación en escenarios de crisis.

La Contratación Pública de la Escasez aporta un marco conceptual que reconoce la escasez como punto de partida, redefine el valor en términos multidimensionales (social, ambiental, reputacional), introduce el riesgo compartido radical como principio rector, convierte la innovación en requisito obligatorio; y, refuerza la transparencia como mecanismo de legitimidad política.

Los impactos esperados son múltiples: institucionales: Estados más resilientes y capaces de sostener servicios esenciales en crisis; sociales con contratos que generan bienestar directo y medible en la ciudadanía; económicos con nuevas formas de participación privada basadas en reputación y sostenibilidad; globales por la posibilidad de que esta doctrina se convierta en referente internacional en tiempos de crisis fiscal.

El futuro de la contratación pública dependerá de su capacidad de reinventarse. La escasez no es una anomalía, sino la nueva normalidad. En este contexto, los Estados que adopten la contratación pública de la escasez estarán mejor preparados para enfrentar crisis recurrentes, los particulares que participen en este

modelo obtendrán beneficios más allá del dinero: reputación, legitimidad y protagonismo social; la ciudadanía se convertirá en actor central, vigilando y valorando el impacto de cada contrato.

La contratación pública ya no puede ser entendida como un mecanismo de gasto. Es, en esencia, un instrumento de gobernanza y resiliencia colectiva. El reseteo doctrinario que aquí se propone no es un simple ajuste técnico, sino una invitación a repensar el contrato social entre Estado, particulares y ciudadanía. En tiempos de escasez, la verdadera riqueza está en la capacidad de innovar, compartir riesgos y construir futuro juntos.

La contratación pública nació como un mecanismo para administrar recursos. Hoy, en tiempos de escasez, se revela como algo más profundo: un instrumento de resiliencia colectiva. No se trata solo de comprar bienes o servicios, sino de construir futuro en medio de la incertidumbre.

El reseteo doctrinario que aquí se propone es, en realidad, un llamado a la valentía: a reconocer que la abundancia presupuestaria vinculada con la liquidez económica fue una ilusión y que la verdadera riqueza está en la capacidad de innovar, compartir riesgos y generar impacto social.

La contratación pública de la escasez no es un final, sino un comienzo. Es la invitación a transformar la crisis en oportunidad, a convertir cada contrato en un pacto de esperanza entre Estado, particulares y ciudadanía. Porque en la escasez, lo que se negocia no es solo precio: se negocia confianza, futuro y dignidad.

2. De la escasez a la abundancia oculta.

La narrativa de la contratación pública ha estado marcada por la escasez: presupuestos insuficientes, crisis fiscales, deuda creciente y necesidades infinitas frente a recursos finitos. Sin embargo, esa visión es incompleta. Lo que existe no es únicamente escasez, sino iliquidez temporal. El Estado posee riqueza latente: inmuebles, infraestructuras subutilizadas, datos estratégicos, licencias, espacios públicos, y, sobre todo, la marca país como activo intangible de enorme valor.

Del otro lado, el sector privado no es solo capital financiero: es creatividad, apetencia de riesgo, capacidad de innovación y deseo de generar desarrollo. La ciudadanía, por su parte, aporta legitimidad, vigilancia y energía social.

El error ha sido pensar únicamente en el dinero como recurso central. El dinero es el resultado de hacer las cosas bien, de innovar, de activar activos dormidos, de compartir riesgos y de construir confianza. La verdadera riqueza está en la abundancia oculta que existe en paralelo a la escasez.

Este reseteo doctrinario propone un tránsito:

- De la escasez reconocida a la abundancia descubierta.
- Del presupuesto inmediato a la activación de activos y capacidades.
- Del pago en efectivo a la contraprestación en reputación,

impacto social y uso de activos públicos.

La contratación pública de la abundancia oculta es, en esencia, un nuevo contrato social: Estado, particulares y ciudadanía reconocen que la liquidez puede faltar, pero la riqueza está presente. El reto es diseñar mecanismos para movilizarla, medirla y transformarla en bienestar colectivo.

2.1. El tránsito de la escasez a la abundancia oculta.

La contratación pública ha sido narrada históricamente desde la carencia: presupuestos insuficientes, crisis fiscales, deuda creciente. Sin embargo, esa visión es parcial. Lo que existe no es únicamente escasez, sino iliquidez temporal. El Estado no carece de riqueza; lo que carece es de liquidez inmediata.

La paradoja de la escasez implica la existencia de una escasez real, por la falta de dinero en caja, retrasos en pagos, proyectos paralizados y frente a ella una “abundancia oculta”, con la existencia de inmuebles estatales, activos subutilizados, infraestructuras ociosas, datos estratégicos, licencias, espacios públicos, marca país. Y en ese momento se confirma que el problema no es ausencia de riqueza, sino incapacidad de movilizarla como valor contractual.

El otro lado de la ecuación es entender que el sector privado no es solo capital financiero: es creatividad, apetencia de riesgo, innovación y deseo de desarrollo; y, que la ciudadanía aporta legitimidad, vigilancia y energía social; entendiendo que el dinero es el resultado de activar estas fuerzas, no el punto de partida.

El tránsito hacia la abundancia oculta implica cambiar el eje:

- **De pensar en dinero** → a pensar en activos, reputación y creatividad.
- **De presupuestos inmediatos** → a contratos que movilizan riqueza latente.
- **De proveedores pasivos** → a socios que asumen riesgo y generan impacto.
- **De gasto público** → a ecosistemas de resiliencia colectiva.

Un ejemplo ilustrativo es un hospital estatal paralizado por falta de presupuesto que puede convertirse en clínica comunitaria si:

- El Estado cede temporalmente el inmueble.
- El privado aporta equipamiento y personal, asumiendo riesgo.
- La ciudadanía valida el impacto en salud.
- El dinero llegará después, pero el valor social se genera desde el inicio.

La escasez es real, pero la abundancia también. El reseteo doctrinario consiste en reconocer que el dinero no es la única moneda de la contratación pública. La verdadera riqueza está en los activos dormidos del Estado, en la creatividad del privado

y en la legitimidad de la ciudadanía. La contratación pública de la abundancia oculta es el puente que convierte la crisis en oportunidad.

2.2. La abundancia oculta del Estado.

La narrativa de la escasez suele reducir al Estado a la falta de liquidez inmediata. Sin embargo, detrás de esa carencia aparente existe una abundancia oculta: activos, recursos y capacidades que permanecen subutilizados o invisibles en la lógica tradicional de la contratación pública. El reto es reconocerlos, valorarlos y movilizarlos como parte del nuevo paradigma.

Es que, en efecto, en todos los países del mundo, el Estado tiene edificios administrativos ociosos: oficinas vacías que pueden convertirse en centros comunitarios, clínicas o espacios educativos; terrenos estatales: áreas sin uso que pueden destinarse a proyectos de vivienda social, energías renovables o agricultura urbana; infraestructuras subutilizadas: estaciones de tren, aeropuertos secundarios, instalaciones deportivas que pueden reactivarse con fines sociales.

El Estado también tiene activos intangibles, tales como su “Marca país”, que conlleva su reputación nacional como activo contractual, capaz de atraer inversión y dar visibilidad a proyectos; datos públicos: información estadística, geográfica y social que puede convertirse en insumo para innovación tecnológica; licencias y permisos: autorizaciones estatales que, bien gestionadas, son instrumentos de valor para proyectos estratégicos.

También el Estado cuenta con recursos humanos y mucho conocimiento. Hay expertos estatales: profesionales con experiencia acumulada que pueden integrarse en proyectos público privados; capacidad de coordinación: el Estado puede ser un articulador de actores diversos, generando legitimidad y confianza. Tiene capital social: la ciudadanía como fuente de energía, vigilancia y legitimidad política.

La abundancia oculta del Estado es la contracara de la escasez. No se trata de negar la falta de liquidez, sino de reconocer que la riqueza existe en otras formas. El dinero es solo una consecuencia de activar estos activos. El verdadero reseteo consiste en transformar inmuebles, datos, licencias y reputación en instrumentos contractuales que generen impacto social y sostenibilidad.

2.3. La abundancia oculta del privado.

Si el Estado posee activos dormidos y riqueza latente, el sector privado aporta la otra cara de la abundancia oculta: creatividad, apetencia de riesgo, innovación y deseo de desarrollo. En escenarios de iliquidez, estas capacidades se convierten en la verdadera moneda de la contratación pública.

La creatividad que tienen los privados puede ser vista como capital real. Las empresas, startups y universidades generan soluciones inéditas que trascienden la lógica presupuestaria. La creatividad es un recurso inagotable que puede convertirse en valor contractual. Ejemplo: plataformas digitales educativas creadas sin financiamiento inicial, pero con impacto social inmediato.

Por otro lado, su apetencia de riesgo: El privado está dispuesto a asumir incertidumbre a cambio de reputación, acceso a activos públicos o participación futura en flujos económicos. El riesgo deja de ser un obstáculo y se convierte en motor de innovación. Ejemplo: operadores de transporte que sostienen rutas críticas sin pago inmediato, confiando en retornos futuros.

La innovación no es solo tecnológica, es también empresarial, social, organizacional, comunitaria y cultural. Las empresas y colectivos aportan nuevas formas de producir, distribuir y gestionar servicios esenciales. Ejemplo: proyectos de energía solar en barrios vulnerables, con participación comunitaria y apoyo estatal en legitimidad.

Los privados buscan crecer, expandirse y consolidar su reputación. La contratación pública de la abundancia oculta ofrece un espacio para que ese deseo se alinee con el interés colectivo. Ejemplo: consorcios de innovación que activan inmuebles estatales ociosos como hubs de emprendimiento.

La abundancia oculta del privado es la contracara de la abundancia oculta del Estado. Juntas conforman el nuevo contrato social: el Estado aporta activos y legitimidad, el privado aporta creatividad y riesgo, y la ciudadanía valida el impacto. El dinero llegará después, pero el valor social y reputacional se genera desde el inicio.

2.4. El contrato como puente de abundancias.

La contratación pública tradicional se ha concebido como un intercambio lineal: el Estado paga y el privado entrega. En

escenarios de escasez e iliquidez, esa lógica se rompe. El nuevo paradigma propone que el contrato sea un puente entre dos abundancias ocultas: la riqueza latente del Estado y la creatividad y riesgo del privado.

En esa lógica el contrato deja de ser un documento jurídico aislado y se convierte en un ecosistema de valor compartido. Integra activos públicos (inmuebles, datos, licencias, marca país) con capacidades privadas (innovación, riesgo, reputación). La ciudadanía participa como garante y beneficiaria del impacto social.

Entonces aparecen nuevas formas de contraprestación:

- **Uso temporal de activos públicos:** inmuebles, terrenos o infraestructuras cedidos como parte del contrato.
- **Reputación contractual:** reconocimiento público y preferencia futura como moneda de intercambio.
- **Acceso a marca país:** visibilidad internacional y legitimidad como incentivo para el privado.
- **Participación en flujos futuros:** derechos condicionados sobre ingresos futuros, activados por resultados verificables.

Cada contrato debe incluir mecanismos digitales de trazabilidad: inventario de activos, indicadores de impacto, auditorías públicas. La transparencia es el puente que convierte la abundancia oculta en confianza ciudadana.

El contrato como puente de abundancias redefine la lógica de la contratación pública. Ya no se trata de gastar dinero, sino de activar riqueza latente y creatividad privada para generar impacto social. El dinero llegará después, como consecuencia de haber hecho las cosas bien. El contrato se convierte en un pacto de confianza, resiliencia y dignidad.

3. La Contratación Pública de la Abundancia Oculta.

Durante décadas, la contratación pública ha sido narrada desde la escasez: presupuestos insuficientes, crisis fiscales, deuda creciente. Sin embargo, esa visión es incompleta. El Estado no es pobre: es rico en activos dormidos, en inmuebles, en datos, en reputación, en legitimidad. El privado no es solo capital: es creatividad, apetencia de riesgo, innovación. La ciudadanía no es solo beneficiaria, es garante y energía social.

Pasar del modelo tradicional de que la Contratación Pública se basa solo en recursos públicos líquidos provenientes de fuente estatal, a un esquema que considere la Contratación Pública de la Escasez ya es todo un desafío y por lo tanto un avance notable; pero considero que es importante avanzar en un segundo momento a lo que sería pensar en un esquema que se sustente en el criterio de la Contratación Pública de la Abundancia Oculta, es decir, el análisis no debe quedarse solo en la escasez; sino en entender una realidad adicional, que la escasez se refiere a la falta de recursos públicos líquidos, es decir se trata de una iliquidez temporal, pues todos los estados, en todo el mundo están rodeados de activos, capacidades y marca país.

El verdadero reseteo consiste en reconocer que la escasez es solo una cara de la moneda. La otra cara es la abundancia oculta: activos estatales dormidos, marca país, datos, legitimidad, creatividad privada y apetencia de riesgo. El dinero no desaparece, pero deja de ser el punto de partida; se convierte en el resultado de activar esa riqueza latente.

Entender así la Contratación Pública hace ver que el dinero es el resultado —no el punto de partida—, por lo que el reseteo propuesto debe cambiar el instrumento y el lenguaje, lo cual hace entender que la “Contratación pública de la abundancia oculta” es un paradigma que convierte inmuebles, activos subutilizados, reputación y creatividad privada en valor contractual, mientras el efectivo se recompone en el tiempo.

La propuesta es un cambio de paradigma que conlleva pasar de la escasez reconocida a la abundancia descubierta, del presupuesto inmediato a la activación de activos y capacidades, del pago en efectivo a la contraprestación en reputación, impacto social y uso de activos públicos, del proveedor pasivo al socio que comparte riesgos y genera innovación.

En esa lógica, el contrato público deja de ser un mecanismo de gasto y se convierte en un instrumento de gobernanza y resiliencia colectiva. Es el espacio donde Estado, privados y ciudadanía reconocen que la liquidez puede faltar, pero la riqueza está presente. El contrato es el puente que moviliza esa abundancia oculta hacia bienestar tangible.

La filosofía de la abundancia oculta es entender que la abundancia

no es material, inmediata, sino potencial latente; que la riqueza no se mide solo en dinero, sino en confianza, reputación, innovación y resiliencia; y en ese contexto, la contratación pública se convierte en un laboratorio de futuro: un espacio donde la crisis se transforma en oportunidad.

Entonces el impacto esperado va por 4 vías:

- **Institucional:** Estados más resilientes y capaces de sostener servicios esenciales en crisis.
- **Social:** contratos que generan bienestar directo y medible en la ciudadanía.
- **Económico:** nuevas formas de participación privada basadas en reputación y sostenibilidad.
- **Global:** posibilidad de que esta doctrina se convierta en referente internacional en tiempos de iliquidez.

La contratación pública de la abundancia oculta es más que una técnica: es una filosofía política y social. Reconoce que la escasez existe, pero que la abundancia también. El verdadero reto es diseñar mecanismos para descubrirla, movilizarla y convertirla en dignidad colectiva.

Con esta propuesta, el dinero deja de ser el punto de partida y se convierte en consecuencia de haber hecho las cosas bien. La contratación pública se redefine como un contrato de “esperanza”, capaz de transformar crisis en oportunidad y carga fiscal en riqueza

colectiva.

En cada hospital que vuelve a servir, en cada escuela rural conectada, en cada inmueble olvidado convertido en mercado, en cada barrio iluminado con energía alternativa, se demuestra que la abundancia está ahí, oculta pero real.

El futuro de la contratación pública no negocia únicamente precio: negocia confianza, resiliencia y esperanza. Se debe mirar más allá de la caja fiscal y descubrir que el futuro ya está presente, esperando ser activado.

3.1. Principios fundantes de la Contratación Pública de la Abundancia Oculta.

Los principios fundantes de la Contratación Pública de la Abundancia Oculta serían:

- **Riqueza más allá del efectivo:** El Estado posee riqueza latente en inmuebles, datos, espacios, licencias, marca país y legitimidad. El efectivo es una fase, no la esencia.
- **Ilíquidez temporal, resiliencia estructural:** Se diseña para navegar la falta de caja hoy, sin destruir valor mañana.
- **Intercambio ampliado:** El contrato reconoce contraprestaciones en activos públicos, derechos de uso, reputación y acceso a mercados.
- **Riesgo compartido inteligente:** El privado aporta

creatividad, capital paciente y ganas de desarrollo; el Estado aporta activos, permisos y señal de coordinación.

- **Valor integral verificable:** El éxito se mide en impacto social, empleo, sostenibilidad, activación de activos y creación de capacidades, además de flujos financieros futuros.
- **Marca país como garantía blanda:** La reputación nacional y sectorial se integra como incentivo y palanca de atracción.

3.2. Instrumentos de la Contratación Pública de la Abundancia Oculta.

La contratación pública de la abundancia oculta requiere mecanismos específicos para transformar activos latentes y capacidades privadas en valor contractual. Estos instrumentos son el puente operativo que convierte la doctrina en práctica.

Entre los instrumentos concretos de esta Contratación Pública de la Abundancia Oculta, estarían:

- **Banca de activos públicos:** Inventario vivo de inmuebles, espacios, datos y licencias; valoración dinámica y reglas para su cesión temporal, usufructo o uso compartido como contraprestación. Transparencia digital para garantizar trazabilidad y evitar privatización encubierta.
- **Contratos de uso y activación de inmuebles:** Cesión temporal de edificios ociosos por plazos con objetivos

de impacto (salud, educación, empleo) y cláusulas de reversión; el pago en efectivo se sustituye por metas cumplidas y mantenimiento del activo.

- **Pagos en reputación estructurada:** Reconocimiento público y certificaciones oficiales para quienes asumen riesgos en escenarios de iliquidez. Preferencia futura en procesos de contratación, certificaciones de “Proveedor de resiliencia”, visibilidad oficial y acceso a misiones país; reputación como activo contractual medido.
- **Opciones sobre flujos futuros:** El Estado otorga al privado derechos condicionados a participar en ingresos futuros del servicio o proyecto, con triggers de impacto y límites de captura.
- **Trueque institucional regulado:** Intercambio de aportes privados (servicios, tecnología, mantenimiento) por derechos de uso de activos públicos, datos estratégicos o visibilidad oficial, bajo trazabilidad digital para garantizar equidad y legitimidad. Ejemplo: empresa tecnológica que desarrolla software a cambio de acceso a datos públicos y certificación país.
- **Bonos de impacto y pagarés de desempeño:** Compromisos de pago diferido activados por resultados sociales y económicos verificables, con ventanas de liquidez futura, cuando el Estado recompone su caja. Ejemplo: bonos vinculados a reducción de pobreza o mejora en indicadores de salud.

- **Licencias de marca país y misiones público privadas:** Uso regulado de la marca país como incentivo contractual, sello y acceso a ferias, compras coordinadas y mercados externos para quienes activen activos y cumplan metas. Empresas que participan en proyectos de abundancia oculta obtienen visibilidad internacional y acceso a misiones comerciales. Ejemplo: startups educativas que reciben el sello oficial para expandirse globalmente.
- **Consorcios de creatividad aplicada:** Alianzas entre universidades, startups y empresas para co diseñar soluciones innovadoras; el Estado aporta activos y acceso, el privado aporta riesgo e innovación, y la ciudadanía valida el impacto. Ejemplo: hub de innovación en edificio estatal ocioso, con proyectos de empleo juvenil y sostenibilidad.

Estos instrumentos convierten la abundancia oculta en valor contractual tangible. El dinero deja de ser el único recurso y se transforma en consecuencia de haber activado activos, reputación y creatividad. La contratación pública se redefine como un ecosistema de activación de riqueza latente, capaz de sostener servicios esenciales y generar desarrollo incluso en escenarios de iliquidez.

3.3. Mecanismos de gobernanza y seguridad de la Contratación Pública de la Abundancia Oculta.

La contratación pública de la abundancia oculta abre un horizonte de innovación y resiliencia, pero también plantea riesgos: privatización encubierta, inequidad en el acceso, captura de

activos públicos o pérdida de legitimidad. Para que este modelo sea sostenible, necesita un marco sólido de gobernanza y seguridad.

Los mecanismos de gobernanza y seguridad serían:

- **Transparencia radical con un inventario público y digital de activos disponibles y valuación transparente:** Registro público de activos disponibles, su estado, potencial y límites; auditorías periódicas y trazabilidad digital.
- **Reglas de equidad en acceso:** Convocatorias abiertas, criterios claros de selección; rotación de oportunidades para evitar concentración en pocos actores; inclusión de pequeñas y medianas empresas, universidades y comunidades.
- **Métricas de impacto obligatorias:** Indicadores de empleo, acceso a servicios, sostenibilidad y activación de activos; verificación independiente y publicación de resultados. El pago diferido o la reputación contractual se activan solo si se cumplen metas verificables.
- **Límites a la privatización encubierta:** Usos temporales, reversión garantizada y prohibición de transferencias definitivas salvo procesos legislativos; cláusulas de reversión garantizada de activos al Estado. Prohibición de acumulación excesiva de derechos por un mismo actor.
- **Cláusulas de salida ordenada:** Escenarios previstos para recomposición de liquidez estatal, recompra de opciones y

cierre de contratos sin daño al servicio público. Protocolos de transición para evitar interrupciones en servicios esenciales.

- **Participación ciudadana:** Participación social y ciudadana para la selección, seguimiento y evaluación de proyectos con abundancia oculta. Plataformas digitales de vigilancia y denuncia. Intervención de la ciudadanía como garante último de legitimidad.

La abundancia oculta solo puede convertirse en riqueza colectiva si está protegida por reglas claras y mecanismos de control. La gobernanza y la seguridad no son un accesorio, sino la condición de posibilidad de este nuevo paradigma. Sin ellas, la abundancia oculta corre el riesgo de convertirse en privilegio oculto. Con ellas, se transforma en confianza, resiliencia y dignidad.

3.4. Ejemplos de casos de Contratación Pública de la Abundancia Oculta: Cómo la contratación pública puede transformar la escasez en riqueza colectiva.

La contratación pública de la abundancia oculta no es una teoría abstracta: es un modelo que puede desplegarse activando activos latentes del Estado y capacidades creativas del privado.

Los inmuebles del Estado suelen ser vistos como un problema: edificios vacíos que consumen presupuesto en seguridad, limpieza y mantenimiento sin generar valor. Sin embargo, bajo la lógica de la abundancia oculta, esos mismos inmuebles se convierten en palancas de desarrollo. El contrato público puede transformar

gastos improductivos en riqueza social y económica.

Los ejemplos que señalaré a continuación ilustran y grafican cómo transformar la iliquidez en resiliencia y desarrollo.

1. El hospital que volvió a funcionar:

En una ciudad de provincia, un hospital público llevaba años cerrado. El edificio estaba ahí, sólido, pero vacío. La comunidad viajaba kilómetros para recibir atención.

Un grupo de médicos jóvenes y una empresa de tecnología sanitaria decidieron proponer un contrato distinto: ellos asumirán el riesgo de equipar y operar el hospital durante tres años, a cambio de usar el inmueble y recibir el sello de “Proveedor de resiliencia”. El pago en dinero se diferiría, condicionado a resultados en salud.

La idea es que, en meses, el hospital vuelva a tener sentido desde el servicio a brindar y que la comunidad recupere atención cercana, los médicos ganen reputación y el Estado transforme un activo ocioso en bienestar. La abundancia oculta -el inmueble y la creatividad privada- se convierte en riqueza social.

2. La escuela rural conectada con marca país:

En una región rural, cientos de niños no tienen acceso a educación digital. El Estado no puede costear plataformas ni dispositivos. Sin embargo, posee un activo intangible: la marca país.

Se puede firmar un contrato con una startup educativa y una

universidad pública: ellos desarrollarían una plataforma digital y la implementarán en escuelas rurales. A cambio, recibirán el derecho de usar la marca país en sus proyectos internacionales y acceso a ferias educativas globales.

El resultado que se busca será inmediato: miles de niños conectados, mejora en indicadores de aprendizaje y la startup expandiéndose con prestigio internacional. La abundancia oculta -marca país y creatividad privada- generará desarrollo sin necesidad de liquidez inmediata.

3. Transporte urbano sostenido en crisis fiscal:

Una capital enfrenta una crisis fiscal que paraliza la entrega de subsidios al transporte público. Los operadores están al borde de suspender rutas críticas.

El Estado decide ofrecer espacios y parkings públicos y legitimidad regulatoria como contraprestación. Los operadores deberán mantener el servicio, asumiendo riesgo, a cambio de opciones sobre ingresos futuros cuando la liquidez se recompusiera.

La ciudadanía seguirá teniendo transporte, los operadores conservarán reputación y el Estado evitarán un colapso social. La abundancia oculta -infraestructura y apetencia de riesgo- sostendrá la movilidad urbana.

4. Energía solar en barrios vulnerables:

En barrios vulnerables, las familias sufren cortes constantes de

electricidad. El Estado no tiene presupuesto para grandes obras. Pero sí tiene techos públicos: escuelas, centros comunitarios, edificios administrativos.

Las empresas de energía renovable pueden instalar paneles solares en esos techos, a cambio de usufructo temporal y certificación oficial para exportar sus soluciones. La energía se distribuirá a las familias, reduciendo la dependencia de la red.

El impacto será inmediato: hogares con luz, reducción de emisiones y empresas con reputación internacional. La abundancia oculta -espacios públicos y creatividad empresarial- se transformará en resiliencia energética.

5. Emergencias atendidas con trueque institucional:

Tras una inundación, el Estado no tenía liquidez para contratar ayuda inmediata. Empresas de logística y tecnología deciden ofrecer drones y plataformas digitales para distribuir alimentos y medicinas.

El contrato a celebrarse sería simple: ellas aportarían la solución ahora, y recibirán reconocimiento público y puntajes de ventaja en procesos de contratación futuros. La ayuda llegará de forma inmediata, las familias estarán atendidas y las empresas ganarán legitimidad.

La abundancia oculta -capacidad privada y reputación estatal- convierte la crisis en oportunidad de cooperación.

6. El hotel cultural en el palacio administrativo:

Un antiguo palacio estatal del siglo XIX, cerrado y costoso de mantener, se puede transformar en un hotel boutique y centro cultural.

El instrumento sería un contrato de activación patrimonial, por el cual el sector público cede temporalmente el inmueble al privado, a cambio de que éste le garantice conservación arquitectónica y acceso público a áreas culturales. El impacto será impulsar el empleo turístico, dinamización cultural y ahorro fiscal.

7. El colegio privado con becas sociales:

Un edificio de oficinas estatales, vacío tras una reestructuración, genera gastos y se puede lograr encontrar el capital oculto, usando como instrumento un contrato de uso temporal a celebrarse con una fundación educativa, que a cambio de esa cesión de como contraprestación becas obligatorias para estudiantes de bajos recursos. De esa manera se logra como impacto una educación de calidad, reducción de costos estatales y prestigio para la fundación.

8. El mercado gastronómico en la estación olvidada:

Existe una estación de tren sin tráfico la que consume recursos en vigilancia y electricidad.

Se podría ceder ese espacio a un privado a través de un contrato de activación de infraestructura. La obligación de contraparte sería poner a funcionar un mercado gastronómico, con la obligación

de mantener la estación como foco de atención turística y abrir espacios comunitarios. Se lograría como impacto, desarrollar en ese espacio un polo turístico, incremento del empleo gastronómico y recuperación patrimonial.

9. El edificio público patrimonial como campus de innovación:

Existe un edificio público antiguo, propiedad del Estado que está cerrado, pero es costoso de conservar.

Se podría transferirlo a una universidad o startup a través de un contrato de activación patrimonial, recibiendo como contraprestación la obligación de preservación patrimonial y acceso público a eventos. Se consigue como impacto el tener un centro de creatividad, generar empleo juvenil y ahorro fiscal.

El verdadero reseteo doctrinario consiste en dejar de pensar que el dinero es el punto de partida. El dinero es solo el resultado de haber hecho las cosas bien: de innovar, de compartir riesgos, de activar activos dormidos, de generar confianza. La contratación pública de la abundancia oculta es, en esencia, un nuevo contrato social: un pacto entre Estado, privados y ciudadanía para movilizar riqueza latente hacia dignidad colectiva.

Este paradigma no es solo técnico, es filosófico. Nos recuerda que la abundancia no siempre se ve en las cuentas bancarias, sino en la capacidad de imaginar, de cooperar y de transformar. Nos invita a mirar más allá de la caja fiscal y descubrir que el futuro ya está presente, esperando ser activado.

La contratación pública de la abundancia oculta es, en última instancia, un contrato de esperanza. Porque en cada hospital que vuelve a funcionar, en cada escuela rural conectada, en cada barrio iluminado con energía solar, en cada transporte que sigue funcionando en medio de la crisis, se demuestra que la abundancia está ahí, oculta pero real.

El reto es aprender a verla, a valorarla y a convertirla en bienestar. Ese es el camino que se propone: un futuro donde la contratación pública no negocia solo precio, sino confianza, futuro y dignidad.

En esa lógica, los inmuebles estatales no son solo cargas: son reservorios de abundancia oculta. La clave está en diseñar contratos que reduzcan gastos de mantenimiento, activen valor económico y social, garanticen conservación y acceso público y eviten privatización encubierta mediante cesiones temporales y cláusulas de reversión.

El dinero deja de ser el punto de partida: el valor surge de activar lo que ya existe. La contratación pública se convierte en un mecanismo de resiliencia patrimonial, capaz de transformar edificios vacíos en motores de desarrollo.

CONCLUSIONES

1. La contratación pública ya no puede depender exclusivamente de la liquidez estatal. El modelo tradicional, basado en presupuestos inmediatos, se muestra insuficiente frente a crisis fiscales y demandas sociales crecientes.
2. La escasez no es un límite, sino un catalizador de innovación. La Contratación Pública de la Escasez redefine el rol de los privados, que dejan de ser simples proveedores para convertirse en socios de riesgo, aportando creatividad, resiliencia y capacidad de adaptación.
3. La abundancia oculta es un recurso estratégico. Los Estados poseen activos, patrimonio, datos y capacidades institucionales que, aunque no se traduzcan en liquidez, pueden convertirse en palancas de desarrollo si se gestionan con visión y sentido común.
4. El valor de los contratos debe medirse más allá del dinero. Impacto social, sostenibilidad, reputación y resiliencia son métricas que deben incorporarse como criterios centrales en la contratación pública del futuro.
5. El reseteo es inevitable. No se trata de una opción voluntaria, sino de una necesidad urgente: reinventar la contratación pública para que sea un instrumento de cohesión social y motor de innovación en tiempos de incertidumbre.
6. La contratación pública no tradicional abre un nuevo

paradigma. Es el espacio donde Estado, mercado y sociedad pueden encontrarse para construir soluciones compartidas, transformando la crisis en oportunidad y la falta de liquidez en un terreno fértil para la creatividad colectiva.

EPÍLOGO

La locura necesaria del reseteo

La contratación pública ha sido, durante demasiado tiempo, un mecanismo repetitivo, casi ritual, que se mueve como un engranaje oxidado: presupuesto, proveedor, pago, control. Una secuencia que parece inmutable, como si el Estado fuera un reloj que nunca se detiene. Pero ese reloj ya está roto. La abundancia líquida es un espejismo, la escasez es la nueva normalidad, y la abundancia oculta permanece enterrada bajo capas de burocracia y miedo.

Seguir creyendo que podemos sostener el futuro con las fórmulas del pasado es la verdadera locura. Pretender que la contratación pública puede sobrevivir sin reinventarse es como insistir en remar con los brazos en un océano infinito: agotador, inútil, suicida.

Este artículo no es un manual ni una guía técnica. Es un grito. Es un llamado a la insensatez lúcida, a la herejía productiva, a la locura que abre caminos. Porque solo quienes nos atrevemos a pensar fuera de la caja —o mejor aún, a quemar la caja— podremos reinventar la contratación pública como un acto de sentido común en su forma más extrema.

La **Contratación Pública de la Escasez** es más que un concepto académico, es casi un salto al vacío, pero de obviedad real. Es aceptar que el dinero no basta, que el riesgo compartido es la nueva moneda, que el valor se mide en impacto social, sostenibilidad y resiliencia. Es invitar a los privados a dejar de ser proveedores pasivos y convertirse en socios de riesgo radical, capaces de

apostar junto al Estado en escenarios inciertos.

La **Contratación Pública de la Abundancia Oculta** es la locura de mirar lo invisible. Es reconocer que los Estados son gigantes dormidos, ricos en patrimonio, activos, datos, talento humano, pero pobres en liquidez. Es descubrir que la riqueza no está en los presupuestos, sino en la capacidad de transformar lo que ya existe en soluciones nuevas. Es la osadía de convertir edificios vacíos en centros de innovación, tierras improductivas en polos de desarrollo, datos públicos en inteligencia colectiva.

Pensar fuera de la caja significa aceptar que la contratación pública no es solo un mecanismo de compra, sino un laboratorio de futuro. Significa que los contratos pueden ser pactos de resiliencia, acuerdos de innovación, compromisos de sostenibilidad. Significa que el Estado no es un cliente, sino un socio, y que la sociedad no es un espectador, sino un actor central.

Este epílogo es un manifiesto de locura lúcida:

- **Locura** porque invita a romper dogmas, a desafiar lo evidente, a imaginar lo imposible.
- **Lúcida** porque sabe que la crisis no es un obstáculo, sino el punto de partida para un nuevo paradigma.

La contratación pública no tradicional no es una utopía. Es una necesidad urgente. Es el terreno donde Estado, mercado y sociedad deben encontrarse para reinventar la forma en que construimos futuro.

El cierre de este artículo no es un punto final, sino un punto de quiebre. Una invitación a la imaginación radical, a la locura que salva. Porque la verdadera locura no es pensar distinto: la verdadera locura es seguir creyendo que podemos sostener el futuro con las fórmulas del pasado.

Así que este epílogo no concluye, sino que abre. Abre la puerta a un reseteo total. Abre la posibilidad de que la contratación pública deje de ser un engranaje burocrático y se convierta en un acto de creación colectiva. Abre la locura de pensar más allá de lo evidente, más allá de lo posible, más allá de lo permitido.

Y la invitación final es clara: **reseteemos o desaparezcamos.**

Contratación Pública de la Escasez y la Abundancia Oculta: del modelo tradicional al reseteo.

Autora: Inés María Baldeón B.

Portada: Ediciones Grupo CEAS.

Corrección de estilo: Ediciones Grupo CEAS.

Diseño y maquetación: Ediciones Grupo CEAS.

Primera edición: Enero de 2026.

Quito - Ecuador.



Derechos de autor:

© 2026 Inés María Baldeón Barriga.

La presente obra desarrolla un análisis crítico del modelo clásico de Contratación Pública, evidenciando sus limitaciones frente a escenarios de restricción fiscal, complejidad institucional y demandas sociales crecientes.

A partir de una revisión conceptual y comparada, la autora propone una relectura del contrato público como instrumento estratégico y no meramente procedimental.

El contenido introduce el concepto de Contratación Pública de la Abundancia Oculta, entendida como la capacidad del Estado y de los operadores privados para movilizar activos intangibles, innovación y cooperación en contextos de escasez presupuestaria.

Desde esta perspectiva, la Contratación Pública se configura como un espacio de articulación entre eficiencia, valor público y gobernanza, ofreciendo claves teóricas y prácticas para la transformación del derecho y la gestión pública contemporáneos.



GRUPO
CEAS
ABOGADOS & CONSULTORES