



Aula Virtual



Generando Conocimiento

<http://www.aulavirtual.web.ve>



REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

**Revista Científica Arbitrada de
Fundación Aula Virtual**

Email: revista@aulavirtual.web.ve

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



ISSN: 2665-0398

Depósito Legal: LA2020000026

País: Venezuela

Año de Inicio: 2020

Periodicidad: Continua

Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"

Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Volumen: 7

Número: 15

Año: 2026

Período: Julio 2026 – Diciembre 2026 (continua)

Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001

La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.



GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN CONTRATACIONES DEL ESTADO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN GOVERNMENT PROCUREMENT: A REVIEW OF THE SCIENTIFIC LITERATURE

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Área del Conocimiento: Ciencias Sociales y Aplicadas

Recibido: 20/06/2026

Aceptado: 21/07/2026

Publicado: 22/07/2026

Código Único AV: e814

Páginas: 1(112-136)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21499122>

Autor:

Gladys Mercedes Yupanqui Quinto

Bachiller en Ciencias de la Educación

Profesional en Educación, mención en Andragogía

Maestra en Administración de la Educación

 <https://orcid.org/0000-0002-1658-4165>

E-mail: gmyupanqui@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad César Vallejo

País: República del Perú

Resumen

Los procesos de contratación estatal son aquellos a través de los cuales las entidades tienen acceso a todos los bienes y servicios que requieren para la adecuada gestión de los recursos públicos y para el cumplimiento de sus objetivos. Por lo que el presente estudio tuvo como objetivo establecer la influencia de la gestión administrativa en las contrataciones estatales, a partir del análisis de la producción científica consultada en los últimos diez años (2015-2025). Se realizó una revisión sistemática a partir de artículos científicos consultados en las bases de datos Scopus, Springer, ScienceDirect, Redalyc y Dialnet. Los artículos seleccionados fueron evaluados mediante los criterios o sometidos a los criterios de inclusión y exclusión del protocolo PRISMA, obteniendo como resultado 15 estudios empíricos que fueron analizados. Los resultados indican la presencia de una relación positiva entre la gestión administrativa y la eficiencia, transparencia y desempeño de los procesos de contratación pública. Respecto a las principales fortalezas, se identificaron el uso de herramientas digitales, capacitación continua del personal, fortalecimiento de los mecanismos de control interno, una mejor planificación presupuestaria y una mayor coordinación interinstitucional. Por otro lado, las principales debilidades identificadas fueron la corrupción, trámites excesivos, limitada capacitación del personal, existencia de normas desactualizadas e insuficiente integración tecnológica. Respecto a la distribución geográfica de los estudios analizados se encontró que el 33.33 % corresponde a investigaciones realizadas en Kenia, 26.67 % a Perú y 20 % a Ecuador; el restante 20 % corresponde a estudios desarrollados en Malasia, Serbia y Uganda. Se concluye que una adecuada gestión administrativa fortalece la transparencia estatal, ayuda al mejor uso de los recursos públicos e influye positivamente en los resultados obtenidos en las contrataciones estatales. Asimismo, se considera que esta revisión ofrece información relevante para futuras investigaciones y contribuye al fortalecimiento del conocimiento sobre la gestión administrativa aplicada a las contrataciones estatales en el campo específico de la administración pública.

Palabras Clave

Gestión administrativa, contrataciones estatales, administración pública, compras públicas, transparencia

Abstract

Public procurement processes are those through which entities gain access to all the goods and services they require for the proper management of public resources and the fulfillment of their objectives. Therefore, this study aimed to establish the influence of administrative management on public procurement, based on an analysis of the scientific literature consulted over the last ten years (2015-2025). A systematic review was conducted using scientific articles consulted in the Scopus, Springer, ScienceDirect, Redalyc, and Dialnet databases. The selected articles were evaluated using the PRISMA inclusion and exclusion criteria, resulting in 15 empirical studies that were analyzed. The results indicate a positive relationship between administrative management and the efficiency, transparency, and performance of public procurement processes. Regarding the main strengths identified, the study included the use of digital tools, continuous staff training, strengthening of internal control mechanisms, improved budget planning, and greater inter-institutional coordination. On the other hand, the main weaknesses identified were corruption, excessive red tape, limited staff training, outdated regulations, and insufficient technological integration. Regarding the geographical distribution of the analyzed studies, 33.33% were conducted in Kenya, 26.67% in Peru, and 20% in Ecuador; the remaining 20% were carried out in Malaysia, Serbia, and Uganda. It is concluded that proper administrative management strengthens state transparency, facilitates the better use of public resources, and positively influences the results obtained in government procurement. Furthermore, this review is considered to offer relevant information for future research and contributes to strengthening knowledge about administrative management applied to government procurement in the specific field of public administration.

Keywords

Administrative management, government procurement, public administration, public procurement, transparency

Introducción

A nivel mundial, las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2023) establecieron como decimosexto Objetivo de Desarrollo Sostenible la importancia de fortalecer la solidaridad, la paz y la justicia en las instituciones para combatir la corrupción en todos sus procesos. Por ello, la gestión administrativa aplicada a las contrataciones públicas resalta cada vez más en los estudios científicos debido a su relación con el rendimiento institucional, la transparencia en las adquisiciones públicas y el uso responsable de los recursos estatales.

Diversos estudios internacionales explican las relaciones entre la administración pública y las contrataciones estatales, con aspectos positivos y negativos para el fortalecimiento de una gestión administrativa más eficiente y enfocada en logros. En este sentido, en Kenia la gestión administrativa de contratos fue considerada un elemento fundamental para mejorar las adquisiciones estatales; sin embargo, modificaciones no previstas en los contratos, falta de negociación flexible y corrupción son problemas institucionales persistentes.

En Uganda y Tanzania, la gestión administrativa de contratos ayudó a reducir la corrupción en proyectos de infraestructura, fortaleciendo la importancia de ampliar las prácticas administrativas dentro de los procedimientos de adquisiciones gubernamentales (Hassan & Omwenga, 2023). En Kosovo, se

reporta la existencia de una regulación sobre los procedimientos administrativos para la celebración de contratos; sin embargo, también se señala escasa regulación normativa y falta de detalle para cumplir con los requerimientos administrativos actuales (Imami & Betalli, 2024).

En Estados Unidos, la Oficina de Información y Asuntos Regulatorios (OIRA) disminuyó en un 50 % su nómina desde su instauración, al tiempo que aumentaban de manera considerable los avances en la eficiencia estatal y aparecían problemas relacionados con la capacidad operativa institucional. Frente a esta circunstancia, se ha señalado la necesidad de una administración más moderna y eficiente mediante procesos más integrados y multidisciplinarios (Tozzi, 2020).

En Latinoamérica existe una red de contrataciones gubernamentales conformada por 32 países que se reúnen anualmente para buscar la homogeneización de sus marcos jurídicos de contratación pública y estudiar innovaciones orientadas a mejorar la eficiencia de la gestión estatal (Asca et al., 2021). La relevancia de las contrataciones públicas se refleja en indicadores económicos que muestran que el 5 % del producto bruto interno está vinculado con las compras estatales en México y el 13 % en Colombia.

Los casos de corrupción como Odebrecht y Petrobras continúan siendo referentes de las deficiencias de los sistemas de compras públicas latinoamericanos (Rastrollo, 2021). Asimismo, el 33 % de los funcionarios colombianos reportó

limitaciones asociadas a los tiempos de gestión administrativa que generan una desaceleración en el avance de los procedimientos institucionales (Ponce & Changoluiza, 2024).

En Perú, se determina que persisten diferencias entre lo establecido por la legislación sobre contrataciones del Estado y lo implementado por las entidades públicas. Entre las principales falencias se encuentran los requisitos para contratar con el Estado, que limitan el número potencial de proveedores e incluyen características restrictivas que afectan la competencia en los procesos.

Asimismo, se han observado aumentos significativos en las contrataciones sin mejoras considerables en los tiempos de respuesta; se ha evidenciado una sobrecarga procesal cercana al 40 % y, aunque el Plan Digital 2021-2023 promovió la implementación de sistemas integrados para modernizar la gestión pública, continúan existiendo retrasos en los procedimientos administrativos (Cucat et al., 2023).

También se evidencia ausencia de coordinación entre las etapas de la gestión administrativa, problemas derivados del desorden institucional y persistencia de directivas obsoletas que no responden a los cambios normativos recientes. Además, existe una escasa conexión entre las áreas administrativas, lo que facilita la aparición de actos irregulares durante los procesos de adjudicación (Asca et al., 2021).

Por otro lado, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) tiene la función de supervisar y, cuando corresponda, penalizar los procedimientos de selección realizados por las entidades públicas para mitigar los riesgos de corrupción. Sin embargo, la falta de precisión y los tiempos limitados de respuesta a las consultas realizadas a la institución pueden facilitar la predisposición al direccionamiento de determinados procedimientos administrativos (Ruiz & Delgado, 2020).

El vínculo gestión administrativa y contrataciones del Estado ha sido analizado desde la investigación científica en diversos contextos internacionales, debido a su relación con la eficacia institucional, la transparencia de los procedimientos de adquisiciones y la adecuada gestión de los recursos públicos. La literatura especializada indica que se han realizado progresos normativos y administrativos importantes orientados a mejorar la ejecución de los contratos estatales. Sin embargo, persisten limitaciones en cuanto a la coordinación entre instituciones, el control de las entidades, la capacidad de las entidades o la corrupción, elementos que siguen representando un interés académico y que requieren un análisis integral con base en la evidencia (Asca et al., 2021; Hassan & Omwenga, 2023; Ponce & Changoluiza, 2024).

La problemática presentada responde a la relevancia que tiene la función administrativa en el correcto desarrollo de las contrataciones

estatales en contextos donde se proyectan acciones que buscan fortalecer la claridad en los procedimientos de adquisiciones con el Estado, mejorar la gestión de los mismos, además de disminuir los riesgos de corrupción en las entidades estatales.

Según lo expuesto en la literatura consultada, si bien se identifican normativas específicas orientadas a mejorar los mecanismos de control, se observa que estas evidencian debilidades estructurales referidas a aspectos como falta de claridad en los lineamientos que establecen, amplio margen de decisión de los funcionarios y limitada capacidad de supervisión de los organismos supervisores.

Con base en lo expuesto, se formula la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo incide la gestión administrativa en las contrataciones del Estado?, teniendo presente el propósito de informar claramente y con datos actualizados respecto a las variables a estudiar. En ese sentido, se presenta como objetivo analizar la incidencia de la gestión administrativa en las contrataciones del Estado a partir de la literatura científica publicada entre 2015 y 2025. Mientras que, como objetivos específicos, se consideran: a) Identificar las principales oportunidades de la gestión administrativa en las contrataciones del Estado y b) Identificar las principales deficiencias de las contrataciones del Estado.

Desarrollo Secuencial Teórico

La administración implica un conjunto de actividades que permiten a las instituciones gestionar de forma adecuada los recursos con los que cuentan, los cuales deben ser usados eficazmente para cumplir los objetivos institucionales. La gestión administrativa en cuanto a las contrataciones del Estado cobra relevancia debido a la participación que tiene en la planificación de requerimientos, ejecución de procedimientos de selección, seguimiento de contratos y control patrimonial. De esta manera, una buena gestión administrativa incide directamente en la oportunidad, eficiencia y transparencia de las contrataciones estatales (Ponce & Changoluisa, 2024; Ndrecaj et al., 2025).

La importancia progresiva que tienen las contrataciones públicas se debe a que estas representan el principal mecanismo de ejecución de recursos públicos por parte del Estado para satisfacer necesidades colectivas, de igual manera para fomentar el crecimiento económico y social. En consecuencia, estudios recientes manifiestan que, si bien estos procesos se realizan sin mayores inconvenientes, persisten problemas asociados a la tramitación administrativa excesiva, limitada capacidad institucional, baja competencia entre proveedores, deficiencias en los sistemas de supervisión y debilidades en la administración pública. Todo ello genera sobrecostos, incumplimiento de plazos y metas institucionales, así como un uso poco eficiente de los recursos estatales (Casady et al., 2023; Cucat et al., 2023).

A nivel internacional, la evidencia científica indica que la conexión entre la administración y los procedimientos de adquisiciones públicas se ha estudiado extensamente debido a su influencia en el desempeño operativo de las instituciones públicas. En Kenia, se evidenció que la gestión contractual tiene una conexión importante con el rendimiento de las adquisiciones estatales a través de sistemas de monitoreo y control de los contratos. Las variables identificadas que dificultaban el proceso fueron las interferencias políticas, la corrupción y la falta de habilidades técnicas del personal responsable de la selección.

Igualmente, se mencionó que la evaluación permanente del rendimiento y la adecuada gestión de los contratos fortalecían la gestión institucional y contribuían al mejor uso de los recursos públicos (Hassan & Omwenga, 2023; Wanjiru & Maalu, 2023). Asimismo, se consultó casos analizados. En Europa y Asia, las compras públicas pasaron de ser un proceso administrativo de apoyo a ser una herramienta estratégica para la innovación, la transformación organizacional y el desarrollo sostenible. Se proponen nuevos enfoques en los que se reemplazan los modelos tradicionales centrados en la reducción de costos por enfoques estratégicos orientados a generar valor público, promover la innovación y alcanzar beneficios a corto y largo plazo. Igualmente, las compras públicas son consideradas una herramienta estratégica para promover el desarrollo tecnológico institucional y mejorar la

competitividad institucional (Chiappinelli et al., 2023; Kundu et al., 2025).

Para el caso latinoamericano, los estudios analizados muestran preocupación por fortalecer la transparencia, la efectividad y la capacidad de seguimiento de los procedimientos de contratación pública. Varias iniciativas impulsadas en la región están orientadas al fortalecimiento de los datos abiertos sobre contrataciones públicas, los mecanismos de participación y vigilancia ciudadana y la implementación de sistemas de contratación abierta que permitan disminuir los riesgos de corrupción e incrementar la confianza institucional. Sin embargo, los escándalos de corrupción relacionados con grandes procesos de contratación pública evidencian problemas estructurales en los sistemas de compras gubernamentales de la región. Por otro lado, investigaciones realizadas en Ecuador demuestran que existe una conexión importante entre la administración y los procedimientos de compras gubernamentales cuando existe articulación entre la planificación presupuestaria, la administración institucional y el seguimiento de los planes anuales de contratación (Ponce & Changoluiza, 2024).

En el caso peruano, la administración y las contrataciones gubernamentales son objeto de análisis debido a sus insuficientes niveles de desempeño y transparencia. La literatura reporta las siguientes causas: deficiencias en la

integración de sistemas administrativos, falta de actualización normativa, exceso de trámites, limitaciones en el control y la supervisión, dificultades de coordinación entre instituciones, problemas en la ejecución presupuestaria y escasa modernización de los procedimientos administrativos vinculados a las contrataciones públicas, lo que restringe la capacidad de atender las demandas de la población y la ejecución eficiente del gasto público (Cucat et al., 2023).

En cuanto a su conceptualización, se define a la gestión administrativa como el conjunto de funciones de planificación, organización, dirección y control. En las contrataciones del Estado (Decreto Supremo N.º 009-2025-EF, 2025) la función de planificación consiste en determinar las necesidades identificadas por cada entidad y programar las adquisiciones; la función de organización consiste en establecer la distribución de funciones entre el personal, asignándoles tareas y responsabilidades, así como los recursos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales; la función de dirección consiste en orientar el cumplimiento de los procedimientos contractuales; y la función de control consiste en establecer comparaciones y verificaciones entre los resultados obtenidos, lo planificado y lo establecido en la normativa vigente. Si estas funciones se desarrollan de manera adecuada y articulada, las contrataciones estatales alcanzarán mayores niveles de desempeño, eficiencia y transparencia. Sin embargo, si alguna presenta

deficiencias, se generarán riesgos de ineficiencia, incumplimiento e incluso corrupción.

Conforme a los resultados obtenidos en las investigaciones revisados, se concluye que las principales oportunidades desde la perspectiva de la administración en las contrataciones del Estado están vinculadas con el fortalecimiento de las capacidades del personal, las capacitaciones continuas al personal responsable de los procesos de reclutamiento, la digitalización de los procedimientos, el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión interna y externa, la mejora de la programación y el financiamiento y la ejecución de estrategias de claridad y honestidad institucional. Asimismo, los autores coinciden en que la coordinación interinstitucional, la transformación digital y la utilización de tecnologías de la información contribuyen a mejorar los procedimientos, mejorar el proceso de toma de decisiones y reducir los tiempos de ejecución (Ponce & Changoluisa, 2024; Ndrecay et al., 2025).

Por otro lado, las principales debilidades identificadas en la literatura están relacionadas con la persistencia de prácticas irregulares y corruptas, el exceso de burocracia, la limitada capacidad técnica de algunos funcionarios, la escasa integración tecnológica y las dificultades de coordinación entre las áreas responsables. Asimismo, las limitaciones administrativas presentes en otras entidades estatales también afectan negativamente la efectividad de la administración gestionada y el logro de los

objetivos institucionales vinculados a los sistemas de contratación pública (Casady et al., 2023; Cucat et al., 2023).

Por lo tanto, a partir de los antecedentes científicos revisados, se propone el presente estudio con el objetivo de examinar la influencia de la gestión administrativa en las contrataciones del Estado a partir de la investigación científica divulgada entre 2015 y 2025. La elección del tema se justifica porque permite integrar el conocimiento existente sobre ambas variables, así como las principales oportunidades y debilidades identificadas en la literatura especializada, además, formular una respuesta sustentada en evidencia actualizada que contribuya a mejorar la administración pública.

Metodología

La presente investigación corresponde a un estudio de revisión de literatura científica. De acuerdo con la metodología de este tipo de estudio, se realiza una evaluación crítica, sistemática y organizada de estudios previos relacionados con un tema específico, que permiten determinar vacíos de conocimiento, así como identificar convergencias y divergencias reportadas en los estudios disponibles en la literatura científica. La selección de este tipo de investigación se debe a la necesidad de examinar la incidencia de la administración en las contrataciones del estado a partir de la evidencia científica disponible, integrando conocimientos teóricos y empíricos desarrollados en los últimos diez años para

describir vacíos, debilidades y tendencias encontradas en la literatura especializada.

Dicho estudio fue desarrollado con un enfoque sistemático de revisión de literatura, por cuanto se obtuvo un procedimiento organizado para buscar, identificar, seleccionar, revisar, analizar e interpretar investigaciones publicadas previamente. Lo anterior garantiza solidez metodológica y minimiza los sesgos potenciales en la selección e interpretación de la evidencia encontrada; además, la revisión de la literatura permite ampliar el conocimiento científico y comprender de manera global el fenómeno investigado.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se clasifica en un enfoque cualitativo, dado que la recolección de información se realizó a partir del análisis documental e interpretación sistemática de estudios publicados previamente en revistas científicas; sin embargo, contiene elementos descriptivos cuantitativos al realizarse análisis de frecuencias, porcentajes y características metodológicas de los estudios seleccionados, con el fin de describir mejor la información disponible sobre el problema investigado. Este enfoque se vincula con el objetivo general, pues permitió describir la incidencia de la gestión organizacional en las contrataciones estatales, con base en la evidencia científica disponible.

Los criterios de inclusión y exclusión fueron formulados tomando como base el objetivo

general del estudio: incluir estudios empíricos que presenten resultados sobre gestión administrativa y contrataciones estatales; investigaciones publicadas entre 2015 y 2025; estudios con texto completo disponible y publicados en español o inglés. No se incluyó un límite geográfico para incorporar experiencias y problemáticas de otros territorios que aportaron al conocimiento sobre los diferentes contextos que rodean las contrataciones públicas con el fin de garantizar la pertinencia, calidad y actualidad científica de la información recolectada para responder a la pregunta de investigación.

La recolección de información se realizó mediante consultas a bases de datos científicas internacionales, para lo cual se consultaron las bases de datos Scopus, Springer, ScienceDirect, Redalyc y Dialnet por considerarlas pertinentes para la investigación y por contar con acceso institucional a artículos académicos completos o parciales. Las bases de datos seleccionadas son las principales bases de datos de las que se obtuvo la evidencia científica para esta revisión, y permitieron acceder a literatura reciente sobre gestión administrativa y contratación pública en diferentes países y regiones.

La estrategia de búsqueda se construyó con base en descriptores que aluden a las variables de estudio. En español se utilizaron los descriptores “gestión administrativa” y “contrataciones del Estado”. En inglés, los descriptores fueron “administrative management” y “government contracts”. Se emplearon además herramientas de

búsqueda AND, OR y NOT con el fin de aumentar la precisión y pertinencia de los resultados obtenidos, facilitando la localización de investigaciones relevantes para el análisis.

También se utilizaron operadores booleanos que resultaban más sencilla y natural. La búsqueda documental se realizó bajo un enfoque sistemático en una única fase de recolección de información, aplicando criterios homogéneos en todas las bases de datos consultadas. Este procedimiento permitió identificar investigaciones directamente vinculadas con el objeto de estudio e impidió variaciones metodológicas durante el proceso investigativo.

La búsqueda bibliográfica fue realizada a partir de ecuaciones construidas con los descriptores seleccionados, donde se destacó la combinación administrative management AND government contracts, acompañada de filtros asociados al año de publicación, área temática, idioma, tipo de documento y acceso abierto. Las estrategias de búsqueda permitieron filtrar los resultados a publicaciones científicas relacionadas con la administración y las adquisiciones del sector público, lo que permitió aumentar la relevancia de los resultados obtenidos y mejorar la calidad de la información analizada.

El universo inicial de documentos estuvo conformado por cincuenta artículos científicos recuperados de las bases de datos consultadas. De este total, trece documentos provinieron de Scopus, ocho de Springer, siete de ScienceDirect, doce de Redalyc y diez procedieron de Dialnet. La

1(121)

suma total constituyó el universo documental sobre el que se aplicaron los criterios de selección establecidos para determinar los estudios que integraron la revisión final.

La delimitación temporal de la investigación estuvo delimitada por los estudios publicados entre los años 2015 y 2025, periodo seleccionado por permitir la identificación del conocimiento científico más reciente y pertinente sobre la gestión administrativa y las contrataciones estatales. La exploración efectuada en las bases de datos representó el único momento de recolección documental para el desarrollo de la revisión.

La selección de los estudios se realizó a través del diagrama de flujo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). En la fase de identificación se registraron cincuenta artículos científicos recuperados de las bases de datos seleccionadas. Posteriormente, en la etapa de cribado, se realizó un primer análisis de los títulos, y se seleccionaron

cuarenta y tres registros. Luego, se eliminaron seis artículos duplicados, quedando treinta y siete estudios.

En la fase de elegibilidad se analizaron los resúmenes y abstracts, identificándose treinta estudios relacionados con el tema. Posteriormente, se excluyeron siete artículos tras analizar su metodología, debido a que no cumplían el criterio de ser investigaciones empíricas. Finalmente, tras la lectura completa de los documentos, se seleccionaron quince artículos para la revisión. La aplicación del protocolo PRISMA permitió asegurar la transparencia, seguimiento del proceso y rigor metodológico del procedimiento de selección documental. Además, contribuyó al cumplimiento del objetivo general al asegurar que únicamente se incluyeran investigaciones directamente relacionadas con la incidencia de la administración en la gestión de las contrataciones estatales, fortaleciendo la validez y consistencia de los hallazgos obtenidos (Ver Figura 1).

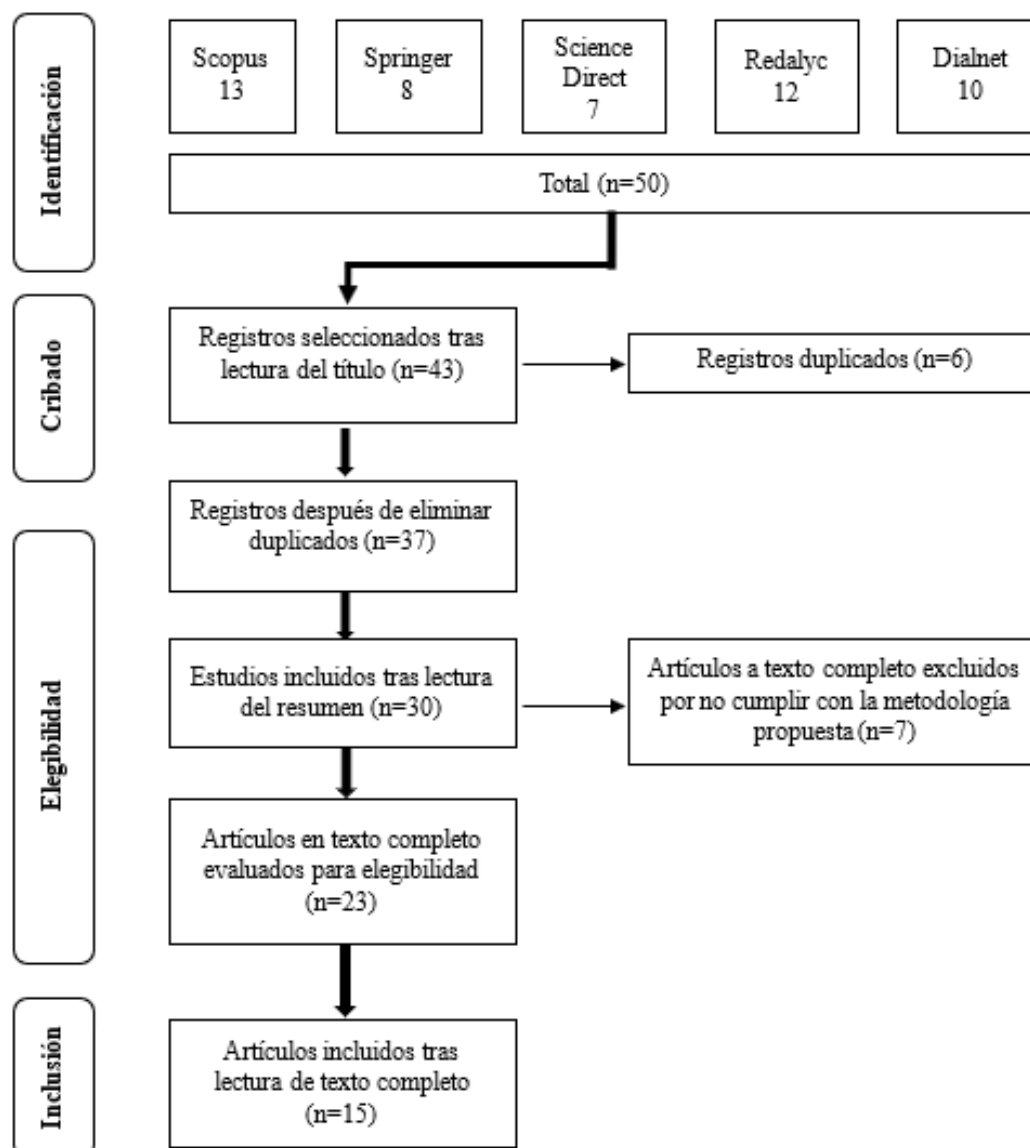


Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA para el proceso de selección y exclusión

La metodología empleada para la obtención de datos fue el análisis documental, mediante el cual se llevó a cabo una revisión sistemática de los artículos científicos seleccionados para información que permitiera responder a la pregunta de investigación y lograr los objetivos planteados. El procedimiento propio del análisis documental permitió identificar las características metodológicas, el contexto y los hallazgos de cada uno de los estudios que forman parte de esta revisión.

La recolección de información se realizó en una única fase de trabajo, puesto que dicha información fue recopilada para responder a la pregunta de investigación. Para organizar la información, se utilizó una tabla de registro en Microsoft Excel, la cual fue de utilidad para organizar y clasificar los datos recopilados. Una vez recopilados los datos necesarios, se realizó una comparación por categorías a partir de los hallazgos principales obtenidas en cada uno de los quince documentos seleccionados, con el fin de identificar similitudes, diferencias y tendencias sobre la relación entre la administración pública y la contratación estatal, lo que facilitó la elaboración de las conclusiones generales y la respuesta a la pregunta planteada.

Los resultados obtenidos del análisis metodológico presentan un claro predominio del enfoque cuantitativo, que estuvo presente en el 80 % de 12 estudios analizados, le sigue en menor proporción el enfoque cualitativo, con 13,33 % (2

estudios), y un estudio de enfoque mixto, equivalente al 6,67 %, de igual forma, se observó que el cuestionario constituyó el principal instrumento utilizado por los estudios primarios, con una frecuencia del 73,33 %. Esto evidencia que el conocimiento científico existente sobre gestión administrativa y contrataciones estatales se encuentra sustentado principalmente en estudios empíricos orientados a medir el desempeño institucional y a determinar la incidencia de las prácticas administrativas sobre los resultados derivados del proceso de contratación pública.

La muestra final para la revisión estuvo conformada por quince artículos científicos aceptados bajo los criterios de inclusión planteados para su selección y que superaron todas las etapas del proceso PRISMA. Los artículos correspondieron a diferentes ámbitos internacionales, como Kenia, Perú, Ecuador, Malasia, Serbia y Uganda. La selección final constituyó evidencia suficiente para analizar oportunidades, deficiencias e impactos derivados de la gestión de los recursos estatales por los funcionarios públicos sobre las contrataciones estatales, constituyendo así el sustento empírico para las conclusiones planteadas por la revisión.

En términos cronológicos, los estudios seleccionados fueron publicados entre 2017 y 2024, periodo que se encuentra dentro del rango temporal establecido para el análisis (2015-2025). Según los resultados obtenidos, la mayor

producción científica relacionada con la temática se concentró entre los años 2021 y 2023. Por otro lado, los países con mayor número de publicaciones sobre la relación entre gestión administrativa y contratación estatal fueron Kenia y Perú. Por lo tanto, la muestra seleccionada presentó niveles adecuados de pertinencia, actualidad y suficiencia para responder al objetivo general del estudio.

Resultados

Los resultados alcanzados fueron organizados en una tabla que permite identificar las características metodológicas y contextuales clave de los estudios examinados y facilita su comparación. (Ver Tabla 1).

N.º	Autor	Año	País	Muestra	Objetivo
1	Hassan, A. & Omwenga, J.	2023	Kenia	113 funcionarios de finanzas y contabilidad de empresas estatales de Kenia	Analizar cómo el manejo de contratos ejerce influencia en el rendimiento de las compras estatales kenianas.
2	Ponce, C. & Changoluisa, C.	2024	Ecuador	32 funcionarios	Examinar de qué manera la administración afecta los procesos de contratación de mínima cuantía.
3	Bersoza, F. & Boada, L.	2023	Ecuador	31 administrativos	Crear un modelo de gestión administrativa y presupuestaria para la implementación de un plan de adquisiciones.
4	Asca, P., Ramos, O., Espinoza, R. & Espinoza, R.	2021	Perú	7 administrativos gerenciales y especializados	Examinar de qué manera la administración se relaciona con los procedimientos de contratación pública.
5	Calero, R.	2022	Perú	10 funcionarios especialistas y técnicos	Analizar de qué manera la administración basada en resultados se vincula con los procedimientos de contratación estatales.
6	Vargas, J. & Zavaleta, W.	2020	Perú	83 municipalidades	Examinar el vínculo entre la administración del presupuesto basado en resultados y la eficiencia del gasto de las administraciones locales en la región La Libertad.
7	Demircioglu, A. & Vivona, R.	2021	Malasia	4063 gerentes y directores estratégicos	Analizar el impacto de las adquisiciones como una herramienta de procedimiento en la innovación del sector público.
8	Milos, M., Nemanja, M. & Sladana, B.	2017	Serbia	158 funcionarios	Analizar la influencia de la administración de la contratación estatal en las prácticas de gestión de contratos.
9	Njoki, G., Ismail, N. & Osoro, A.	2021	Kenia	374 gerentes de empresas estatales	Establecer la influencia de la gestión de contratos en el desempeño de las empresas estatales kenianas.
10	Rono, A. & Moronge, M.	2019	Kenia	164 trabajadores gubernamentales	Analizar los determinantes de la implementación de las prácticas de gestión de adquisiciones estatales de Nairobi.

11	Mwendwa, M. & Ochiri, G.	2019	Kenia	127 jefes de adquisiciones	Descubrir la repercusión de las prácticas de gestión de contratos en el rendimiento de las corporaciones estatales en Kenia.
12	Wanjiru, K. & Maalu, J.	2023	Kenia	160 gerentes estatales	Determinar la percepción de la administración de la contratación de desempeño en las corporaciones estatales.
13	Anthony, J. & Wamalwa, P.	2021	Uganda	152 trabajadores estatales	Examinar la influencia de los métodos de administración de contratos en la provisión de servicios en el sector gubernamental de Uganda.
14	Luciano, R., Sotomayor, J., Vilca, J., Soto, M., Nolasco, E., Loayza, M. & Carbajal, K.	2022	Perú	143 trabajadores municipales	Establecer el impacto que ejerce el sistema de compras en la ejecución de planes a corto plazo en administraciones municipales.
15	López, W. & Pérez, M.	2022	Ecuador	30 trabajadores administrativos	Analizar el impacto de la administración en el plan anual de adquisiciones públicas de Babahoyo.

Tabla 1. Artículos seleccionados para el análisis

El análisis corroboró la incidencia de la administración en la gestión de las contrataciones estatales, debido a que la totalidad de estudios se enfocaron en el efecto de la dirección administrativa en la eficacia, innovación y desempeño de actividades de contratación en el sector público.

En Kenia se registró la mayor cantidad y consistencia de estudios determinantes acerca del impacto de la administración de adquisiciones y contrataciones sobre el desempeño estatal, donde el eje causal de las prácticas hace mayor énfasis en la medición de resultados (Hassan & Omwenga, 2023). Por otro lado, en Malasia, el objetivo nítido se centró en valorar las adquisiciones como una herramienta procedimental para fomentar la innovación en el ámbito público (Demircioglu & Vivona, 2021). Mientras que en Serbia el análisis

se enfocó en la incidencia de la gestión de la contratación estatal sobre las prácticas de gestión de contratos, cuya prioridad se centró en la fase de ejecución contractual y su gobernanza (Milos et al., 2017). En Uganda se examinó cómo las prácticas administrativas de contratos inciden en la entrega de servicios del ámbito público, cuya salida final se orienta a la calidad y continuidad de servicios (Anthony & Wamalwa, 2021).

En Latinoamérica, se observó que específicamente en Ecuador predomina la atención en el desempeño institucional y la alineación de gestión junto al presupuesto mediante la planificación anual de contrataciones, puesto que se pretendió medir la influencia de la administración efectiva sobre las compras de ínfima cuantía y el plan anual de contrataciones, lo cual sirve incluso para proponer un sistema de

gestión administrativa y financiera con enfoque en la gobernanza presupuestaria y la planificación.

Por su parte, en Perú la mirada de los estudios sobre finanzas públicas fue múltiple, enfocada en la asociación del presupuesto por resultados (PpR) y la eficiencia del gasto en administraciones locales; así como la incidencia del sistema de compras en la ejecución de

proyectos a corto plazo; aunque se indagó también sobre la administración en los procesos de contratación; por tanto, el enfoque de las investigaciones en la región se enfocó en la calidad en el gasto, cumplimiento de planes y el enfoque por resultados de la gestión administrativa

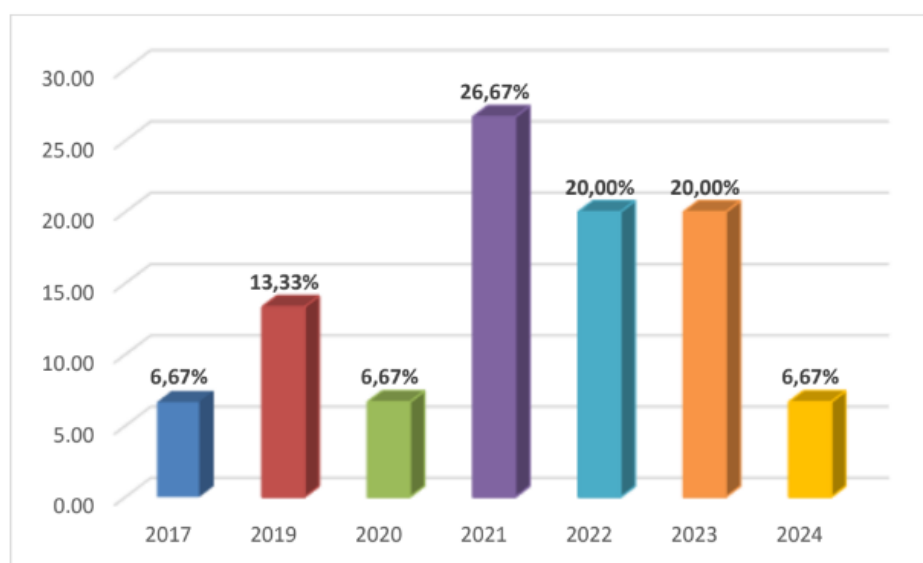


Figura 2. Año de publicación de los artículos científicos

La Figura 2 permite observar que durante el año 2021 se desarrolló la mayor producción de estudios científicos acerca de la temática principal, lo cual abarca el 26,67 %, seguido por los años 2022 y 2023 que registraron el 20,00 % de artículos cada uno; tras ello, el 2019 se registró el 13,3% de la producción. Finalmente, los años 2017, 2020 y 2024 registraron la menor producción científica, con un 6,67 % cada uno. Por ello, el interés y la relevancia de ambas variables tuvieron un auge en los años 2021, 2022 y 2023.

En la Figura 3 se evidencia que en Kenia se realizó la mayor cantidad de artículos científicos con respecto a la gestión administrativa y las contrataciones estatales, pues alcanzaron un 33,33 % de la producción total; seguido por el 26,67 % desarrollado en Perú; por otro lado, el 13,33 % fue realizado en Ecuador; finalmente, el 6,67 % de la producción total fue llevado a cabo en Malasia, Serbia y Uganda respectivamente. En ese sentido, Kenia y Perú concentraron la mayor cantidad de información sobre las variables planteadas.

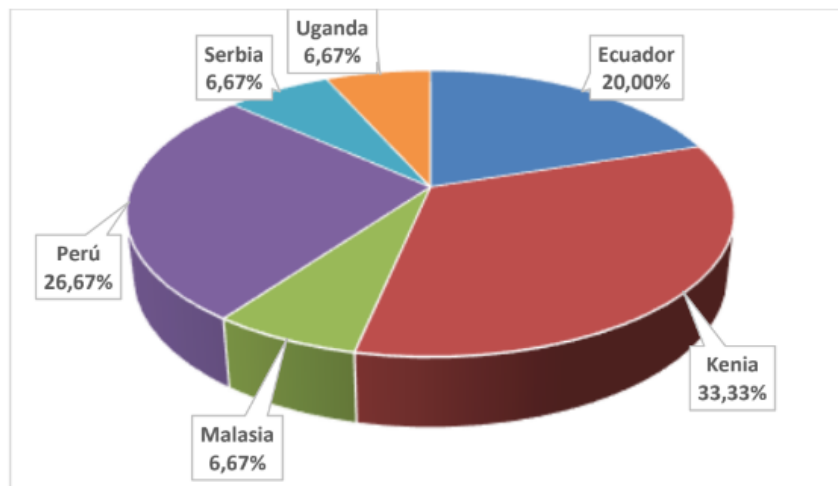


Figura 3. Países donde se publican los artículos científicos

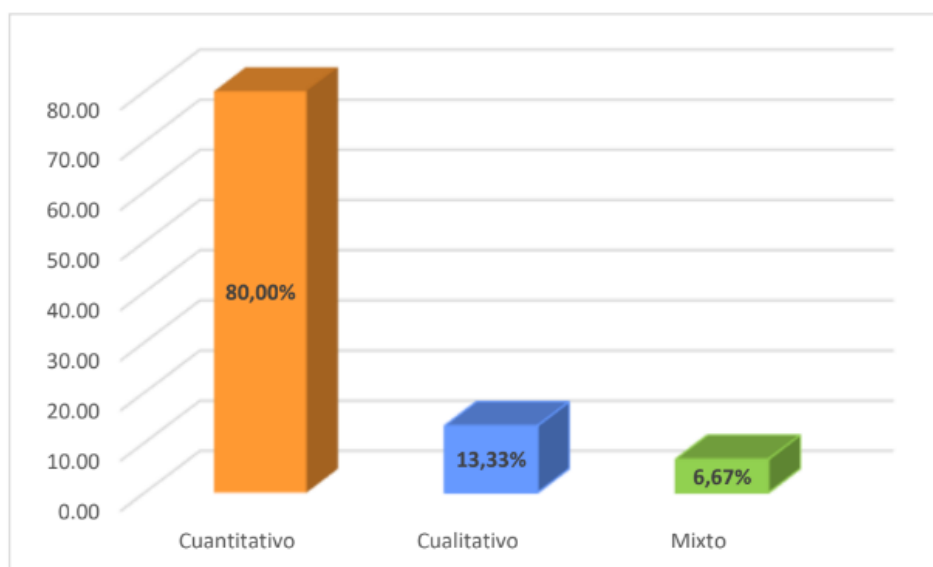


Figura 4. Enfoque metodológico de los artículos científicos

La Figura 4 muestra los principales enfoques metodológicos de los artículos analizados, precisando que el 80,00 % fueron cuantitativos, mientras que en menor proporción el 13,33 % tuvieron un enfoque cualitativo; finalmente, el 6,67 % corresponde al enfoque

mixto, el cual combina lo cuantitativo y cualitativo para la evaluación de datos en los respectivos estudios.

La Figura 5 revela que el 73,33 % de los artículos científicos emplearon cuestionarios para la recolección de datos directos en las muestras

seleccionadas; por otro lado, el 13,33 % recurrieron al uso de guías de entrevista; mientras que el 6,67 % combinó los cuestionarios con las guías de entrevistas; por último, el 6,67 % empleó el cuestionario junto a la ficha de análisis para recabar datos.

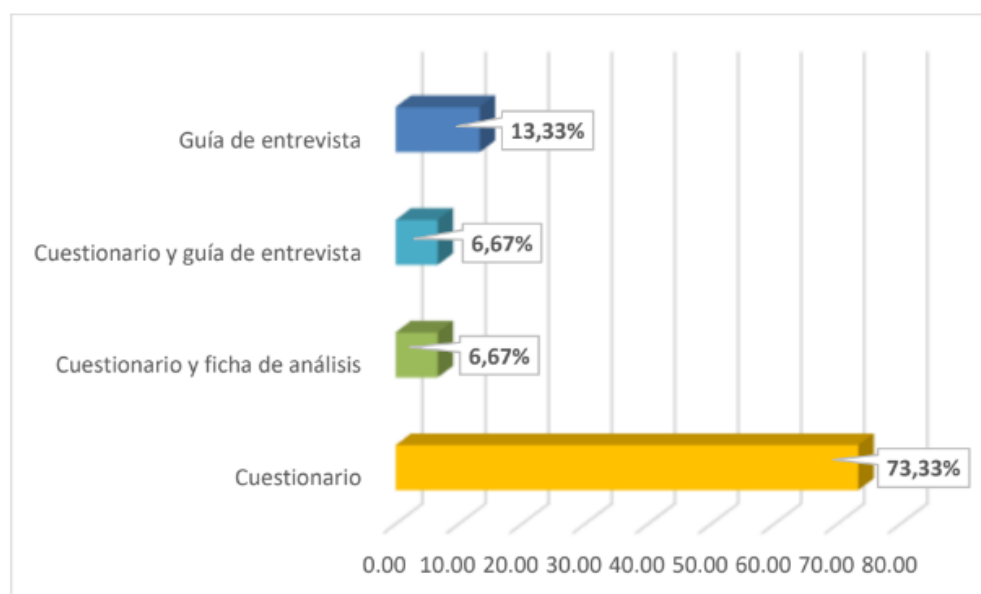


Figura 1. Instrumento de recolección de datos de los artículos científicos

Debido a la distribución presentada en las Figuras 3 y 4, los estudios cuantitativos producidos en Kenia, Malasia y Serbia se centraron principalmente en el análisis de carácter estadístico descriptivo e inferencial para establecer el grado de incidencia entre la administración y las contrataciones estatales; por otro lado, en Ecuador, Perú y Uganda se realizaron estudios de enfoque mixto, combinando cuestionarios con fichas de análisis y guías de entrevistas para complementar los hallazgos descriptivos con datos inferenciales y/o porcentuales.

En relación con el objetivo específico, que busca identificar las oportunidades más importantes de la gestión administrativa en las contrataciones estatales, se recolectaron los resultados más relevantes de la literatura científica. Estos muestran iniciativas y potencialidades en diferentes naciones, vinculadas a la digitalización, la transparencia, el desarrollo de capacidades y la eficacia en los procedimientos, como se resume en la Tabla 2.

País	Oportunidades de la gestión administrativa
Ecuador	1) Digitalizar y agilizar trámites para reducir demoras. 2) Capacitar al personal en normativa y procedimientos gubernamentales. 3) Fortalecer la transparencia y la supervisión mediante la estandarización documental y el fortalecimiento de los mecanismos de control. 4) Mejorar la coordinación interdepartamental, la gestión presupuestaria y los procesos de planificación institucional.
Kenia	1) Integridad ética y cumplimiento normativo: fortalecimiento de la integridad institucional y prevención de la corrupción. 2) Planificación y ejecución de proyectos sustentadas en un sistema sólido de monitoreo y evaluación. 3) Desarrollar capacidades técnicas y formación continua. 4) Gobernanza: mitigar la interferencia política, asegurar pagos oportunos y seguimiento contractual.
Malasia	1) Compras basadas en el valor y no únicamente en el costo para promover la innovación. 2) Autonomía y motivación de gestores. 3) Revisión regulatoria para reducir rigideces. 4) Gestión del cambio basada en el liderazgo y el compromiso institucional para facilitar la adopción de nuevos modelos de desempeño.
Perú	1) Mejorar la ejecución presupuestaria mediante la priorización de recursos y la articulación entre el Presupuesto por Resultados (PpR) y las necesidades institucionales. 2) Actualizar los indicadores de calidad e impacto, así como las directivas y los manuales institucionales. 3) Acelerar procesos con menos burocracia y transparencia en la selección de proveedores. 4) Desarrollar capacidades y articular niveles de gobierno para cerrar brechas de coordinación.
Serbia	1) Fortalecer capacidades técnicas especializadas. 2) Prevención de la colusión y la corrupción en los procesos de selección de proveedores. 3) Optimizar el modelo de descentralización de compras.
Uganda	1) Clarificar y publicar información contractual. 2) Mejorar la auditoría y la gestión de activos para maximizar el valor de los recursos públicos invertidos. 3) Fortalecer la colaboración con los grupos de interés a lo largo de todo el ciclo contractual.

Tabla 2. Principales oportunidades de la gestión administrativa

La Tabla 2 muestra las principales oportunidades de la gestión administrativa acorde a la distribución por países de los artículos analizados, dependiendo del contexto de las contrataciones estatales y el desempeño en las entidades gubernamentales de cada nación se obtuvo que el desarrollo de capacidades y profesionalización (Calero, 2022), en primer lugar, la implementación de herramientas de gestión y de un enfoque basado en resultados permite reducir las deficiencias técnicas, minimizar los errores y agilizar los procesos administrativos; en segundo lugar, la transparencia, la integridad institucional y los

mecanismos de control, como las medidas anticorrupción, la estandarización documental y los procesos de supervisión y monitoreo permiten prevenir la corrupción, reducir los favoritismos en la toma de decisiones y fortalecer la trazabilidad de los procesos (Ponce & Changoluisa, 2024).

En tercer lugar, destaca la digitalización y modernización de procesos con el fin de reducir trámites tediosos y demoras en infraestructura deficiente; en cuarto lugar, la planificación, el presupuesto y la ejecución correctamente alineados con su respectivo seguimiento de metas por objetivos permiten frenar el desfase en el plan

o la ejecución, señalando los indicadores obsoletos a cambiar; por último, la gobernanza y coordinación interinstitucional permiten mitigar la interferencia política debido a la articulación por niveles y áreas; de manera que puede reducirse la descoordinación entre áreas y niveles de gobierno para atender con mayor prontitud a las necesidades de la población.

Los estudios examinados muestran que las diversas naciones enfrentan deficiencias repetidas

en sus contrataciones estatales, en relación con el objetivo específico que tiene como propósito identificar los problemas más importantes de las contrataciones del Estado. Como se resume en la Tabla 3, estas debilidades tienen que ver sobre todo con la corrupción, la burocracia, la falta de capacidades técnicas, la rigidez normativa y las brechas en términos de coordinación institucional.

País	Deficiencias de las contrataciones del Estado
Ecuador	1) Demoras burocráticas y trámites documentales. 2) Capacidades limitadas del personal (desconocimiento normativo y técnico). 3) Procesos poco transparentes y falta de estandarización documental. 4) Falta de coordinación interdepartamental y ejecución presupuestaria ineficiente.
Kenia	1) Corrupción y falta de ética. 2) Interferencia política en los procesos. 3) Capacitación insuficiente y limitada competencia técnica del personal. 4) Infraestructura tecnológica deficiente y limitada trazabilidad de los procesos.
Malasia	1) Enfoque excesivo en la reducción de costos en detrimento de la innovación y la generación de valor. 2) Falta de autonomía y motivación en gestores públicos. 3) Regulaciones rígidas. 4) Comunicación deficiente y bajo involucramiento del personal.
Perú	1) Procesos lentos y burocráticos con deficiencias en la transparencia, especialmente en la selección de proveedores. 2) Planificación y articulación insuficientes entre niveles de gobierno y fases del proceso. 3) Capacidades limitadas del personal y manuales de gestión desactualizados. 4) Problemas de ejecución y priorización presupuestaria asociados a indicadores desactualizados.
Serbia	1) Falta de capacidad técnica especializada. 2) Riesgo de colusión y corrupción en la selección de proveedores. 3) Centralización excesiva o descentralización ineficiente de las compras.
Uganda	1) Falta de claridad de la información contractual. 2) Auditoría y gestión de activos deficientes debido a carencias presupuestales. 3) Comunicación y colaboración insuficiente con actores clave.

Tabla 3. Principales deficiencias de las contrataciones del Estado

En la Tabla 3 se aprecian las deficiencias en las contrataciones del Estado encontradas acorde al contexto de cada nación, donde destaca como principal problema la corrupción, colusión y opacidad en varias etapas del ciclo de compras, así como la necesidad de controles y estandarización documental; por otro lado, el déficit de conocimiento normativo y técnico, así como la capacitación continua del personal responsable interfieren con el proceso adecuado de contrataciones. Mientras que en Latinoamérica resaltan los trámites tediosos, las demoras y manuales obsoletos que ralentizan las contrataciones; aunado a esta situación, en Kenia se detectó descoordinación interinstitucional, interferencias políticas y fallas en las fases de planeación y seguimiento. Finalmente, la infraestructura tecnológica débil estuvo presente en la totalidad de casos, donde el escaso monitoreo y auditorías o una gestión de activos insuficiente indicaron que afectan la trazabilidad de los procesos y la eficiencia en el uso de los recursos presupuestarios destinados a las contrataciones estatales.

Conclusiones

En respuesta al objetivo general planteado sobre la incidencia de la administración en la gestión de contrataciones estatales en una revisión de la literatura científica establecida entre los años 2015 al 2025, se corroboró que en Kenia, Malasia, Serbia

y Uganda los estudios realizados abordaron temáticas acerca de la incidencia de la gestión de adquisiciones como herramientas o prácticas en las contrataciones públicas, considerando que la mayor prioridad se centra en la etapa de cumplimiento del contrato, principalmente en Malasia se demostró que las adquisiciones son una herramienta palanca de innovación para los servicios públicos. De igual manera, en Ecuador y Perú se pudo corroborar el vínculo entre la programación anual de contrataciones y el cumplimiento con el presupuesto asignado en instituciones públicas.

Es importante señalar que gran parte de las investigaciones analizadas exploran relaciones causales sobre la gestión o prácticas administrativas con el desempeño y resultados en las contrataciones estatales; por lo cual, existe una línea transversal sobre la profesionalización y las buenas prácticas en compras y contratos en entidades públicas. Por tanto, se puede afirmar que Kenia lidera la producción científica relacionada con el impacto de la gestión administrativa en el desempeño gubernamental, cuyos hallazgos resultan especialmente útiles para el diseño de marcos de evaluación del desempeño institucional. Los estudios de Ecuador y Perú aportan una visión fiscal y programática valiosa para la eficiencia y alineación presupuestaria; por su parte, los artículos en Serbia y Uganda impulsan la ejecución contractual y su vínculo con servicios públicos;

mientras que Malasia introduce el enfoque de innovación pertinente para las agendas estatales en modernización y valor público.

Respecto al objetivo específico 1, sobre las principales oportunidades de la gestión administrativa en las contrataciones del Estado. Se identificaron como primordiales oportunidades de la gestión administrativa: la mejora del desempeño organizacional en instituciones públicas, así como la planificación y licitación como factores determinantes para la eficiencia en las contrataciones estatales; por último, se destaca la gestión de las relaciones con las partes interesadas (stakeholders), cuya relevancia ha aumentado progresivamente debido a su contribución al fortalecimiento de la transparencia, la colaboración y la eficacia en los procesos de contratación pública.

Para profundizar las oportunidades, se encontró que en Kenia las estrategias empleadas, el monitoreo y la gestión de los stakeholders mejoran el desempeño organizacional por incrementar la confianza del público y empoderar a los empleados en la gestión contractual; de igual manera, en Serbia la planificación y licitación fortalecen la eficiencia de gestión contractual, al igual que en Uganda, donde la gestión de relaciones contractuales impulsa la calidad de prestación de servicios. En adición, en Malasia se comprobó que las adquisiciones fomentan la innovación pública, sobre todo en las

contrataciones, donde actúan como herramienta procedimental estratégica.

Por otro lado, en Ecuador se demostró que el modelo de gestión presupuestaria incrementa la eficacia hasta un 75 %, en parte por contar con personal público con altos conocimientos; mientras que en Perú se detectó una asociación significativa entre el presupuesto basado en resultados y la efectividad del gasto estatal, contribuyendo al sistema de compras acorde con metas locales, evidenciando una gestión administrativa efectiva con impacto en resultados presupuestales públicos.

En cuanto al objetivo específico 2, sobre las principales deficiencias de las contrataciones del Estado. Los hallazgos permitieron la identificación de las siguientes deficiencias en las contrataciones estatales: la escasa capacitación y la profesionalización en contrataciones estatales, además de los procesos administrativos fragmentados y manuales desactualizados que limitan el conocimiento y comprensión de los trabajadores; por último, la falta de integración plena de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), así como criterios de ética y anticorrupción en instituciones gubernamentales.

De forma más precisa, en Kenia prevalecieron deficiencias en adquisiciones, debilidades en la capacitación, manejo de TIC y gestión de proveedores; en Malasia destacó la falta de claridad en cómo aprovechar las adquisiciones más allá de lo

procedimental; por otro lado, en Serbia se detectaron debilidades posteriores a la ejecución contractual, aunque estas fueron menos abordadas; mientras que en Uganda la movilización y el monitoreo de contratos tuvieron un menor impacto, con una dependencia excesiva de relaciones interpersonales. En el ámbito latinoamericano, se evidenciaron procesos poco estandarizados, con una necesidad de mayor capacitación continua a los trabajadores; de igual forma, en Perú se señaló como principal problema el incumplimiento de plazos, manuales desactualizados, falta de supervisión y procesos administrativos fragmentados, que ocasionan retrasos en las contrataciones estatales.

Referencias

- Anthony, J., & Wamalwa, P. (2021). Influence of contract management practices on service delivery in the public sector: A case study of Uganda Civil Aviation Authority. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 11(10), 161–175. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.29322/IJSRP.11.10.2021.p11820>
- Asca, P., Ramos, O., Espinoza, R., & Espinoza, R. (2021). Administrative management in procurement processes in a public sector entity. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 5(3), 46–54. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i3.190>
- Bersoza, F., & Boada, L. (2023). Modelo de gestión administrativa-presupuestaria, ejecución del plan anual de contratación: Caso Universidad Técnica de Babahoyo 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 5810–5830. Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7381
- Calero, R. (2022). La gestión pública por resultados y los procesos de contrataciones públicas: Un estudio de caso. *Gaceta Científica*, 8(4), 181–185. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.46794/gacien.8.4.1685>
- Casady, C. B., Petersen, O. H., & Brogaard, L. (2023). Public procurement failure: The role of transaction costs and government capacity in procurement cancellations. *Public Management Review*. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231945>
- Chiappinelli, O., Giuffrida, L. M., & Spagnolo, G. (2023). Public procurement as an innovation policy: Where do we stand? (ZEW Discussion Paper No. 23-002). Leibniz Centre for European Economic Research. Documento en línea. Disponible <https://www.zew.de/fileadmin/FTP/dp/dp23002.pdf>
- Cucat, C. P., Salizar, F. A., Bringas-Salvador, J. L., Morillo-Flores, J., & Cuadra-Maique, M. E. (2023). Administrative sanctions in state contracting processes: Reflections on the Peruvian case. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), 1–23. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.388>
- Decreto Supremo N.º 009-2025-EF. (2025, 22 de enero). Reglamento de la Ley N.º 32069, Ley General de Contrataciones Públicas. Ministerio de Economía y Finanzas. Documento en línea. Disponible <https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2024/06/L-32069.pdf>
- Demircioglu, A., & Vivona, R. (2021). Positioning public procurement as a procedural tool for innovation: An empirical study. *Policy and Society*, 40(3), 379–396. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1955465>
- Hassan, A., & Omwenga, J. (2023). Contract management and procurement performance of state corporations in Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities*

- Research*, 1(1), 30–48. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.9>
- Imami, A., & Betalli, M. (2024). The role of administrative contracts in the field of public administration. Access to Justice in Eastern Europe, 7(3), 393–409. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.3-a000303>
- Kundu, O., Uyarra, E., Ortega-Argilés, R., Tirado, M. M., Kitsos, T., & Yuan, P. Y. (2025). Impacts of policy-driven public procurement: A methodological review. Science and Public Policy, 52(1), 50–64. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1093/scipol/scae058>
- López, W., & Pérez, M. (2022). Gestión administrativa y su impacto en el Plan Anual de Compras de la Universidad Técnica de Babahoyo en 2021. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 7(3), 23–40. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33262/rmc.v7i3.2674>
- Luciano, R., Sotomayor, J., Vilca, J., Soto, M., Nolasco, E., Loayza, M., & Carbajal, K. (2022). Sistema de adquisiciones y contrataciones para la gestión eficiente de gobiernos locales. En *Memorias de la XXI Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática* (pp. 181–186). Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.54808/CISCI2022.01.181>
- Milos, M., Nemanja, M., & Sladana, B. (2017). Public procurement management and contract efficiency: Empirical evidence from Serbian local administration. *Annales Universitatis Scientiarum Budapestinensis de Rolando Eötvös Nominatae Sectio Iuridica*, 58, 124–140. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.56749/annales.elteajk.2017.lvi.8.123>
- Mwendwa, M., & Ochiri, G. (2019). Influence of contract management practices on performance of state corporations in Kenya. *International Journal of Supply Chain and Logistics*, 3(1), 50–75. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.47941/ijscsl.283>
- Ndrecaj, V., Tlemsani, I., & Hashim, M. A. M. (2025). Unveiling dynamic capabilities in public procurement: Myths, realities, and strategic transformation. *Administrative Sciences*, 15(4), Article 134. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/admsci15040134>
- Njoki, G., Ismail, N., & Osoro, A. (2021). Effect of contract management on performance of state corporations in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 13–24. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i5/9853>
- Organización de las Naciones Unidas. (ONU). (2023). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. Documento en línea. Disponible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Ponce, C. V., & Changoluisa, C. E. (2024). Gestión administrativa, un enfoque hacia los procesos de contratación en el gobierno provincial de Manabí. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 109–119. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2722>
- Rastrollo, J. (2021). Contratación pública y programas de cumplimiento empresarial en América Latina: Los casos de Brasil y Colombia. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 26, 197–226. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.18601/21452946.n26.07>
- Rono, A., & Moronge, M. (2019). Determinants of implementation of procurement management practices in county governments of Kenya: A case of Nairobi County. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 160–172. Documento en línea. Disponible <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/1105/1084>
- Ruiz, S., & Delgado, J. (2020). El control interno en el proceso de contrataciones en las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica*

-
- Multidisciplinar*, 4(2), 1333–1351. Documento en línea. Disponible https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.159
- Tozzi, J. (2020). Management of the administrative state. Center for Regulatory Effectiveness. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.2139/ssrn.3644797>
- Vargas, J., & Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2), 37–59. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Wanjiru, K. A., & Maalu, J. K. (2023). Management perception of performance contracting in state corporations. *International Journal of Supply Chain and Logistics*, 7(2), 1–26. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.47941/ijscsl.1308>