

# Impacto de la contratación pública en la gestión de proyectos en Latinoamérica: una revisión sistemática

Impact of public procurement on project management in Latin America: a systematic review

Katia Ormeño Yomona de Alcalde

<https://orcid.org/0009-0009-6537-7507>

[oormenoal2979@ucvvirtual.edu.pe](mailto:oormenoal2979@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo. Lima-Perú

Josué Nina-Cuchillo

<https://orcid.org/0000-0002-2217-9713>

[josueninacuchillo@gmail.com](mailto:josueninacuchillo@gmail.com)

Universidad César Vallejo. Lima-Perú

Flor de María Sánchez Aguirre

<https://orcid.org/0000-0001-6416-6817>

[fsancheza@ucv.edu.pe](mailto:fsancheza@ucv.edu.pe)

Escuela Superior Pedagógica Pública

Manuel González Prada. Lima-Perú



Recibido: Aceptado: 22-03-2025

2025. V5. N 4.

## Resumen

La contratación pública es un elemento esencial en la gestión de proyectos, ya que garantiza la eficiencia, transparencia y sostenibilidad en el uso de los recursos públicos. En este contexto, el objetivo principal de este estudio fue evaluar el impacto de la contratación pública en la gestión de proyectos en Latinoamérica. Con el fin de lograrlo, se realizó una revisión sistemática utilizando el método PRISMA. Para este propósito, se consultaron las bases de datos Scopus, Web of Science y Scielo, aplicando criterios de inclusión y exclusión previamente definidos, y considerando estudios publicados entre 2020 y 2024. Inicialmente se identificaron 3476 artículos, de los cuales, finalmente, se seleccionaron 23 para su posterior análisis. Se determinó que la contratación pública puede optimizar la gestión de proyectos, aunque enfrenta desafíos significativos como la burocracia y las deficiencias institucionales. La implementación de tecnologías digitales y la adopción de prácticas sostenibles son fundamentales para mejorar este proceso. Sin embargo, la fragmentación institucional obstaculiza las reformas necesarias. Por lo tanto, es crucial fortalecer las capacidades administrativas, mejorar la supervisión y fomentar la cooperación entre el sector público y privado.

**Palabras clave:** administración pública, contratación, gestión del proyecto.

## Abstract

Public procurement is an essential element in project management, as it ensures efficiency, transparency, and sustainability in the use of public resources. In this context, the main objective of this study was to evaluate the impact of public procurement on project management in Latin America. To achieve this, a systematic review was conducted using the PRISMA method. For this purpose, the Scopus, Web of Science, and Scielo databases were consulted, applying previously defined inclusion and exclusion criteria and considering studies published between 2020 and 2024. Initially, 3,476 articles were identified, of which 23 were ultimately selected for further analysis. It was determined that public procurement can optimize project management, although it faces significant challenges such as bureaucracy and institutional deficiencies. The implementation of digital technologies and the adoption of sustainable practices are essential to improve this process. However, institutional fragmentation hinders necessary reforms. Therefore, it is crucial to strengthen administrative capacities, improve oversight, and foster cooperation between the public and private sectors.

**Keywords:** public administration, contracting, project management.

## Introducción

La gestión pública es un pilar fundamental en la administración de los recursos estatales, orientada a garantizar la eficiencia, la transparencia y el desarrollo sostenible en la ejecución de políticas y proyectos gubernamentales (Meuleman, 2021). En este contexto, la contratación pública tiene una importancia fundamental en la gestión de la adquisición de bienes, servicios y obras por parte del Estado que son necesarios para sus funciones. Su ejecución óptima conduce a la utilización adecuada de los fondos públicos, incentiva la competencia entre proveedores y garantiza la calidad en la ejecución de proyectos de interés público (Križić, 2021). Además, la gestión de proyectos hace uso de marcos y herramientas que facilitan la planificación, ejecución y seguimiento de iniciativas consideradas eficientes, dentro del presupuesto y completadas dentro de los plazos prometidos (Arefazar et al., 2022). Junto con la contratación pública, la gestión de proyectos se convierte en un proceso complementario que tiene como objetivo alcanzar los objetivos estratégicos de mejorar la capacidad institucional, la prestación de servicios y optimizar el impacto de las inversiones gubernamentales en la sociedad (Nilsson et al., 2025).

En este sentido, la contratación pública se define como las regulaciones, normas, procedimientos y mecanismos mediante los cuales los órganos estatales realizan la compra de productos y servicios u obras de construcción con el fin de satisfacer necesidades colectivas, así como cumplir los objetivos del sector público (Xiansheng, 2023). Este enfoque se caracteriza por un sistema de leyes y regulaciones que permite la selección, adjudicación y ejecución de contratos como elementos principales del gasto público, garantizando así que los fondos públicos se utilicen adecuadamente al tiempo que se mejora la apertura, la competencia y la igualdad de oportunidades para todos los solicitantes (Ascanio, 2020). La contratación pública está diseñada sobre la base de principios como la legalidad, la eficiencia, la publicidad y la responsabilidad que tienen como objetivo optimizar las operaciones de las instituciones públicas y garantizar que los recursos estén orientados a la calidad (Gola, 2020). De la misma manera, abarca a muchos participantes, incluidas las instituciones públicas, los proveedores de servicios y los organismos de supervisión (Malacina et al., 2022).

Por otro lado, la gestión de proyectos es una disciplina que incorpora procesos, metodologías y herramientas para planificar, ejecutar, supervisar y cerrar iniciativas que tienen objetivos específicos. Estos procesos ocurren dentro de limitaciones de tiempo, costo y alcance preestablecidas (Jain, 2021). Su objetivo es optimizar los recursos, mitigar los riesgos y entregar resultados que cumplan con las expectativas y los requisitos de las partes interesadas (Ominde et al., 2023). Son todos estos elementos los que hacen que la gestión de proyectos sea más compleja que establecer y alcanzar objetivos, por lo cual requiere sistemas gestionados. Estas estructuras incluyen herramientas como el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), PRINCE2 y marcos ágiles que proporcionan organización, asignación de responsabilidades y control del desempeño del proyecto (Simonaitis et al., 2023). Es este sentido, la gestión de proyectos es multidisciplinaria y abarca una variedad de conocimientos para gestionar las iniciativas de manera integral. Su adecuada implementación mejora la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los proyectos en diferentes contextos organizacionales y sectores económicos (Stanitsas et al., 2021).

No obstante, los desafíos en materia de contratación pública y gestión de proyectos afectan profundamente la productividad y la eficacia de la inversión pública. Si bien se han producido avances en materia de legislación e implementación de marcos de transparencia, aún existen problemas relacionados con la corrupción, la ineficiencia administrativa y la fragmentación en la planificación y ejecución de proyectos (Carloni

Ormeño Yomona, K., Nina-Cuchillo, J., & Sánchez Aguirre, F. (2025). Impacto de la contratación pública en la gestión de proyectos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4). 1-10. <https://zenodo.org/records/15091135>

et al., 2021). En la mayoría de las regiones, los sistemas de contratación presentan problemas de selección y deficiencia de proveedores, falta de competencia efectiva y sobrecostos que comprometen la sostenibilidad financiera del proyecto (Bhatta & Sain, 2023). Además, la gestión de proyectos del sector público suele verse limitada por una burocracia excesiva, una capacidad técnica insuficiente y la ausencia de sistemas proactivos de seguimiento y control (Kajimbwa, 2022). Debido a estos problemas, se producen retrasos, incumplimientos de contrato y mala calidad de los trabajos y servicios, lo que favorece un desarrollo económico insuficiente y desconfianza en las instituciones gubernamentales de todo el mundo (Fourie & Malan, 2020).

En el caso particular de Latinoamérica, las compras públicas y la gestión de proyectos enfrentan problemas fundamentales que reducen la eficiencia de las iniciativas patrocinadas por el gobierno. La excesiva burocracia y la planificación estratégica inadecuada tienden a generar procesos contractuales largos con procedimientos demasiado complicados que postergan el inicio y el avance de los proyectos (Souza, 2017). Además, el grado de turbulencia política en la región y los constantes cambios de poder afectan la constancia de las políticas de compras, lo que lleva a la interrupción de la ejecución de los pasos posteriores, así como de los plazos (Cruz et al., 2024). Otra dificultad, igualmente importante, es la falta de sistemas adecuados de supervisión y control que conducen a prácticas poco éticas, como la selección de contratistas que carecen de un sólido criterio técnico y un débil control de los estándares de las obras y servicios contratados (Moreno & Saldaña, 2024). Tales problemas tienen repercusiones en la gestión de los proyectos, lo que lleva a excesos presupuestarios, mala calidad en las estructuras construidas y una disminución de la rentabilidad del gasto público (Chamorro et al., 2022).

En este contexto, la influencia de los procesos competitivos y administrativos en las compras públicas sobre la gestión de proyectos ha sido crucial para este estudio. Por lo tanto, la investigación se centró en los fenómenos de licitación y contratación competitiva desde la perspectiva de la gestión de proyectos. Partiendo del supuesto de que el uso de la inversión pública en la región latinoamericana debe ser planificado y controlado estratégicamente mediante la gestión pública, es importante destacar que esta incluye tanto la planificación como el control de la inversión pública en dicha región.

Asimismo, para los fines de este estudio, el control implica la asignación de recursos, las fiscalizaciones, los estados financieros contables, la auditoría de transacciones, los procedimientos de trabajo y abarca todos los servicios públicos y las obras de infraestructura. Por su parte, la planificación asigna el presupuesto correspondiente, los servicios, las actividades y otras obras pertinentes a los objetivos establecidos por los gobiernos. En consecuencia, el objetivo principal del estudio fue analizar el impacto de la contratación pública en la gestión de proyectos en Latinoamérica.

## Metodología

El estudio se ha desarrollado siguiendo las pautas del método PRISMA, el cual establece un conjunto de criterios rigurosos para la realización y reporte de revisiones sistemáticas y metaanálisis (Sarkis-Onofre et al., 2021). El propósito de su aplicación fue garantizar la transparencia, reproducibilidad y calidad metodológica en la síntesis de evidencia científica. Asimismo, su ejecución ha permitido la toma de decisiones basada en información precisa y confiable relacionada a la contratación pública y a la gestión de proyectos.

En ese sentido, el proceso inició con la búsqueda de los estudios relacionados a la contratación pública y su impacto en la gestión pública en Latinoamérica. Dicha búsqueda se desarrolló durante el período de diciembre de 2024 a enero de 2025 y se centró fundamentalmente en tres bases de datos: Scopus, Web of Science y Scielo. El operador booleano utilizado fue: ("*public procurement*") OR ("*public sector procurement*") OR ("*government contracting*") AND ("*project management*"). Este enfoque permitió seleccionar las áreas pertinentes del estudio mediante palabras clave relacionadas, lo que resultó ideal para centrar la investigación en los temas relevantes.

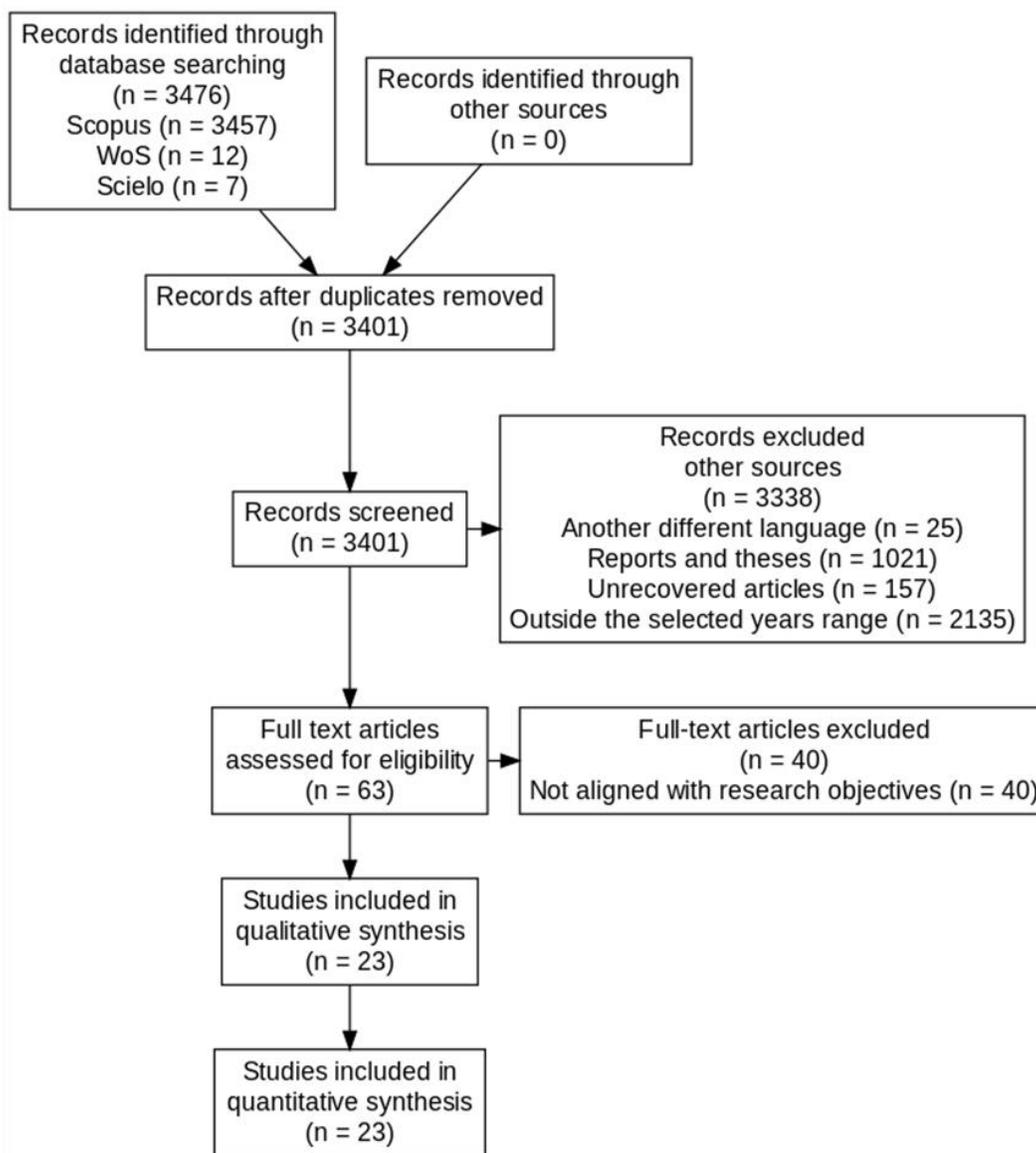
Por su parte, los criterios de inclusión determinaron que solo se incluirían artículos académicos indexados y publicados desde el año 2020 hasta el 2024, así como artículos disponibles en los idiomas inglés, español o portugués, y de acceso abierto que aborden el contexto latinoamericano en el campo de las ciencias sociales y la administración pública. En tanto, los criterios de exclusión incluyeron: tesis y disertaciones, monografías, actas, libros y artículos de revisión de literatura.

El proceso de selección implicó tres etapas de análisis. Para la etapa de identificación, se detectaron 3476 artículos. Luego, después de excluir los documentos duplicados quedaron 3401 artículos. De estos 3401 documentos, se excluyeron aquellos que no eran considerados artículos científicos, los textos escritos en idiomas no incluidos en el estudio, los que no eran de acceso abierto y los artículos que no correspondían al rango de estudio. Finalmente, se seleccionaron 63 artículos mediante este proceso. En la etapa de elegibilidad, se

Ormeño Yomona, K., Nina-Cuchillo, J., & Sánchez Aguirre, F. (2025). Impacto de la contratación pública en la gestión de proyectos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4). 1-10. <https://zenodo.org/records/15091135>

examinaron detalladamente los resúmenes y los objetivos de los artículos para asegurar que estuvieran alineados con el objetivo del estudio. Esto permitió reducir la cantidad de artículos a 23 documentos relevantes para la revisión sistemática. Este procedimiento garantizó que los estudios seleccionados contuvieran información adecuada y fueran útiles para cumplir con los objetivos específicos del estudio.

**Figura 1**  
*Diagrama del método prisma*



## Resultados y discusión

El proceso de selección de artículos resultó en la inclusión de 23 artículos científicos, cuyos detalles se presentan a continuación:

**Tabla 1**  
Artículos seleccionados para la revisión sistemática

Autor y Año	Objetivo	Enfoque	Resultado
Assis et al. (2022) Brasil	Evaluar el impacto de flexibilidad contractual en la gestión de proyectos portuarios.	Cuantitativo No experimental	La flexibilidad en concesiones portuarias optimiza la gestión de proyectos, mejora la viabilidad financiera, reduce riesgos y facilita inversiones públicas.
Cavalcante et al. (2023) Brasil	Evaluar la ejecución presupuestaria y la gobernanza en la infraestructura fluvial.	Cualitativo Análisis documental	La falta de planificación y estabilidad política afecta la contratación pública, limitando la ejecución presupuestaria, la eficiencia y la distribución de recursos.
Chioro et al. (2021) Brasil	Analizar los cambios en la gestión, asistencia, enseñanza y evaluación tras la contratualización hospitalaria.	Cualitativo Estudio de caso	La resistencia al cambio y las barreras estructurales limitaron los avances en contratación pública, afectando proyectos, pero mejorando la regulación y la gestión.
Cortez et al. (2020) Brasil	Desarrollar un marco de planificación de compras públicas alineado a la gestión de proyectos universitarios.	Cualitativo Estudio de caso	Una estrategia organizativa que optimiza los recursos, reduce los trabajos y fortalece la comunicación, mejorando la eficiencia en contratación pública y gestión de proyectos.
Da Costa et al. (2024) Brasil	Analizar la influencia de la centralización, formalización y especialización en contratación pública.	Cuantitativo	La centralización agiliza contrataciones, la especialización reduce competencia y la formalización equilibra costos, impactando la contratación pública y la gestión de proyectos.
De Castro et al. (2022) Brasil	Evaluar la selección de proveedores sostenibles en construcción y certificaciones internacionales.	Mixto Comparativo	La contratación de servicios financieros es crucial para proyectos sostenibles, al exigir políticas públicas que superan limitaciones y consideran impactos sociales y económicos.
De Oliveira et al. (2022) Brasil	Diseñar y evaluar un sistema de aprendizaje automático para predecir proyectos.	Cuantitativo No experimental	El seguimiento de proyectos públicos redujo la corrupción y mejoró la eficiencia y la transparencia al detectar excesos de presupuesto y retrasos en las contrataciones.
Duarte et al. (2024) Brasil	Desarrollar modelo con indicadores de desempeño para evaluar proveedores en el sector eléctrico.	Mixto Estudio de caso	La evaluación de proveedores en compras públicas mejora proyectos eléctricos, asegurando la calidad, la confiabilidad y la sostenibilidad para infraestructuras críticas.
Gallego et al. (2021) Colombia	Desarrollar modelos de <i>machine learning</i> para predecir corrupción e ineficiencia en la contratación pública.	Cuantitativo	Los modelos asignan riesgos para auditorías, mejorando la gestión, pero enfrentan desafíos como sesgo de datos y adaptación a estrategias corruptas.
Gonçalves & Borges (2024) Brasil	Identificar el dominio de competencias individuales en la gestión de proyectos en salud pública.	Mixto Exploratorio y descriptivo	La limitada gestión de gastos, adquisiciones y plazos genera sobrecostos e incumplimientos, afectando la planificación y eficiencia en contratación pública.

Gutiérrez (2020) Colombia	Explorar factores que afectan la gestión pública, considerando ingresos petroleros, contratación y conflicto armado.	Mixto	La contratación pública es deficiente, con 96% de contratos sin competencia. La manipulación política y la violencia afectan los proyectos, sin mejorar la transparencia.
Hernández et al. (2023) Colombia	Analizar la capacidad empresarial en construcción para participar en la contratación pública.	Mixto No experimental	Las restricciones en compras públicas limitan a las microempresas, reduciendo la competencia y afectando el compromiso en la gestión de proyectos estatales.
Maia et al. (2021) Brasil	Mapear las dimensiones que contribuyen a la innovación en la administración pública.	Cualitativo Investigación documental	La participación social en proyectos públicos mejora la eficiencia, facilitando la contratación y optimizando resultados en la gestión de proyectos estatales.
Melati et al. (2021) Brasil	Analizar cómo los gestores públicos aplican la gestión del conocimiento e inteligencia en la toma de decisiones.	Cualitativo Exploratorio	La gestión de datos en contratación pública mejora las decisiones, aumentando la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos.
Pereira et al. (2022) Brasil	Analizar los costos de licitación para evaluar la eficiencia de modalidades de contratación pública.	Mixto	La subasta electrónica reduce costos y agiliza la contratación pública, optimizando la asignación de recursos, el gasto y la ejecución de proyectos.
Ponce & Loor (2020) Ecuador	Predecir sobrecostos superiores al 15% en obras públicas mediante modelos de aprendizaje automático.	Cuantitativo	Las diferencias entre presupuestos y costos en obras públicas derivan de subestimaciones, mejorando la fiscalización y la gestión de riesgos al prever sobrecostos.
Precinotto et al. (2023) Brasil	Analizar el impacto de emergencias en la transparencia y divulgación de contrataciones públicas.	Cualitativo	En emergencias, la contratación pública privilegia rapidez sobre transparencia, reduciendo competencia, elevando costos y afectando la planificación, ejecución y supervisión de proyectos.
Ribeiro et al. (2023) Brasil	Estudiar el impacto de modalidades de licitación pública en desarrollo local según la teoría de gestión pública.	Mixto Estudio de caso	La licitación electrónica no ha favorecido el desarrollo local, pues sus efectos sociales y financieros no generan mejoras en la contratación y gestión.
Salvador & De São Pedro (2023) Brasil	Diseñar una metodología optimizada para gestionar planes anuales de contratación con directrices innovadoras.	Mixto Aplicado, descriptivo y exploratorio	La falta de divisiones operativas y reuniones efectivas limita el seguimiento del Plan Anual de Adquisiciones, afectando las decisiones y la gestión pública.
Takagi et al. (2024) Brasil	Desarrollar y evaluar un modelo integrado para gestionar criterios y factores de éxito en proyectos públicos.	Mixto Investigación acción	La contratación pública efectiva mejora la gestión de proyectos, optimizando la interacción, la eficiencia, el desempeño y el cumplimiento de objetivos estratégicos.
Treviño-Lozano (2021) México	Analizar las barreras de contratación pública sostenible en proyectos de infraestructura vial.	Cualitativo Comparativo	La contratación pública influye en proyectos viales, donde las asociaciones público-privadas y la sostenibilidad optimizan la eficiencia, el impacto social y los resultados estratégicos.

Vázquez-Rowe et al. (2021) Perú	Integrar métodos de evaluación y análisis multicriterio para la toma de decisiones en las contrataciones públicas.	Mixto No experimental	La contratación pública con indicadores ambientales optimiza la transparencia, sostenibilidad y selección de técnicas para infraestructura resiliente en proyectos.
Yabar-Ardiles et al. (2023) Perú	Evaluar las deficiencias en contratación de obras públicas y potencial de mejora con NEC4 ECC.	Mixto	Las deficiencias en contratación pública generan sobrecostos y retrasos. Adoptar el NEC4 mejoraría la transparencia, eficiencia e incentivos en proyectos.

Para el análisis se utilizaron 23 artículos, los cuales cumplían con los estándares de selección establecidos. De este total, 9 se obtuvieron de Scopus, 9 de Web of Science y 5 de Scielo; lo que garantizó una selección diversa de fuentes académicas de buena reputación. En este sentido, la distribución equitativa entre Scopus y Web of Science fortaleció la validez de la revisión, mientras que la inclusión de Scielo enriqueció el análisis al proporcionar estudios con un enfoque más específico en la realidad latinoamericana, ofreciendo un ángulo más amplio del contexto regional. En términos de concentración geográfica, Brasil contó con 16 artículos, Perú con 2, México 1, Ecuador 1 y Colombia 3. Esta concentración indica que Brasil posee una producción académica más prolífica, debido a la solidez del marco regulatorio del país y la facilidad de acceso a las bases de datos gubernamentales para su análisis.

En cuanto a la cronología de publicación, se publicaron 2 artículos en 2020, 6 en 2021, 5 en 2022, 6 en 2023 y 4 en 2024. Este patrón señala una creciente atención en cuanto a temas relacionados con la optimización del sistema de compras públicas y su eficiencia para los proyectos gubernamentales. Esto debido, principalmente, a los cambios regulatorios y algunos cambios en el uso de la tecnología dentro de la gestión pública.

Con respecto a la metodología, 11 estudios aplicaron métodos mixtos, 7 fueron cualitativos y 5 fueron cuantitativos. La prevalencia de estudios con métodos mixtos indica un enfoque integral en la investigación sobre contratación pública. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite una mayor profundidad en los estudios realizados. Por su parte, la baja proporción de estudios exclusivamente cuantitativos indica que hay limitaciones en la disponibilidad de datos estructurados o que los enfoques interpretativos son más comunes.

A todo esto, el análisis de las contrataciones públicas en la gestión de proyectos en Latinoamérica ha revelado un impacto importante. En cuanto a la infraestructura, Ponce & Loor (2020), junto con Yabar-Ardiles et al. (2023), argumentan que la competencia deficiente, las brechas de planificación y el aumento de costos constituyen importantes barreras para la implementación de proyectos. Además, De Castro et al. (2022) sugieren que un control deficiente de los contratos causa retrasos significativos en la implementación de determinados proyectos estratégicos, poniéndolos en peligro. Pereira et al. (2022) y Salvador & De São Pedro (2023) sugieren que la elección de los proveedores no debe ser evaluada solamente por el precio, ya que la calidad y el cumplimiento de los plazos también deben ser prioritarios. Además, la falta de modelos predictivos para la mitigación de riesgos en la contratación pública, también ha sido nombrada como una debilidad inherente en la planificación y ejecución de proyectos (Chioro et al., 2021; Cortez et al., 2020; Gonçalves & Borges, 2024).

En cuanto a la sostenibilidad, los estudios sugieren que la incorporación de medidas ambientales en la contratación pública es la opción más acertada a largo plazo (Vázquez-Rowe et al., 2021; Cavalcante et al., 2023). No obstante, existen ámbitos sociales y ambientales específicos que están excluidos y que deberían incluirse, ya que se pone en peligro la sostenibilidad de los proyectos de obras públicas (Treviño-Lozano, 2021; Hernández et al., 2023). Esta evidencia subraya la necesidad de diseñar políticas orientadas a lograr un equilibrio adecuado entre las consecuencias negativas y positivas en la gestión de los proyectos gubernamentales.

Respecto a la innovación, se ha demostrado que la automatización y la digitalización mejoran la eficacia en la administración de contratos públicos (Maia et al., 2021; De Oliveira et al., 2022). Asimismo, la supervisión de proyectos y la eficacia de las decisiones de gestión estratégica se ven mejoradas por la tecnología (Melati et al., 2021). En este sentido, Assis et al. (2022) y Takagi et al. (2024) destacan que el empleo de sistemas de inteligencia artificial en la contratación pública permite una adecuada predicción de riesgos y la asignación de recursos, lo que aumenta la eficiencia operativa y el control presupuestario estatal.

En relación con la transparencia, se evidenció que la competencia en la adjudicación de contratos se vincula con un menor riesgo de corrupción (Gutiérrez, 2020; Ribeiro et al., 2023). No obstante, en Colombia existe la figura de los contratos de licitación directa, que reduce la competencia y aumenta la posibilidad de conductas

poco éticas (Gallego et al., 2021). Además, durante ciertas crisis, el grado de transparencia disminuye, lo que dificulta la supervisión y el control de las funciones de contratación pública (Precinotto et al., 2023; Da Costa et al., 2024). Por ello, existe la necesidad de desarrollar políticas orientadas a mejorar los procesos de contratación pública en la región.

## Conclusiones

Se concluye que la contratación pública influye de manera positiva en la gestión de proyectos, mejorando su eficiencia, sostenibilidad, transparencia e innovación. Sin embargo, se observó una gestión estratégica deficiente en la competencia durante las licitaciones, junto con una falta de control adecuado, lo que puede generar altos costos y retrasos. Además, si bien algunos países han incluido criterios ambientales en algunas de sus políticas, su adopción aún es parcial, por lo que la sostenibilidad no ha experimentado cambios significativos.

También se evidenció que la estandarización de procesos y la adopción de tecnologías modernas mejoran significativamente la eficiencia en la contratación pública, aunque en algunas áreas aún se encuentran en etapas iniciales. Por otro lado, la concentración de ofertas en un pequeño grupo de oferentes, combinada con un monitoreo inadecuado, genera una percepción negativa de transparencia y aumenta el riesgo de corrupción, al mismo tiempo que reduce la competitividad en los procesos de licitación.

A todo esto, el estudio subraya la necesidad de mejorar los marcos legales y las políticas de contratación para lograr una gestión de proyectos más efectiva en la región. Para alcanzar este objetivo, se recomienda integrar tecnologías digitales avanzadas con requisitos más estrictos para la evaluación de proveedores y el diseño de proyectos, lo que permitiría una contratación pública más eficiente y justa. Finalmente, es esencial prestar mayor atención a los estudios comparativos entre países y al impacto de la digitalización en la supervisión y gestión de los contratos públicos.

## Referencias

- Arefazar, Y., Nazari, A., Hafezi, M. R., & Maghool, S. A. (2022). Prioritizing agile project management strategies as a change management tool in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 22(4), 678–689. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1644757>
- Ascanio, M. (2020). Principios de la contratación pública en el ámbito del acuerdo de libre comercio entre Chile y Colombia. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 25, 337–369.
- Assis, A. C. V., Silva, R. I., Gomes, L. F. A. M., & Gonçalves, E. D. L. (2022). Port capacity expansion under real options approach: a case study in Brazil. *Independent Journal of Management & Production*, 13(1), 234–257. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i1.1476>
- Bhatta, J. P., & Sain, M. (2023). Public procurement and project management at transitional context : analysis of single source contracting practices. *A Bi-Annual South Asian Journal of Research & Innovation*, 10(1), 9–18. <https://doi.org/10.3126/JORI.V10I1.66024>
- Carloni, E., Polinori, P., & David, D. (2021). Public procurement and corruption: perspectives, rules, experiences. *Understanding and Fighting Corruption in Europe: From Repression to Prevention*, 127–149. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-82495-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-82495-2_7)
- Cavalcante, B. R., Bulhões, E., & Pinho, A. C. (2023). Budget performance and governance in infrastructure project management: the case of Brazilian inland waterway transport. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(5), e2021-0135. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210135X>
- Chamorro, G. E., Pérez, D. D., & Serrano, M. F. (2022). Rol del interventor en la gestión de proyectos de infraestructura pública: estudio de caso del Valle del Cauca, Colombia. *Ciencia Ergo Sum*, 29(1), e145. <https://doi.org/10.30878/CES.V29N1A1>
- Chioro, A., Andreazza, R., Castro Furtado, L. A., de Araújo, E. C., Nasser, M. A., & Cecílio, L. C. de O. (2021). A política de contratualização dos hospitais de ensino: o que mudou na prática? *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(11), 5691–5700. <https://doi.org/10.1590/1413-812320212611.30512020>
- Cortez, E., Oliveira, T., & Morais, A. (2020). Desenvolvimento de um framework para o planejamento de compras públicas: estudo em uma Universidade Federal. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(3), 94–116. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18475>
- Cruz, M. A., Morales, A., & Cortez, R. (2024). El necesario y urgente «golpe de timón» de la gestión pública en el Perú. *Apuntes*, 51(96), 37–65. <https://doi.org/10.21678/APUNTES.96.1913>
- Da Costa, A. V., Abranches, D. A., & Da Costa, P. R. (2024). The relationship between performance and the dimensions of the Brazilian Federal Revenue Service's procurement structure. *Revista de Administracao Publica*, 58(4), e2024-0028. <https://doi.org/10.1590/0034-761220240028x>

Ormeño Yomona, K., Nina-Cuchillo, J., & Sánchez Aguirre, F. (2025). Impacto de la contratación pública en la gestión de proyectos en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4), 1-10. <https://zenodo.org/records/15091135>

- De Castro, A., Seleme, R., De Assis Silva, W., Zattar, I. C., Benitez, E. O., Canciglieri, O., & Brittes, L. (2022). Evaluation and choice criteria of sustainable suppliers in the construction industry: a comparative study in Brazilian companies. *Sustainability*, *14*(23), 15711. <https://doi.org/10.3390/SU142315711>
- De Oliveira, A., Garcia, L., Resende, O., Andrade, G., Rodrigues, L., & Alves, A. (2022). Prediction and visualisation of SICONV project profiles using machine learning. *Systems*, *10*(6), 252. <https://doi.org/10.3390/SYSTEMS10060252>
- Duarte, T. E., Ribeiro, P. C. C., & Costa, H. G. (2024). Indicators and performance requirements for suppliers' evaluation in the Brazilian electricity sector. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, *21*(3), 1984–1984. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1984.2024>
- Fourie, D., & Malan, C. (2020). Public procurement in the South African economy: addressing the systemic issues. *Sustainability*, *12*(20), 8692. <https://doi.org/10.3390/SU12208692>
- Gallego, J., Rivero, G., & Martínez, J. (2021). Preventing rather than punishing: An early warning model of malfeasance in public procurement. *International Journal of Forecasting*, *37*(1), 360–377. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2020.06.006>
- Gola, J. (2020). Criteria for the proper management of public property and the control of public procurement. *Eurasian Studies in Business and Economics*, *12*(1), 365–375. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-35040-6\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-030-35040-6_23)
- Gonçalves, D., & Borges, D. C. (2024). Competências individuais para a gestão de projetos: estudo em uma Instituição de saúde pública. *Revista de Gestão e Projetos*, *15*(1), 90–115. <https://doi.org/10.5585/gep.v15i1.24043>
- Gutiérrez, J. D. (2020). Oil revenues, public procurement and armed conflict: A case study of a subnational government in Colombia. *The Extractive Industries and Society*, *7*(2), 686–703. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.03.018>
- Hernández, C. G., Gutiérrez, Ó. J., & Sarmiento, J. A. (2023). Analysis of building behavior in construction industry and its relationship with its business performance for state contracting in Boyacá, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, *28*(101), 186–209. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.13>
- Jain, M. (2021). An overview of project management. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, *27*(3), 700–704. <https://cibgp.com/au/index.php/1323-6903/article/view/1654>
- Kajimbwa, M. A. (2022). Public procurement and performance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 10837–10842. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_1504](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_1504)
- Križić, I. (2021). Regulating public procurement in Brazil, India, and China: Toward the regulatory-developmental state. *Regulation & Governance*, *15*(3), 561–580. <https://doi.org/10.1111/REGO.12243>
- Maia, H. C., Castro, A. B., Nodari, C. H., & Oliveira, W. F. (2021). Antecedent dimensions in the Brazilian public administration: an analysis of the innovation contest in the public sector. *Revista de Gestão e Secretariado*, *12*(1), 26–52. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i1.1134>
- Malacina, I., Karttunen, E., Jääskeläinen, A., Lintukangas, K., Heikkilä, J., & Kähkönen, A. K. (2022). Capturing the value creation in public procurement: A practice-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *28*(2), 100745. <https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2021.100745>
- Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Marques, C. M. (2021). Decision-making quality of public managers: contributions from intelligence and knowledge management. *Revista de Administração Contemporânea*, *25*(2), e190044. <https://doi.org/10.1590/1982-7849RAC2021190044.EN>
- Meuleman, L. (2021). Public administration and governance for the SDGs: navigating between change and stability. *Sustainability*, *13*(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
- Moreno, P. J., & Saldaña, H. J. (2024). Tercerización de servicios en gestión pública municipal: Revisión sistemática. *Revista Espacios*, *45*(6), 116–127. <https://doi.org/10.48082/ESPACIOS-A24V45N06P10>
- Nilsson, E., Larsson, J., & Hedgren, E. (2025). Public clients pursue innovation, but what's going on at the project level? A case study of infrastructure operation and maintenance. *Construction Management and Economics*, *43*(1), 26–39. <https://doi.org/10.1080/01446193.2024.2376580>
- Ominde, D., Ochieng, E. G., & Omwenga, V. O. (2023). An assessment tool for stakeholder integration excellence and project delivery optimisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(7), 2155–2182. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0115/FULL/XML>
- Pereira, V. J., Amâncio, S. F., Capucho, P. H. P., Suguihiro, V. L. T., & Tridapalli, J. P. (2022). Cost management in the supply chain: An analysis of the costs of different types of municipal procurement. *Social Sciences and Humanities Open*, *5*(1), 100260. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100260>

- Ponce, J. M., & Loor, I. W. (2020). Differences between reference and executed budget in public bidding processes. *Revista San Gregorio*, 43, 1–20. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1445>
- Precinotto, A., Da Silva, L. N., & De Aquino, A. C. (2023). Transparency in tender waivers in local governments during emergency situations. *Revista Contabilidade e Financas*, 34(93), 1–16. <https://doi.org/10.1590/1808-057X20231716.PT>
- Ribeiro, L. F., Filho, F., & Misquita, R. P. (2023). Licitação pública como instrumento na gestão de projetos públicos para o desenvolvimento local na Amazônia. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(8), 12694–12711. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2562>
- Salvador, E. J., & De São Pedro, F. (2023). Ferramenta multifacetada para controle de Plano de Contratações Anual. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(7), 11396–11413. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2240>
- Sarkis-Onofre, R., Catalá-López, F., Aromataris, E., & Lockwood, C. (2021). How to properly use the PRISMA Statement. *Systematic Reviews*, 10(1), 1–3. <https://doi.org/10.1186/S13643-021-01671-Z/METRICS>
- Simonaitis, A., Daukšys, M., & Mockienė, J. (2023). A comparison of the project management methodologies PRINCE2 and PMBOK in managing repetitive construction projects. *Buildings*, 13(7), 1796. <https://doi.org/10.3390/BUILDINGS13071796>
- Souza, C. (2017). Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 27–45. <https://doi.org/10.1590/0034-7612150933>
- Stanitsas, M., Kirytopoulos, K., & Leopoulos, V. (2021). Integrating sustainability indicators into project management: The case of construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123774. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123774>
- Takagi, N., Varajão, J., Ventura, T., Ubialli, D., & Silva, T. (2024). Managing success criteria and success factors in a BPM project: an approach using PRINCE2 and Success Management on the public sector. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336273. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336273>
- Treviño-Lozano, L. (2021). Sustainable public procurement and human rights: barriers to deliver on socially sustainable road infrastructure projects in Mexico. *Sustainability*, 13(17), 9605. <https://doi.org/10.3390/SU13179605>
- Vázquez-Rowe, I., Córdova-Arias, C., Brioso, X., & Santa-Cruz, S. (2021). A method to include life cycle assessment results in Choosing by Advantage (CBA) multicriteria decision analysis. A case study for seismic retrofit in Peruvian primary schools. *Sustainability*, 13(15), 8139. <https://doi.org/10.3390/SU13158139>
- Xiansheng, X. (2023). Statutory ways for the government procurement of public services. *Public Procurement in Chinese Law and Practice*, 137–185. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-1047-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-99-1047-2_6)
- Yabar-Ardiles, O., Sanchez-Carigga, C., Espinoza, A. J., Guillén, M. S., & Milón, A. A. (2023). Seeking the optimisation of public infrastructure procurement with NEC4 ECC: a Peruvian case study. *Buildings*, 13(11), 2828. <https://doi.org/10.3390/buildings13112828>

#### CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA:

1. Conceptualización: Katia Ormeño Yomona de Alcalde
2. Curación de datos: Josue Nina-Cuchillo
3. Análisis formal: Katia Ormeño Yomona de Alcalde
4. Adquisición de fondos: Katia Ormeño Yomona de Alcalde, Josue Nina-Cuchillo, Flor de María Sánchez Aguirre
5. Investigación: Katia Ormeño Yomona de Alcalde
6. Metodología: Flor de María Sánchez Aguirre
7. Dirección del proyecto: Josue Nina-Cuchillo
8. Recursos: Katia Ormeño Yomona de Alcalde
9. Software: Josue Nina-Cuchillo
10. Supervisión: Flor de María Sánchez Aguirre
11. Validación: Flor de María Sánchez Aguirre
12. Visualización: Katia Ormeño Yomona de Alcalde
13. Redacción - borrador original: Josue Nina-Cuchillo
14. Redacción - corrección de pruebas y edición: Josue Nina-Cuchillo