

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

[DOI 10.35381/noesisin.v8i16.891](https://doi.org/10.35381/noesisin.v8i16.891)

Modelos de gestión de riesgo para contrataciones públicas. Revisión sistemática

Risk management models for public procurement. Systematic review

Jusbelly Zelada-Medina
zmedinajj@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-4308-8060>

Carlos Andrés Gil-Jáuregui
cgilja1@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-7231-6368>

Ruben Washington Jara-Zuñiga
rjarazu@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0000-0001-5333-0845>

Medali Cueva-Rodríguez
mcuevaro@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0000-0002-1301-5477>

Recepción: 10 de abril 2026
Revisado: 18 de mayo 2026
Aprobación: 15 de junio 2026
Publicado: 01 de julio 2026

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

RESUMEN

El estudio analizó la evidencia científica sobre modelos de gestión de riesgos aplicados a las contrataciones públicas. Mediante una revisión sistemática cualitativa, guiada por la declaración PRISMA, se examinaron artículos indexados en Scopus y SciELO publicados entre 2019 y 2025. La información se organizó en una matriz de extracción y se interpretó mediante análisis de contenido. El corpus final estuvo integrado por 19 investigaciones provenientes de América Latina, Europa y otras regiones. Los resultados se agruparon en cuatro categorías: enfoques y herramientas para identificar y medir riesgos; capacidad institucional y desempeño del proceso; corrupción e integridad; y transparencia, control y asignación de riesgos. Se concluye que la gestión de riesgos evoluciona desde esquemas reactivos hacia modelos preventivos sustentados en datos e indicadores. Sin embargo, su efectividad depende de la capacidad administrativa, la competencia en los mercados y mecanismos de transparencia que permitan el control ciudadano, especialmente en contextos críticos.

Descriptores: Administración pública; sector público; corrupción; gestión de riesgos; contrato. (Tesauro UNESCO)

ABSTRACT

The study analyzed the scientific evidence on risk management models applied to public procurement. Through a qualitative systematic review guided by the PRISMA statement, articles indexed in Scopus and SciELO and published between 2019 and 2025 were examined. The information was organized in an extraction matrix and interpreted through content analysis. The final corpus consisted of 19 studies from Latin America, Europe, and other regions. The findings were grouped into four categories: approaches and tools for identifying and measuring risks; institutional capacity and process performance; corruption and integrity; and transparency, control, and risk allocation. The study concludes that risk management is evolving from reactive schemes toward preventive models supported by data and indicators. However, its effectiveness depends on administrative capacity, market competition, and transparency mechanisms that enable public oversight, particularly in contexts characterized by institutional weaknesses, emergencies, and increased challenges to accountability and governance.

Descriptors: Public administration; public sector; corruption; risk management; contracts. (UNESCO Thesaurus)

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

INTRODUCCIÓN

La contratación pública es una de las funciones más sensibles del Estado, porque en ella se decide cómo se gastan los recursos públicos y qué calidad tendrán las obras, los bienes y los servicios que recibe la población. Pese a esa relevancia, Trammell et al. (2020) advierten que la contratación pública ha ocupado un lugar secundario dentro de la investigación en administración pública, lo que justifica prestarle mayor atención como campo de estudio. La evidencia comparada muestra, además, que el buen desempeño no depende solo de las leyes: Bosio et al. (2022), con datos de 187 países, encontraron que las buenas prácticas de contratación se asocian con mejores resultados, mientras que la regulación por sí sola no lo hace, y que una regulación más estricta solo mejora los resultados allí donde la capacidad del sector público es baja.

En América Latina, la contratación pública se vincula también con metas de desarrollo sostenible y de derechos humanos. Treviño Lozano (2022) sostiene que los derechos humanos constituyen la columna de la sostenibilidad social en las compras públicas de la región, lo que amplía el alcance del riesgo: no se trata solo de evitar pérdidas económicas, sino de garantizar que el gasto público produzca beneficios sociales y no los comprometa.

Los riesgos que enfrentan estos procesos son variados. Entre los más estudiados se encuentra la corrupción, que puede adoptar formas difíciles de detectar. Fazekas y Kocsis (2020) propusieron medirla de manera objetiva a partir de señales observables en los datos de contratación, como la presentación de una sola oferta en mercados que deberían ser competitivos. Thomann et al. (2024) mostraron que la flexibilización de las reglas durante la pandemia de COVID-19 elevó los riesgos objetivos de corrupción tanto en Italia como en Alemania, lo que evidencia que incluso sistemas consolidados son vulnerables cuando se relajan los controles.

A ello se suman los riesgos de gestión y ejecución. En el Perú, Vélchez Asalde et al. (2020) evaluaron expedientes de licitación de obras de un gobierno regional y hallaron una eficiencia alta, del 72 %, pero una eficacia muy baja, pues ninguna obra concluyó en

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

el plazo contractual. Este tipo de resultados indica que la existencia formal de procedimientos no asegura que los contratos se cumplan en tiempo, costo y calidad.

Aunque la producción académica sobre el tema ha crecido, se encuentra dispersa entre disciplinas y enfoques: los estudios cuantitativos con grandes bases de contratos conviven con análisis jurídicos y estudios de caso, y rara vez se leen de manera conjunta. Esta fragmentación dificulta responder una pregunta práctica para los gestores públicos: qué modelos de gestión de riesgo existen, cómo funcionan y bajo qué condiciones resultan eficaces. Por ello resulta oportuno sistematizar la evidencia disponible en bases de datos de alta credibilidad.

Por lo expuesto, el objetivo de este artículo es analizar la evidencia científica sobre los modelos de gestión de riesgo para las contrataciones públicas, con atención a sus características, a los procesos de contratación en los que se aplican y a los desafíos que enfrentan las instituciones del sector público.

MÉTODO

Se desarrolló una revisión sistemática con enfoque cualitativo y alcance descriptivo, orientada por las fases de la declaración PRISMA 2020: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión (Page et al., 2021). Para el tratamiento de la información se empleó una matriz de extracción que registró autor, año, país, objetivo, método y hallazgos principales de cada estudio, y los resultados se interpretaron mediante análisis de contenido.

La búsqueda se realizó en Scopus, por su cobertura internacional y sus criterios de selección de revistas, y en la red SciELO, que reúne revistas iberoamericanas de acceso abierto con revisión por pares. Se combinaron descriptores en español e inglés con los operadores booleanos AND y OR, tal como se resume en la tabla 1.

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

Tabla 1.
Estrategia de búsqueda.

<i>Elemento</i>	<i>Descripción</i>
Bases de datos	Scopus y red SciELO (colecciones de México, Perú, Cuba, Brasil, Colombia y Venezuela, entre otras).
Descriptores	("risk management" OR "gestión de riesgos" OR "corruption risk" OR "riesgo de corrupción") AND ("public procurement" OR "contratación pública" OR "compras públicas" OR "licitación pública" OR "contrataciones del Estado"). En Scopus se aplicó el campo TITLE-ABS-KEY.
Período e idioma	Artículos publicados entre 2019 y 2025, en español, inglés o portugués.

Elaboración: Los autores.

Se incluyeron artículos originales y revisiones evaluados por pares que analizaran la gestión de riesgos, la corrupción, el control o la transparencia en los procesos de contratación del sector público. Se excluyeron tesis, libros, actas de congresos, documentos de trabajo y demás literatura gris, así como los estudios centrados en la contratación entre empresas privadas. También se descartaron los registros que no pudieron verificarse en Scopus o en SciELO.

Antes del análisis, los tres constructos centrales se definieron de manera operativa, como se muestra en la tabla 2.

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

Tabla 2.

Matriz de variables: definiciones e implicaciones para la gestión pública.

Variable	Definición operativa	Implicación para la gestión pública
Contratación pública	Proceso por el cual las entidades del Estado adquieren bienes, servicios y obras con recursos públicos, desde la planificación hasta la ejecución del contrato.	Su eficiencia condiciona la calidad de los servicios y el buen uso de los fondos públicos.
Gestión de riesgos	Conjunto de actividades para identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los eventos que pueden afectar los objetivos de la contratación.	Permite anticipar retrasos, sobrecostos, incumplimientos y prácticas indebidas antes de que ocurran.
Riesgo de corrupción	Probabilidad de que el proceso se desvíe para favorecer intereses particulares, por ejemplo, mediante la restricción de la competencia o conflictos de interés.	Exige indicadores de alerta, controles internos y transparencia en todas las fases del proceso.

Elaboración: Los autores.

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

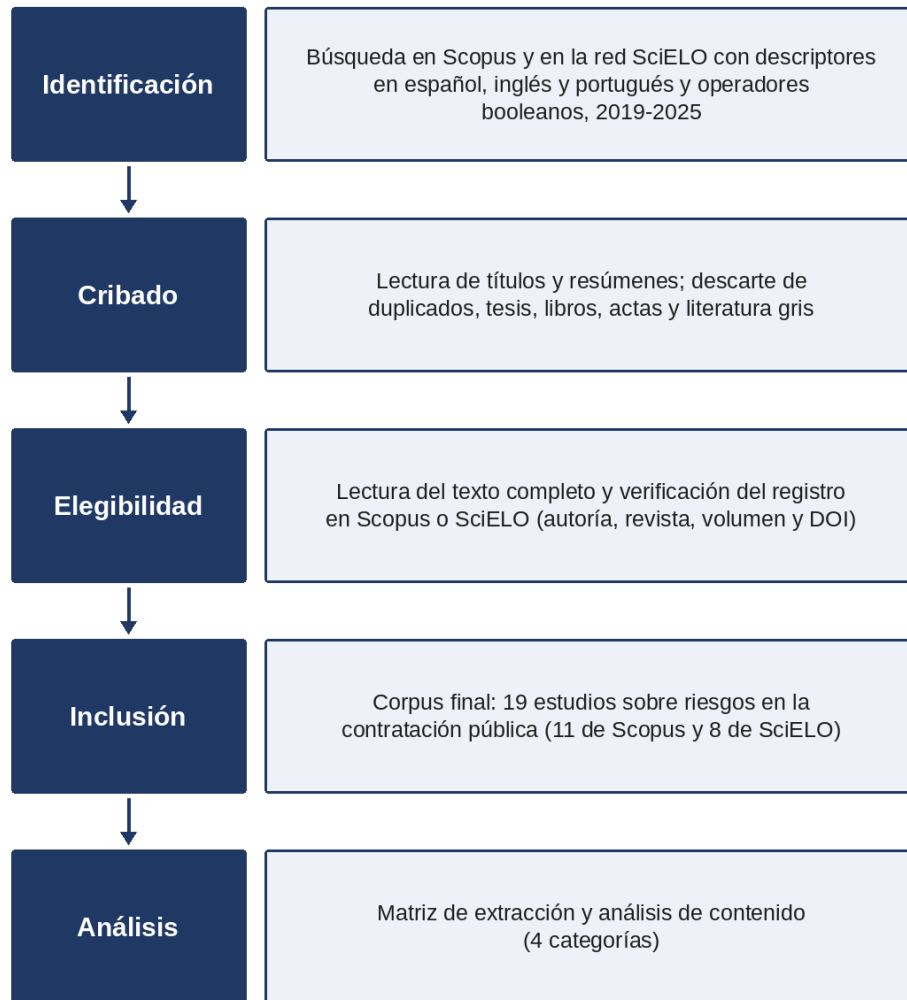


Figura 1. Procedimiento de la revisión sistemática.

Elaboración: Los autores.

La figura 1 resume el proceso seguido. Cada registro se revisó primero por título y resumen y después en texto completo; en esta última fase se comprobó en Scopus o en SciELO la autoría, la revista, el volumen y el DOI. Al final quedaron 19 estudios, once indexados en Scopus y ocho en SciELO, que constituyen el corpus del análisis.

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

RESULTADOS

La tabla 3 presenta los estudios incluidos, ordenados alfabéticamente, con el país y la unidad de análisis de cada uno.

Tabla 3.
Estudios que conforman el corpus de la revisión.

Autores y año	Título	País y unidad de análisis
Astudillo Moya y Martínez Espinoza (2021)	Las asociaciones público-privadas, ¿alternativa para la construcción de infraestructura? Una referencia a Perú y Argentina.	Perú y Argentina; análisis normativo comparado
Bosio et al. (2022)	Public procurement in law and practice.	187 países; leyes y prácticas de contratación
Casady et al. (2023)	Public procurement failure: The role of transaction costs and government capacity in procurement cancellations.	Dinamarca; 5.558 contratos locales
Castro Coria y Gómez Monge (2022)	Propuesta metodológica para identificar la situación problemática en las contrataciones públicas en materia de APPs en el Estado mexicano.	México; análisis documental de APP
Fazekas y Kocsis (2020)	Uncovering high-level corruption: Cross-national objective corruption risk indicators using public procurement data.	28 países europeos; 2,8 millones de contratos
Fourie y Malan (2020)	Public procurement in the South African economy: Addressing the systemic issues.	Sudáfrica; análisis documental
Gallego et al. (2021)	Preventing rather than punishing: An early warning model of malfeasance in public procurement.	Colombia; más de dos millones de contratos

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

Autores y año	Título	País y unidad de análisis
Gerónimo De La Cruz (2023)	El compliance penal: un mecanismo que ayuda a la prevención de la corrupción en las contrataciones del Estado.	Perú; análisis jurídico
Godoi (2019)	La transparencia como presupuesto de la lucha contra la corrupción en la contratación pública en Brasil.	Brasil; análisis jurídico
Gudiño Mena (2022)	El principio constitucional de transparencia en la contratación pública del Ecuador. Un enfoque desde la participación ciudadana.	Ecuador; análisis jurídico
Gutiérrez Salazar (2024)	La detección de la corrupción en México y el Sistema Nacional Anticorrupción.	México; análisis institucional
Lenderink et al. (2022)	Procurement and innovation risk management: How a public client managed to realize a radical green innovation in a civil engineering project.	Países Bajos; estudio de caso
Miranzo Díaz et al. (2023)	Corruption risk analysis in local public procurement: A look at the Àrea Metropolitana de Barcelona.	España; estudio de caso
Negrut et al. (2023)	Insights on the performance of public procurement for water utilities works.	Rumania; licitaciones de obras de agua
Salgado Remigio (2025)	Los límites del acceso a la información en los contratos públicos en México: versiones públicas y testado de datos personales.	México; 12 contratos públicos
Sharma et al. (2019)	Mapping corruption risks in public procurement: Uncovering improvement opportunities and strengthening controls.	Modelado de riesgos (árbol de fallos y AMFE)
Thomann et al. (2024)	Did pandemic responses trigger corruption in public procurement? Comparing Italy and Germany.	Italia y Alemania; estudio comparado
Vílchez Asalde et al. (2020)	Evaluación de la eficiencia y eficacia en la contratación de obras mediante licitación pública en el Gobierno Regional Lambayeque, 2017-2019.	Perú; 10 expedientes de licitación

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

Autores y año	Título	País y unidad de análisis
Wachs et al. (2021)	Corruption risk in contracting markets: A network science perspective.	Unión Europea; más de 4 millones de contratos

Elaboración: Los autores.

Nueve de los diecinueve estudios se desarrollaron en América Latina, siete en Europa, uno en Sudáfrica y uno tuvo alcance mundial; el restante es un estudio de modelado de riesgos sin delimitación nacional. En cuanto al diseño, cinco son análisis cuantitativos con grandes bases de contratos, siete son estudios de caso o análisis documentales, cinco son análisis jurídicos o normativos y dos combinan métodos o modelan escenarios de riesgo. Los trabajos latinoamericanos privilegian el enfoque jurídico e institucional, mientras que los europeos se apoyan con mayor frecuencia en datos masivos de contratación. El análisis de contenido permitió agrupar los hallazgos en cuatro categorías.

Tabla 4.
Enfoques y herramientas para identificar el riesgo.

<i>Enfoques y herramientas para identificar el riesgo</i>
Indicadores objetivos de riesgo
Modelos predictivos de alerta temprana
Mapeo de riesgos (árbol de fallos y AMFE)
Análisis de probabilidad e impacto

Fuente: Sharma et al. (2019); Fazekas y Kocsis (2020); Gallego et al. (2021); Wachs et al. (2021); Castro Coria y Gómez Monge (2022).

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

Los modelos de gestión de riesgo identificados se mueven en dos direcciones complementarias. La primera es la medición objetiva. Fazekas y Kocsis (2020) construyeron dos indicadores de corrupción de alto nivel, la oferta única en mercados competitivos y un índice compuesto de señales de riesgo, y los aplicaron a 2,8 millones de contratos de 28 países europeos. Wachs et al. (2021) analizaron más de cuatro millones de contratos de la Unión Europea desde la ciencia de redes y hallaron que los mercados más centralizados presentan mayor riesgo de corrupción. La segunda dirección es la anticipación: Gallego et al. (2021) entrenaron modelos de aprendizaje automático con más de dos millones de contratos colombianos para predecir cuáles terminarían en investigaciones por corrupción, incumplimiento o ineficiencia, lo que permite actuar antes de que el daño ocurra.

Junto a estos modelos basados en datos, otros estudios proponen herramientas de diagnóstico. Sharma et al. (2019) combinaron teoría fundamentada, análisis de árbol de fallos y análisis modal de fallos y efectos (AMFE) para jerarquizar los factores de riesgo de corrupción, e identificaron 45 combinaciones que pueden conducir a adjudicaciones injustas. En México, Castro Coria y Gómez Monge (2022) plantearon el análisis de riesgos, según su probabilidad y nivel de amenaza, como punto de partida para identificar los problemas del modelo de contratación de las asociaciones público-privadas.

Tabla 5.

Capacidad institucional y desempeño del proceso.

<i>Capacidad institucional y desempeño del proceso</i>
Capacidad administrativa
Especificidad de la inversión
Requisitos técnicos y evaluación
Plazos y eficacia de la ejecución

Fuente: Fourie y Malan (2020); Vilchez Asalde et al. (2020); Bosio et al. (2022); Casady et al. (2023); Negruț et al. (2023).

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

La eficacia de cualquier modelo depende de la capacidad de las entidades que lo aplican. Casady et al. (2023), con 5.558 contratos de gobiernos locales daneses, encontraron que las cancelaciones de licitaciones son más probables cuando la inversión tiene alta especificidad de activos y cuando el gobierno cuenta con menor capacidad administrativa. Bosio et al. (2022) llegaron a una conclusión convergente a escala mundial: la calidad de la práctica pesa más que la letra de la ley. En Sudáfrica, Fourie y Malan (2020) señalaron que la mayoría de los problemas del sistema de contratación provienen de su implementación y no de su diseño.

Los problemas de capacidad se traducen en fallas concretas del proceso. Negruț et al. (2023) observaron en licitaciones rumanas de obras de agua que muchos requisitos técnicos no se ajustaban al proyecto, que las evaluaciones se prolongaban y que la comunicación escrita rígida dificultaba corregir errores. En el Perú, Vílchez Asalde et al. (2020) documentaron que ninguna de las obras analizadas se concluyó en el plazo previsto, lo que muestra que el riesgo de retraso no estaba siendo gestionado durante la ejecución.

Tabla 6.
Corrupción e integridad.

<i>Corrupción e integridad</i>
Competencia restringida
Concentración del mercado
Flexibilización en emergencias
Cultura de integridad

Fuente: Fazekas y Kocsis (2020); Wachs et al. (2021); Gerónimo De La Cruz (2023); Miranzo Díaz et al. (2023); Thomann et al. (2024).

La corrupción aparece como el riesgo más estudiado del corpus. Los indicadores de competencia restringida y de concentración del mercado (Fazekas y Kocsis, 2020; Wachs et al., 2021) muestran que el riesgo se agrupa en ciertos segmentos y no se distribuye al

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

azar. Thomann et al. (2024) añadieron que la corrupción percibida se asocia con poca competencia, reglas ambiguas y una burocracia politizada, y que la flexibilización de los procedimientos durante la emergencia sanitaria aumentó los riesgos de forma similar en dos países con tradiciones administrativas distintas.

Frente a ello, los estudios proponen reforzar la integridad desde dentro de las organizaciones. En el Área Metropolitana de Barcelona, Miranzo Díaz et al. (2023) evaluaron códigos éticos, órganos de control, transparencia, conflictos de interés y canales de denuncia, y concluyeron que, pese a los avances, el paso hacia una cultura de integridad y una gestión basada en riesgos sigue incompleto en el nivel local. En el Perú, Gerónimo De La Cruz (2023) propuso el compliance penal como mecanismo para supervisar a los agentes que intervienen en la contratación y reducir el riesgo de corrupción.

Tabla 7.

Transparencia, control y asignación de riesgos.

<i>Transparencia, control y asignación de riesgos</i>
Acceso a la información
Participación y control ciudadano
Sistemas anticorrupción
Asignación de riesgos en APP e innovación

Fuente: Godoi (2019); Astudillo Moya y Martínez Espinoza (2021); Gudiño Mena (2022); Lenderink et al. (2022); Gutiérrez Salazar (2024); Salgado Remigio (2025).

La transparencia es el mecanismo de control más mencionado en los estudios latinoamericanos. Godoi (2019) sostiene que, en Brasil, la transparencia permite que la ciudadanía vigile los procedimientos de contratación y desalienta la corrupción, aunque debe combinarse con otros mecanismos. En Ecuador, Gudiño Mena (2022) concluye que la participación ciudadana en el control de las contrataciones disuade la corrupción sin

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

llegar a eliminarla. En México, Gutiérrez Salazar (2024) revisó las auditorías, los protocolos sobre conflicto de interés, el sistema digital de contrataciones y la exigencia de políticas de integridad a los proveedores, y advirtió que su implementación es incompleta; Salgado Remigio (2025), al analizar doce contratos de grandes proyectos, encontró prácticas desiguales en la clasificación y el testado de la información, lo que limita el escrutinio público.

La asignación del riesgo entre el Estado y el contratista es otro componente clave de los modelos. Astudillo Moya y Martínez Espinoza (2021) mostraron que las asociaciones público-privadas requieren marcos institucionales sólidos: en el Perú el Estado retiene buena parte de los riesgos y en Argentina su distribución no es clara. En sentido inverso, Lenderink et al. (2022) documentaron en los Países Bajos cómo un cliente público que asumió de manera deliberada los riesgos de una innovación logró concretar un proyecto de ingeniería con una innovación verde radical, gracias al liderazgo gubernamental, a la existencia de una opción de respaldo y a buenas condiciones organizativas.

La tabla 8 sintetiza los patrones que emergen al cruzar las cuatro categorías.

Tabla 8.

Patrones identificados en la gestión del riesgo en la contratación pública.

Patrón identificado	Foco estratégico	Objetivo de gestión
De la norma a la práctica	Brecha entre el marco legal y su aplicación	Fortalecer capacidades y procedimientos antes que multiplicar reglas.
Riesgo basado en datos	Indicadores y modelos predictivos	Pasar del control posterior a la alerta temprana sobre contratos concretos.
Integridad sistémica	Competencia, conflictos de interés y emergencias	Mantener salvaguardas mínimas incluso en procedimientos excepcionales.
Transparencia con control	Acceso a la información y participación ciudadana	Convertir la publicidad de los contratos en vigilancia efectiva.

Elaboración: Los autores.

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

DISCUSIÓN

Los resultados permiten sostener que la gestión de riesgos en la contratación pública ha evolucionado desde un enfoque centrado en la sanción posterior hacia modelos preventivos que identifican señales de alerta en los datos (Fazekas y Kocsis, 2020; Gallego et al., 2021; Wachs et al., 2021). Esta evolución, sin embargo, es desigual: mientras en Europa predominan los análisis con millones de contratos, en América Latina la mayor parte de la producción revisada es jurídica e institucional, y la medición sistemática del riesgo es todavía excepcional, con el caso colombiano como referencia.

El hallazgo más consistente del corpus es que la existencia formal de un modelo no garantiza su eficacia. Bosio et al. (2022), Fourie y Malan (2020) y Casady et al. (2023) coinciden, desde contextos muy distintos, en que la capacidad de las entidades pesa más que el diseño normativo. Esta conclusión dialoga con la revisión de Lapuente y Van de Walle (2020), quienes señalan que los efectos de las reformas de gestión pública sobre la calidad de los servicios no son uniformes, sino que dependen del contexto administrativo, político y sectorial. En consecuencia, trasladar un modelo de gestión de riesgo sin considerar las capacidades disponibles puede producir instrumentos que existen en el papel pero no operan en la práctica.

La corrupción, por su parte, no puede abordarse solo con reglas más estrictas. Los estudios muestran que el riesgo aumenta cuando se reduce la competencia, cuando el mercado se concentra en pocos proveedores y cuando las emergencias justifican procedimientos excepcionales (Thomann et al., 2024; Wachs et al., 2021). De ahí que la gestión del riesgo requiera mantener salvaguardas mínimas incluso en contextos de urgencia, y combinar los controles externos con una cultura de integridad dentro de las organizaciones (Miranzo Díaz et al., 2023; Gerónimo De La Cruz, 2023).

La transparencia aparece como condición necesaria pero no suficiente. Publicar la información de los contratos solo reduce el riesgo si existe quien la analice y si los datos son completos y comparables (Godoi, 2019; Salgado Remigio, 2025). La participación ciudadana y los sistemas anticorrupción aportan al control, pero su efecto depende de

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

que se implementen en todas las fases del proceso (Gudiño Mena, 2022; Gutiérrez Salazar, 2024). En este punto, los modelos basados en datos y la transparencia se refuerzan mutuamente: los indicadores de riesgo necesitan información pública de calidad para funcionar, y la información pública gana utilidad cuando se traduce en alertas concretas.

Un aporte de esta revisión es mostrar que la gestión de riesgos no se limita a evitar pérdidas, sino que también puede habilitar decisiones más ambiciosas. El caso estudiado por Lenderink et al. (2022) indica que, cuando el riesgo se asigna de manera explícita y se acompaña de opciones de respaldo, la contratación pública puede impulsar la innovación. Ullah et al. (2021), al estudiar la gobernanza de las ciudades inteligentes, proponen marcos de gestión de riesgos organizados por capas tecnológicas, organizativas y del entorno, una lógica que también puede orientar la contratación pública si se pasa de listas genéricas de riesgos a modelos que distingan su origen y su nivel de control.

Esta revisión tiene limitaciones que conviene reconocer. Se circunscribió a Scopus y SciELO, por lo que pudo dejar fuera estudios relevantes de otras bases; el corpus es reducido y heterogéneo, con predominio de análisis jurídicos en la región latinoamericana y de estudios cuantitativos en Europa. Además, pocos trabajos evalúan el efecto de un modelo de gestión de riesgo antes y después de su implementación. Por ello, las relaciones descritas deben entenderse como una síntesis interpretativa y no como una prueba causal.

CONCLUSIONES

La evidencia revisada indica que los modelos de gestión de riesgo para las contrataciones públicas han transitado desde el control posterior hacia enfoques preventivos que emplean indicadores objetivos, modelos predictivos y herramientas de mapeo de riesgos para anticipar la corrupción, los retrasos y los incumplimientos.

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

La eficacia de estos modelos depende menos de su diseño normativo que de la capacidad administrativa de las entidades que los aplican. Las fallas más frecuentes del proceso, como los requisitos técnicos inadecuados, las evaluaciones prolongadas, las cancelaciones y el incumplimiento de plazos, se asocian con déficits de capacidad y de seguimiento durante la ejecución.

Los principales desafíos para las instituciones del sector público son la corrupción vinculada a la falta de competencia y a la concentración del mercado, la flexibilización de los controles en situaciones de emergencia, la implementación incompleta de los sistemas de integridad y una transparencia que no siempre permite un control ciudadano efectivo.

Finalmente, se recomienda que las entidades públicas fortalezcan las capacidades técnicas de sus equipos de contratación, incorporen indicadores de alerta temprana basados en datos abiertos, mantengan salvaguardas mínimas en los procedimientos excepcionales y promuevan estudios empíricos, de preferencia longitudinales, que midan el efecto real de los modelos de gestión de riesgo en los resultados de la contratación.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad César Vallejo, por el acompañamiento académico brindado durante la elaboración de este trabajo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Astudillo Moya, M., & Martínez Espinoza, Y. (2021). Las asociaciones público-privadas, ¿alternativa para la construcción de infraestructura? Una referencia a Perú y Argentina. *Estudios Políticos*, (54), pp. 163-190. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2021.54.80271>

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

- Bosio, E., Djankov, S., Glaeser, E., & Shleifer, A. (2022). Public procurement in law and practice. *American Economic Review*, 112(4), pp. 1091-1117. Disponible en: <https://doi.org/10.1257/aer.20200738>
- 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*. Publicación anticipada en línea. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231945>
- Castro Coria, E. G., & Gómez Monge, R. (2022). Propuesta metodológica para identificar la situación problemática en las contrataciones públicas en materia de APPs en el Estado mexicano. *Inter Disciplina*, 10(26), pp. 267-290. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2022.26.80978>
- Fazekas, M., & Kocsis, G. (2020). Uncovering high-level corruption: Cross-national objective corruption risk indicators using public procurement data. *British Journal of Political Science*, 50(1), pp. 155-164. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/S0007123417000461>
- Fourie, D., & Malan, C. (2020). Public procurement in the South African economy: Addressing the systemic issues. *Sustainability*, 12(20), 8692. Disponible en: <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), pp. 360-377. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2020.06.006>
- Gerónimo De La Cruz, J. (2023). El compliance penal: un mecanismo que ayuda a la prevención de la corrupción en las contrataciones del Estado. *Revista Oficial del Poder Judicial*, 15(19), pp. 137-162. Disponible en: <https://doi.org/10.35292/ropj.v15i19.705>
- Godoi, C. E. G. de (2019). La transparencia como presupuesto de la lucha contra la corrupción en la contratación pública en Brasil. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 52(155), pp. 841-896. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2019.155.14950>

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

- Gudiño Mena, Z. G. (2022). El principio constitucional de transparencia en la contratación pública del Ecuador. Un enfoque desde la participación ciudadana. *Universidad y Sociedad*, 14(2), pp. 410-420. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200410
- Gutiérrez Salazar, M. Á. (2024). La detección de la corrupción en México y el Sistema Nacional Anticorrupción. *Cuestiones Constitucionales*, 25(51), e14162. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/ijj.24484881e.2024.51.14162>
- Lapiente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), pp. 461-475. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Lenderink, B., Halman, J. I. M., Boes, J., Voordijk, H., & Dorée, A. G. (2022). Procurement and innovation risk management: How a public client managed to realize a radical green innovation in a civil engineering project. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(1), 100747. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100747>
- Miranzo Díaz, J., Cerrillo i Martínez, A., Galindo Caldés, R., & Castro Carranza, J. (2023). Corruption risk analysis in local public procurement: A look at the Àrea Metropolitana de Barcelona. *International Review of Administrative Sciences*, 89(3), pp. 919-934. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/00208523221126860>
- Negrut, M. L., Muțiu, A., & Mihartescu, A.-A. (2023). Insights on the performance of public procurement for water utilities works. *Sustainability*, 15(1), 155. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su15010155>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. Disponible en: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Salgado Remigio, S. (2025). Los límites del acceso a la información en los contratos públicos en México: versiones públicas y testado de datos personales. *Iuris Tantum*, 39(42), pp. 83-116. Disponible en: <https://doi.org/10.36105/iut.2025n42.04>

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

- Sharma, S. K., Sengupta, A., & Panja, S. C. (2019). Mapping corruption risks in public procurement: Uncovering improvement opportunities and strengthening controls. *Public Performance & Management Review*, 42(4), pp. 947-975. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1535984>
- Thomann, E., Marconi, F., & Zhelyazkova, A. (2024). Did pandemic responses trigger corruption in public procurement? Comparing Italy and Germany. *Journal of European Public Policy*, 31(9), pp. 2907-2936. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2241879>
- Trammell, E., Abutabenjeh, S., & Dimand, A.-M. (2020). A review of public administration research: Where does public procurement fit in? *International Journal of Public Administration*, 43(8), pp. 655-667. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1644654>
- Treviño Lozano, L. (2022). Is Latin America missing the links between procurement, sustainability and human rights? *Business and Human Rights Journal*, 7(3), pp. 461-467. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/bhj.2022.9>
- Ullah, F., Qayyum, S., Thaheem, M. J., Al-Turjman, F., & Sepasgozar, S. M. E. (2021). Risk management in sustainable smart cities governance: A TOE framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120743. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120743>
- Vílchez Asalde, M. A., Collazos Alarcón, M. A., Heredia Llatas, F. D., & Sotomayor Nunura, G. D. S. (2020). Evaluación de la eficiencia y eficacia en la contratación de obras mediante licitación pública en el Gobierno Regional Lambayeque, 2017-2019. *Universidad y Sociedad*, 12(3), pp. 253-259. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300253
- Wachs, J., Fazekas, M., & Kertész, J. (2021). Corruption risk in contracting markets: A network science perspective. *International Journal of Data Science and Analytics*, 12(1), pp. 45-60. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s41060-019-00204-1>

Jusbelly Zelada-Medina; Carlos Andrés Gil-Jáuregui; Ruben Washington Jara-Zuñiga; Medali Cueva-Rodríguez

©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)