



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v12i1.4770>

Ciencias Técnicas y Aplicadas  
Artículo de Investigación

***Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual***

***Transparency and control in the contracting processes of the Manabí Sports Federation: Absence of a contractual compliance system***

***Transparência e controle nos processos de contratação da Federação Desportiva de Manabí: Ausência de um sistema de conformidade contratual***

Steffania Karina Albán Carcelén <sup>I</sup>  
[skalbanc@ube.edu.ec](mailto:skalbanc@ube.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0009-7050-5200>

María Andrea Hidalgo Gutiérrez <sup>I</sup>  
[mahidalgog@ube.edu.ec](mailto:mahidalgog@ube.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0005-1959-2477>

Willian Paul Aviles Quinonez <sup>III</sup>  
[wpavilesq@ube.edu.ec](mailto:wpavilesq@ube.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0001-5026-4114>

Glen Freddy Robayo Cabrera <sup>IV</sup>  
[gfrobyoc@ube.edu.ec](mailto:gfrobyoc@ube.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0006-9195-7423>

**Correspondencia:** [skalbanc@ube.edu.ec](mailto:skalbanc@ube.edu.ec)

**\*Recibido:** 22 de enero de 2026 **\*Aceptado:** 01 de febrero de 2026 **\* Publicado:** 25 de marzo de 2026

- I. Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Estudiante de la Maestría en Compras Públicas, Universidad Bolivariana del Ecuador, Duran, Guayas, Ecuador.
- II. Abogada de la República del Ecuador, Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo, Licenciada en Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Particular San Gregorio de Portoviejo, Estudiante de la Maestría en Compras Públicas, Universidad Bolivariana del Ecuador, Duran, Guayas, Ecuador.
- III. Docente de la Universidad Bolivariana del Ecuador, Duran, Guayas, Ecuador.
- IV. Docente de la Universidad Bolivariana del Ecuador, Durán, Ecuador.

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

### Resumen

La contratación pública constituye un ámbito altamente vulnerable a riesgos de corrupción, ineficiencia y pérdida de transparencia, especialmente en instituciones que administran recursos públicos sin estructuras preventivas de control. El presente estudio tuvo como objetivo describir la incidencia de la ausencia de un sistema de compliance contractual en la transparencia y el control de los procesos de contratación de la Federación Deportiva de Manabí. Para ello, se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo–cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo–analítico, utilizando como técnicas la revisión documental, la entrevista semiestructurada y la encuesta con escala de Likert aplicada a funcionarios de áreas estratégicas de la institución. Los resultados evidencian que la gestión contractual se encuentra orientada principalmente al cumplimiento formal de la normativa, con debilidades estructurales en la planificación, la trazabilidad, la coordinación interdepartamental y la gestión preventiva de riesgos. También, se identificaron limitaciones significativas en los mecanismos de control interno, ausencia de estructuras formales de debida diligencia y carencia de un sistema institucional de compliance contractual, lo que incrementa la discrecionalidad administrativa y la vulnerabilidad frente a prácticas irregulares. La triangulación de los datos permitió concluir que la inexistencia de un sistema de compliance contractual incide negativamente en la transparencia sustantiva y en la eficacia del control de los procesos contractuales. En este aspecto, el estudio demuestra que la implementación de un sistema de compliance contractual constituye una herramienta estratégica para fortalecer la gestión administrativa institucional, consolidar la integridad organizacional, mejorar la transparencia, optimizar el control preventivo y proteger los recursos públicos, contribuyendo a la construcción de una gobernanza pública orientada al valor público y a la confianza ciudadana.

**Palabras clave:** Contratación pública; Compliance contractual; Transparencia institucional; Control interno.

### Abstract

Public procurement is highly vulnerable to corruption, inefficiency, and a lack of transparency, especially in institutions that manage public resources without preventive control structures. This study aimed to describe the impact of the absence of a contractual compliance system on the transparency and control of procurement processes at the Manabí Sports Federation. To this end, a mixed-methods (qualitative and quantitative) research study was conducted, employing a non-

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

experimental, descriptive-analytical design. Data collection techniques included document review, semi-structured interviews, and a Likert-scale survey administered to officials in strategic areas of the institution. The results show that contract management is primarily focused on formal regulatory compliance, with structural weaknesses in planning, traceability, interdepartmental coordination, and preventive risk management. Significant limitations were also identified in internal control mechanisms, the absence of formal due diligence structures, and the lack of an institutional contractual compliance system, which increases administrative discretion and vulnerability to irregular practices. Data triangulation allowed us to conclude that the absence of a contractual compliance system negatively impacts substantive transparency and the effectiveness of contract process control. In this regard, the study demonstrates that implementing a contractual compliance system is a strategic tool for strengthening institutional administrative management, consolidating organizational integrity, improving transparency, optimizing preventive control, and protecting public resources, thus contributing to building public governance oriented toward public value and citizen trust.

**Keywords:** Public procurement; Contractual compliance; Institutional transparency; Internal control.

### Resumo

As compras públicas são altamente vulneráveis à corrupção, à ineficiência e à falta de transparência, especialmente em instituições que gerem recursos públicos sem estruturas de controle preventivo. Este estudo teve como objetivo descrever o impacto da ausência de um sistema de conformidade contratual na transparência e no controle dos processos de compras na Federação Desportiva de Manabí. Para tal, foi realizada uma pesquisa com métodos mistos (qualitativos e quantitativos), empregando um desenho não experimental, descritivo-analítico. As técnicas de recolha de dados incluíram a revisão documental, entrevistas semiestruturadas e um questionário com escala de Likert aplicado a colaboradores de áreas estratégicas da instituição. Os resultados mostram que a gestão de contratos está focada principalmente na conformidade regulamentar formal, com fragilidades estruturais no planeamento, rastreabilidade, coordenação interdepartamental e gestão preventiva de riscos. Foram também identificadas limitações significativas nos mecanismos de controlo interno, na ausência de estruturas formais de due diligence e na falta de um sistema institucional de conformidade contratual, o que aumenta a discricionariedade administrativa e a vulnerabilidade a práticas irregulares. A triangulação de dados permitiu concluir que a ausência de um sistema de conformidade

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

contratual impacta negativamente a transparência substantiva e a eficácia do controle do processo de contratação. Neste sentido, o estudo demonstra que a implementação de um sistema de conformidade contratual é uma ferramenta estratégica para fortalecer a gestão administrativa institucional, consolidar a integridade organizacional, melhorar a transparência, otimizar o controle preventivo e proteger os recursos públicos, contribuindo, assim, para a construção de uma governação pública orientada para o valor público e para a confiança dos cidadãos.

**Palavras-chave:** Contratação pública; Conformidade contratual; Transparência institucional; Controle interno.

### Introducción

La contratación pública constituye uno de los mecanismos fundamentales mediante los cuales las entidades estatales y de derecho público adquieren bienes, obras o servicios destinados al cumplimiento de sus fines institucionales. Este mecanismo tiene como propósito regular la adecuada administración de los recursos estatales, garantizando principios como la transparencia, efectividad, objetividad, honestidad y trato justo, elementos esenciales para una correcta toma de decisiones (Gudiño, 2022). No obstante, debido a los intereses financieros involucrados, el elevado volumen de transacciones, la interacción constante entre funcionarios públicos y empresas privadas, así como el abuso de poder, la contratación pública se configura como una de las actividades con mayor riesgo de corrupción a nivel mundial (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2024).

Esta corrupción representa una de las principales fuentes de pérdida económica a escala global, afectando de manera directa la eficiencia del gasto estatal. En este sentido, organismos internacionales como Transparencia Internacional (2025) estiman que entre el 10 % y el 25 % del valor total de los contratos públicos se pierde como consecuencia de prácticas corruptas, tales como el soborno, la colusión y los sobrecostos en los proyectos. Considerando que la contratación pública equivale aproximadamente entre el 13 % y el 20 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, estas irregularidades generan pérdidas que ascienden a cientos de miles de millones de dólares anuales, debilitando las finanzas públicas, reduciendo la calidad de los servicios y erosionando la confianza ciudadana en las instituciones.

En el Ecuador, los problemas de corrupción en la contratación pública representan un fenómeno de carácter estructural que incide negativamente tanto en la eficiencia del gasto público como en la legitimidad de la gestión estatal. Esta situación se evidencia a través de prácticas como el

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

direccionamiento de procesos contractuales, la limitada transparencia en las fases precontractual y contractual, la colusión entre actores públicos y privados, y el incumplimiento de los principios rectores establecidos en la normativa vigente (Molina y de Jesús, 2022).

Esta problemática se manifiesta en diversos espacios, entidades e instituciones que, aun cuando poseen naturaleza jurídica privada, administran recursos públicos y ejecutan procesos de contratación sujetos a los principios de transparencia, legalidad y eficiencia, como es el caso de la Federación Deportiva de Manabí. Dicha entidad, encargada de promover y fortalecer la formación deportiva en la provincia, enfrenta situaciones asociadas a la corrupción en sus procesos de contratación pública, derivadas de la existencia de controles contractuales limitados, lo cual incide negativamente en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Dado que se trata de un problema significativo para los Estados, la contratación pública se encuentra sujeta a una amplia regulación legal y administrativa, orientada a salvaguardar los fondos públicos y garantizar el uso responsable de los recursos provenientes de los contribuyentes (Ochoipoma y Muñoz, 2023). Sin embargo, es importante señalar que ninguna normativa resulta plenamente efectiva sin el respaldo de un sistema de control interno eficiente y de una cultura de integridad institucional sólida, en la cual se respeten y apliquen los principios que rigen la contratación pública, entre los que destacan la transparencia, la participación, la eficacia, la rendición de cuentas, la coherencia, la adaptación a las nuevas tecnologías, la igualdad de trato, la no discriminación y la concurrencia (Masache et al., 2024).

Bajo este enfoque, la Unión Europea ha promovido la adopción de modelos de compliance con la finalidad de fortalecer la integridad, la transparencia y la responsabilidad corporativa en los procesos de contratación pública. Estas prácticas también han sido replicadas en América Latina, donde países como Chile, Brasil y Perú han incorporado programas de cumplimiento y sistemas de integridad empresarial, especialmente en contratos de alto valor, lo que ha permitido reducir los niveles de corrupción y fortalecer la confianza en los marcos normativos vigentes (Donaire, 2016).

La incorporación de un sistema de compliance constituye, por tanto, una herramienta estratégica que trasciende el mero cumplimiento normativo y contribuye al fortalecimiento de la transparencia y el control en los procesos de contratación pública (Pintos, 2021).

Por lo tanto, se plantea el problema de investigación en los siguientes términos: ¿cómo incide la ausencia de un sistema de compliance contractual en la transparencia y el control de los procesos de contratación de la Federación Deportiva de Manabí? A partir de esta interrogante, se formula la

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

hipótesis de que la falta de implementación de un sistema de compliance contractual debilita los mecanismos de control interno y afecta negativamente la transparencia en los procesos de contratación de dicha entidad.

El objetivo general de la investigación consiste en describir la incidencia de la ausencia de un sistema de compliance contractual en la transparencia y el control de los procesos de contratación de la Federación Deportiva de Manabí. Para alcanzar este propósito, se plantean como objetivos específicos examinar el marco normativo aplicable a la contratación pública y al *compliance* en entidades deportivas; identificar las debilidades existentes en los mecanismos de control y transparencia de los procesos contractuales de la Federación Deportiva de Manabí; y evaluar la pertinencia de la implementación de un sistema de compliance contractual como herramienta para fortalecer la gestión administrativa institucional.

### Desarrollo

Desde el plano teórico, el compliance ha sido conceptualizado como un sistema integral destinado a asegurar el cumplimiento normativo, prevenir riesgos legales y fortalecer la ética institucional en las organizaciones públicas y privadas (Pintos, 2021). Su aplicación en la contratación pública permite establecer protocolos de control, mecanismos de supervisión y canales de denuncia que contribuyen a reducir la discrecionalidad administrativa y a mejorar la transparencia en la gestión contractual.

Los aportes de Pradillo (2020) destacan que la incorporación de una cultura de compliance y de mecanismos de denuncia institucional fortalece la prevención de conductas ilícitas y promueve la responsabilidad organizacional. En concordancia con esta postura, Ortiz (2025) sostiene que el compliance actúa como un modelo de vigilancia y control que optimiza la gestión administrativa contractual, al permitir una supervisión continua de los procesos y una adecuada gestión de los riesgos inherentes a la contratación pública.

En el ámbito ecuatoriano, Núñez et al. (2023) evidencian que la implementación del compliance en los procesos de contratación pública fortalece los sistemas de control interno y mejora los niveles de transparencia institucional. De manera complementaria, Abadie (2023) resalta que el compliance contribuye a la formación de una cultura de legalidad y responsabilidad social, aspectos clave para consolidar la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

Al contrastar estos precedentes teóricos con la realidad institucional de la Federación Deportiva de Manabí, se identifica una brecha significativa entre los estándares doctrinarios y la práctica

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

administrativa. Si bien la entidad se rige por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, la ausencia de un sistema de *compliance contractual* impide la aplicación de mecanismos preventivos de control, limitando la transparencia y la eficiencia en la gestión de los procesos de contratación.

### Materiales y métodos

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo–cuantitativo, orientado a la comprensión y análisis de la incidencia de la ausencia de un sistema de *compliance contractual* en la transparencia y el control de los procesos de contratación de la Federación Deportiva de Manabí. El diseño de la investigación es no experimental, dado que no se manipulan deliberadamente las variables de estudio. En cuanto al tipo de investigación, es de carácter descriptivo y analítico, porque permite identificar y examinar las características de los procesos de contratación pública, así como los mecanismos de control interno aplicados por la entidad objeto de estudio.

Respecto a los métodos de investigación, se emplea el método analítico, el método deductivo, y el método documental. Estos métodos permiten fundamentar el estudio de manera rigurosa y coherente con los objetivos planteados.

La población de estudio está conformada por los actores institucionales vinculados a los procesos de contratación de la Federación Deportiva de Manabí, incluyendo autoridades administrativas, personal del área financiera, responsables de contratación pública y funcionarios que intervienen en las fases precontractual, contractual y de ejecución, los cuales suman un total de 9 funcionarios. Respecto a los documentos que serán evaluados se evidencia que suman un total de 62 procesos gestionados en el año 2025.

*Tabla 1. Procesos ejecutados en el año 2025*

| PROCESOS             | CANTIDAD  |
|----------------------|-----------|
| Ínfima Cuantía       | 52        |
| Subasta Inversa      | 2         |
| Menor Cuantía        | 1         |
| Cotización           | 2         |
| Catalogo Electrónico | 5         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>62</b> |

*Fuente: Información extraída de base de datos de Federación Deportiva de Manabí, año 2025.*

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de *compliance contractual*

Dado el carácter cualitativo–descriptivo de la investigación y el número reducido de funcionarios, la muestra será de tipo censal. Mientras que la muestra de los procesos es de tipo no probabilística, de tipo intencional o por conveniencia. La selección se realizó considerando criterios de riesgo de corrupción, tales como el tipo de procedimiento, el monto contractual, el nivel de concurrencia, la repetición de proveedores y la relación entre el presupuesto referencial y el valor adjudicado.

Se priorizaron procesos correspondientes a las modalidades de cotización, menor cuantía, consultoría, subasta inversa electrónica e ínfima cuantía (22), por presentar mayores debilidades en los mecanismos de control preventivo y transparencia, particularmente en ausencia de un sistema de *compliance contractual*.

**Tabla 2.** Muestra de los procesos ejecutados en el año 2025

| Código del proceso                                                                                                                                                                               | Tipo de procedimiento       | Monto adjudicado (USD, sin IVA)         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| COTO-FEDEMANABI-2025-00001                                                                                                                                                                       | Cotización                  | 851.403,64                              |
| MCS-FEDEMANABI-2025-00002                                                                                                                                                                        | Menor cuantía               | 49.900,00                               |
| CDC-FEDEMANABI-2025-00001                                                                                                                                                                        | Consultoría                 | 38.794,96                               |
| SIE-FEDEMANABI-2025-00001                                                                                                                                                                        | Subasta inversa electrónica | 23.568,48                               |
| SIE-FEDEMANABI-2025-00002                                                                                                                                                                        | Subasta inversa electrónica | 28.446,69                               |
| NIC-1391719868001-2025-00001 /00025/ /00021/ 00010 / 00027 / 00033 /00035/ 00040 / 00053 / 00054 / 00079 / 00064 / 00071 / 00076 / 00050 / 00058 / 00087 / 00094 / 00093 / 00092 / 00101 / 00103 | Ínfima Cuantía              | Desde > = \$4000,00 hasta < = 10.000,00 |

*Nota:* Información extraída de base de datos de Federación Deportiva de Manabí, año 2025.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de información, se utiliza la revisión documental como técnica principal. Asimismo, se emplea la entrevista semiestructurada dirigida a funcionarios clave (Presidente y Administrador General), y encuesta con preguntas cerradas bajo la escala de Likert, dirigido a los Responsables de Área, con el propósito de recabar información cualitativa sobre las experiencias y perspectivas que tienen en relación a las prácticas de control, transparencia y gestión contractual.

El procedimiento de validación de las técnicas e instrumentos de investigación se desarrolló mediante la aplicación del juicio de expertos, con la participación de profesionales con experiencia en

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

contratación pública, gestión administrativa y metodología de la investigación, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los objetivos del estudio y las variables analizadas.

## Resultados

### Revisión documental

Se procedió a realizar la revisión documental de los procesos ejecutados en el año 2025 de la Federación Deportiva de Manabí, a fin de identificar las debilidades existentes en los mecanismos de control y transparencia de los procesos contractuales, y los riesgos a los cuales están sujetos.

**Tabla 3.** Identificación de riesgos y principios vulnerados en la ejecución de los procesos contractuales

| Riesgo identificado                                     | Descripción técnica del riesgo                                                                                                                                                                         | Principios potencialmente vulnerados                                | Base normativa aplicable                                                                                                        | Indicios de posible corrupción o debilidad de control                                                           |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uso recurrente de ínfima cuantía con el mismo proveedor | Reiteración sistemática de órdenes de compra bajo el umbral de ínfima cuantía a un mismo proveedor dentro de un mismo ejercicio fiscal, sin evidencia de análisis de mercado ni rotación de oferentes. | Concurrencia, igualdad, transparencia, integridad, trato justo      | LOSNC<br>Art. 3 (principios); Art. 8 num. 4 y 6; Art. 13 (control);<br>RGLOSNC: normas sobre ínfima cuantía y control posterior | Favorecimiento de proveedores específicos, posible direccionamiento contractual y ausencia de competencia real. |
| Fraccionamiento del objeto contractual                  | División artificial de una necesidad homogénea en varias contrataciones de ínfima cuantía con el fin de evitar procedimientos competitivos previstos en la ley.                                        | Legalidad, transparencia, integridad, seguridad jurídica, resultado | LOSNC<br>Art. 3<br>Art. 8 num. 1 y 4<br>RGLOSNC: prohibición de fraccionamiento para eludir procedimientos                      | Indicio clásico de evasión normativa, debilidad en planificación y posible intención de ocultar montos reales.  |
| Ausencia de planificación contractual                   | Procesos de ínfima cuantía ejecutados sin respaldo en un Plan Anual de                                                                                                                                 | Legalidad, seguridad jurídica,                                      | LOSNC<br>Art. 1 (objeto y planificación);<br>Art. 8 num. 1;                                                                     | Incrementa discrecionalidad administrativa y                                                                    |

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

|                                                                       |                                                                                                                                                             |                                                          |                                                               |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | Contratación (PAC) o con modificaciones reiteradas no debidamente justificadas.                                                                             | transparencia, resultado                                 | RGLOSNC                                                       | reduce trazabilidad del gasto público.                                                            |
|                                                                       |                                                                                                                                                             |                                                          | sobre planificación y PAC                                     |                                                                                                   |
| Limitada publicidad y trazabilidad del proceso                        | Publicación mínima de información en el Portal de Compras Públicas, restringiendo la posibilidad de control social y auditoría posterior.                   | Transparencia, participación nacional, integridad        | LOSNC Art. 3; Art. 9 num. 3 y 4; Art. 13                      | Opacidad informativa que dificulta la detección temprana de irregularidades.                      |
| Falta de análisis de mejor valor por dinero                           | Adjudicaciones realizadas sin evidencia documentada que justifique la selección del proveedor en términos de calidad, precio y eficiencia.                  | Resultado, sostenibilidad, trato justo, transparencia    | LOSNC Art. 3 (mejor valor por dinero); Art. 8 num. 7; RGLOSNC | Riesgo de sobrepagos, baja calidad de bienes/servicios y uso ineficiente de recursos públicos.    |
| Débil control interno y ausencia de sistema de compliance contractual | Inexistencia de procedimientos formales de debida diligencia, gestión de riesgos, conflictos de interés y control preventivo en procesos de ínfima cuantía. | Integridad, transparencia, legalidad, seguridad jurídica | LOSNC Art. 3; Art. 8 num. 6, 8 y 9 Art. 13                    | Incrementa la probabilidad de prácticas corruptas y limita la rendición de cuentas institucional. |

*Nota: Análisis de riesgos de los procesos contractuales del año 2025.*

El análisis de la contratación de ínfima cuantía en la Federación Deportiva de Manabí revela riesgos estructurales debido al uso intensivo de procesos simplificados sin controles preventivos. Esta práctica ha derivado en una concentración de proveedores y una fragmentación del objeto contractual, donde la repetición de compras de bienes homogéneos bajo montos bajos elude procedimientos más competitivos. Este escenario incrementa la discrecionalidad administrativa y actúa como una alerta temprana de riesgos de corrupción al limitar la transparencia y la concurrencia efectiva.

En cuanto a las modalidades de menor cuantía y subasta inversa electrónica, a pesar de contar con mayores exigencias legales, se identificaron debilidades críticas en la competencia real. Los

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de *compliance* contractual

resultados muestran ahorros marginales en las pujas y una escasa justificación técnica en las adjudicaciones, con valores finales sospechosamente cercanos al presupuesto referencial. Estos indicadores sugieren posibles prácticas colusorias o falta de evaluación ética, lo que compromete el principio de “mejor valor por dinero” y evidencia la fragilidad de los mecanismos de control vigentes. Mientras que, los procesos de cotización de mayor impacto institucional presentan riesgos por falta de trazabilidad en la evaluación y ausencia de gestión de conflictos de interés. De manera transversal, el estudio evidenció que las deficiencias no son meros errores formales, sino fallas estructurales en la planificación y la integridad. Ante esto, se vuelve imperativo implementar un sistema de *compliance* contractual que fortalezca la transparencia y actúe como un filtro preventivo contra los sobrecostos y la opacidad en la gestión pública.

### Entrevista semiestructurada

El análisis de las entrevistas realizadas al Presidente y al Administrador General de la Federación Deportiva de Manabí evidencia coincidencias relevantes en torno a la gestión de los procesos de contratación pública y a las limitaciones de los mecanismos de control interno. Ambos informantes reconocen que, si bien los procedimientos se ejecutan conforme a la normativa vigente, el enfoque institucional se orienta principalmente al cumplimiento formal de los requisitos legales, presentando debilidades en la planificación, estandarización de procesos y coordinación interdepartamental. Desde una perspectiva estratégica, el Presidente destaca la dependencia de los informes técnicos de las áreas operativas, mientras que el Administrador General subraya falencias en la planificación anual y en la aplicación homogénea de criterios técnicos, lo que incrementa la vulnerabilidad de las fases precontractual y de ejecución contractual.

En relación con el control y la transparencia, ambos entrevistados coinciden en señalar que los mecanismos existentes se concentran en revisiones documentales y autorizaciones jerárquicas, resultando insuficientes para un seguimiento integral durante la ejecución de los contratos. Asimismo, reconocen la inexistencia de un sistema formal de *compliance* contractual, lo que conlleva a una gestión de riesgos empírica y reactiva, dependiente de observaciones internas o externas. No obstante, tanto el Presidente como el Administrador General consideran que la implementación de un sistema de *compliance* contractual fortalecería la transparencia, el control interno y la gestión administrativa institucional, permitiendo transitar hacia un enfoque preventivo orientado a la integridad y al uso eficiente de los recursos públicos.

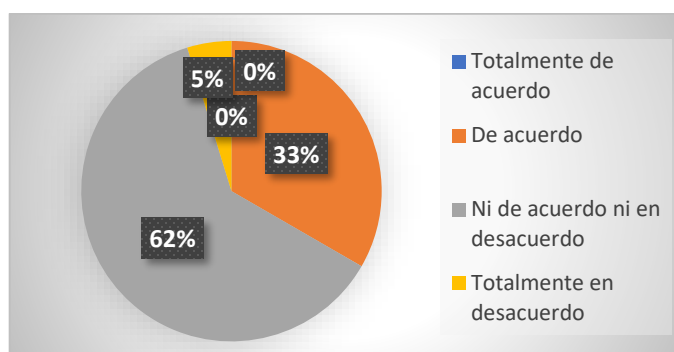
## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

### Encuesta

Una vez realizadas la respectiva tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta, se procedió a comprobar la confiabilidad de los datos, a través de la aplicación del Alfa de Cronbach, dando un resultado de 0,9741, lo que demuestra una Alta confiabilidad.

### Dimensión 1: Transparencia en los procesos de contratación

*Figura 1. Transparencia en los procesos de contratación*

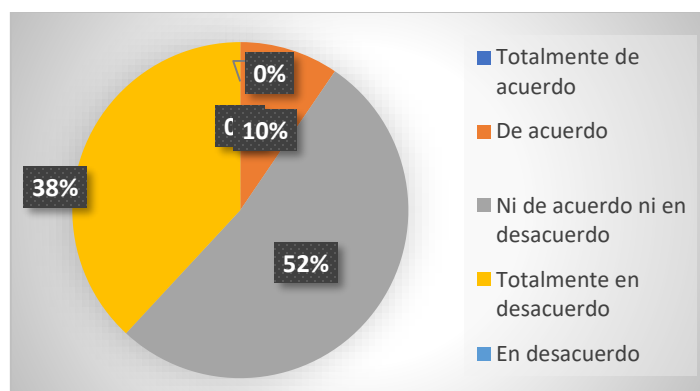


*Nota: Resultados de la encuesta dirigida a los funcionarios de la institución*

Los resultados evidencian que el 62% de los encuestados mantienen una opinión neutra sobre la transparencia en los procesos de contratación, mientras que un 33% está de acuerdo con que la información de los procesos de contratación es accesible. Es decir, existe una percepción moderada de la transparencia institucional, dejando ver una persistente limitación en la claridad de los criterios de selección, comunicación interdepartamental y rendición de cuentas.

### Dimensión 2: Mecanismos de control interno

*Figura 2. Mecanismos de control interno*



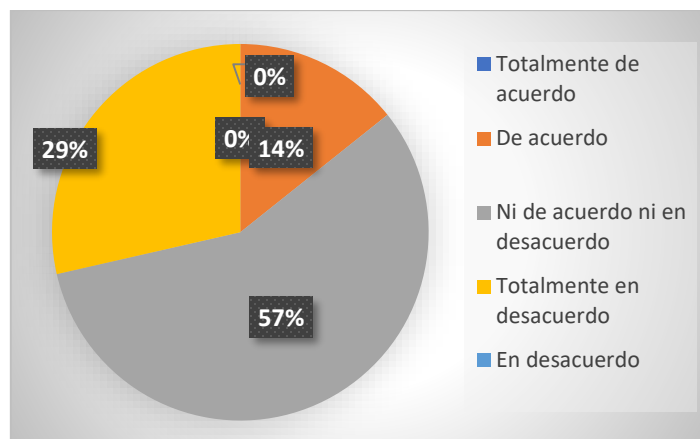
*Nota: Resultados de la encuesta dirigida a los funcionarios de la institución*

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

Respecto de los mecanismos de control interno, el 52% de los funcionarios mantienen en una opinión neutra, mientras que para el 38% los mecanismos de control son mínimos. Estos resultados demuestran que los funcionarios perciben que los controles son limitados en las diferentes etapas de la contratación. La ausencia de controles integrales y transversales limita la capacidad institucional para detectar oportunamente irregularidades y gestionar desviaciones contractuales.

### Dimensión 3: Gestión de riesgos y cumplimiento normativo

*Figura 3. Gestión de riesgos y cumplimiento normativo*

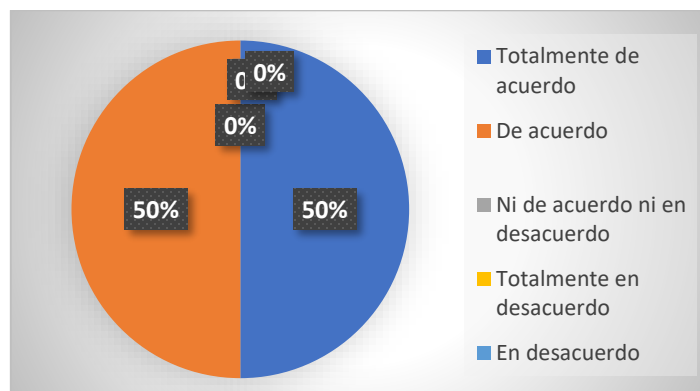


*Nota: Resultados de la encuesta dirigida a los funcionarios de la institución*

Respecto a la gestión de riesgos y cumplimiento normativo, se evidencia que los funcionarios tienen una percepción **crítica**, pues el 57% mantiene una posición neutra y un 29% están en desacuerdo sobre la capacidad institucional para identificar, evaluar y tratar los riesgos en la contratación. Esta situación genera una dependencia de controles exógenos y observaciones externas, debilitando la autonomía institucional para anticiparse a escenarios de riesgo, corrupción o ineficiencia administrativa.

#### Dimensión 4: Compliance contractual y mejora institucional

*Figura 3. Compliance contractual y mejora institucional*



*Nota: Resultados de la encuesta dirigida a los funcionarios de la institución*

De manera integrada, los resultados demuestran que los funcionarios consideran apropiado y oportuno trabajar con un modelo de gestión de *compliance* contractual caracterizado por el cumplimiento normativo formal, la identificación de riesgos de corrupción y sobornos, el establecimiento de estructuras que garanticen la transparencia y control preventivo. El modelo institucional basado en *compliance*, permitirá pasar de un enfoque reactivo a un enfoque preventivo, orientado a la integridad, la eficiencia administrativa y el uso responsable de los recursos públicos. La triangulación de los resultados obtenidos a partir de la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta aplicada a los funcionarios de la Federación Deportiva de Manabí evidencia una convergencia consistente de hallazgos en torno a las debilidades estructurales del sistema de contratación institucional. La revisión documental permitió identificar riesgos objetivos asociados a la fragmentación contractual, concentración de proveedores, limitada trazabilidad, ausencia de planificación efectiva y debilidad de los controles preventivos. Estos hallazgos se corresponden con los resultados cualitativos de las entrevistas, en las que las autoridades reconocen un modelo de gestión orientado principalmente al cumplimiento formal de la normativa, con debilidades en la planificación, estandarización de procesos, coordinación interdepartamental y seguimiento contractual, así como con la ausencia de un sistema formal de gestión de riesgos y de *compliance* contractual.

De manera complementaria, los resultados cuantitativos de la encuesta confirman estas tendencias, al evidenciar percepciones moderadas o críticas respecto a la transparencia institucional, los

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

mecanismos de control interno y la gestión de riesgos, junto con una alta valoración de la pertinencia de implementar un sistema de compliance contractual. La convergencia entre las tres fuentes de información permite establecer que las debilidades identificadas no responden a fallas aisladas ni circunstanciales, sino a un patrón institucionalizado de gestión contractual caracterizado por un enfoque reactivo, formalista y carente de estructuras preventivas. En conjunto, la triangulación válida de forma empírica que la ausencia de un sistema de compliance contractual incide directamente en la debilidad de la transparencia sustantiva y del control efectivo de los procesos de contratación, configurando un escenario de vulnerabilidad institucional que justifica la necesidad de un modelo estructurado de gobernanza preventiva.

### Discusión

Los hallazgos de la investigación confirman que la contratación pública en la Federación Deportiva de Manabí reproduce patrones de riesgo estructural ampliamente identificados por organismos internacionales. El informe conjunto de la *United Nations Office on Drugs and Crime* y *Transparency International* (2025) sostiene que los mayores focos de corrupción en la contratación pública se concentran en los procesos simplificados, la discrecionalidad administrativa, la fragmentación contractual y la debilidad de los controles preventivos, elementos que coinciden directamente con los riesgos detectados en la revisión documental y la triangulación empírica del presente estudio. La concentración de proveedores, la limitada trazabilidad y el uso recurrente de procedimientos de ínfima cuantía sin análisis de mercado configuran un entorno institucional de alta vulnerabilidad, en el que el cumplimiento formal de la normativa no se traduce en integridad sustantiva ni en protección efectiva del interés público.

Desde una perspectiva estructural, los resultados evidencian que el modelo de gestión contractual se encuentra orientado predominantemente al cumplimiento normativo formal, sin un enfoque sistémico de gestión de riesgos, lo cual refuerza lo planteado por Desfrancois y Mayorga (2022), quienes advierten que en el contexto ecuatoriano la corrupción no responde únicamente a fallas legales, sino a debilidades institucionales profundas en los sistemas de control, planificación y gobernanza. La ausencia de mecanismos preventivos, la gestión reactiva de los riesgos y la dependencia de controles exógenos configuran un modelo institucional frágil, donde los principios de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas se aplican de forma declarativa, pero no operativa. En este sentido, los resultados empíricos validan que la normativa, por sí sola, resulta insuficiente para garantizar una

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de *compliance* contractual

contratación pública íntegra si no se encuentra respaldada por estructuras organizacionales de control interno robustas y sistemas de integridad institucional.

Adicionalmente, la literatura especializada destaca que los riesgos de corrupción se intensifican cuando no existen sistemas integrados de información, trazabilidad y seguridad de datos en los procesos públicos. Camargo y Pinzón (2022) señalan que la debilidad en la seguridad de la información en el sector público incrementa la opacidad, la manipulación de procesos y la pérdida de control institucional, lo cual se articula con los resultados de este estudio al evidenciar deficiencias en la trazabilidad documental, en la publicidad de los procesos y en la interoperabilidad de la información contractual. De esta manera, Díaz (2023) enfatiza que la obligatoriedad de sistemas electrónicos de contratación no garantiza por sí misma la transparencia si no se acompaña de estructuras de control, auditoría y cultura organizacional orientadas a la integridad, lo que refuerza la idea de que los sistemas tecnológicos deben integrarse a modelos de gobernanza ética y no operar como instrumentos meramente procedimentales.

En este marco, la implementación de un sistema de *compliance* contractual se configura no como una opción administrativa, sino como una necesidad estructural para la transformación del modelo de gestión institucional. Los resultados del estudio demuestran que un enfoque basado en *compliance* permitiría superar el paradigma del cumplimiento formalista, incorporando mecanismos de debida diligencia, identificación y gestión de riesgos, prevención de conflictos de interés, control preventivo y rendición de cuentas sistemática, en coherencia con los estándares internacionales promovidos por la UNODC y Transparency International (2025). De este modo, el *compliance* contractual se consolida como un instrumento estratégico de gobernanza pública que posibilita el tránsito hacia un modelo preventivo, transparente e íntegro, orientado al uso eficiente de los recursos públicos, al fortalecimiento de la confianza ciudadana y a la consolidación de una administración pública basada en principios de integridad, responsabilidad y valor público.

### Validación de la propuesta

La propuesta del Sistema de *Compliance* Contractual fue sometida a un proceso de validación cualitativa mediante el criterio de tres expertos en las áreas de contratación pública, control interno y sistemas de integridad institucional, con formación académica especializada y experiencia profesional en gestión pública y gobernanza administrativa. El proceso de validación se desarrolló a través de la revisión técnica del modelo propuesto, considerando criterios de coherencia teórica, pertinencia normativa, consistencia metodológica, aplicabilidad institucional y viabilidad operativa.

## Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

---

Los expertos evaluaron la estructura del sistema, sus componentes, su alineación con el marco jurídico vigente y su capacidad para responder a los riesgos identificados en el diagnóstico institucional.

Los resultados del proceso de validación evidenciaron una valoración favorable y convergente respecto a la pertinencia y solidez técnica del modelo propuesto, destacándose su coherencia conceptual, su enfoque preventivo y su capacidad de integración con los sistemas de control interno y gestión institucional existentes. De manera general, los expertos coincidieron en que el Sistema de *Compliance* Contractual constituye una herramienta viable y estratégicamente adecuada para fortalecer la transparencia, el control interno y la integridad en los procesos de contratación pública, recomendando su adopción como modelo institucional y resaltando su potencial para mejorar la gobernanza administrativa y reducir los riesgos estructurales de corrupción en entidades que administran recursos públicos.

### Conclusiones

El marco normativo evidenció que la legislación vigente en materia de contratación pública, junto con los principios doctrinarios del compliance, establecen un sistema jurídico suficientemente estructurado para garantizar la transparencia, la legalidad, la integridad y el control en el uso de los recursos públicos. No obstante, se concluye que dicho marco normativo se aplica predominantemente bajo un enfoque formalista, centrado en el cumplimiento procedimental de los requisitos legales, sin una integración efectiva de mecanismos preventivos de gestión de riesgos, debida diligencia y control ético institucional.

La investigación permitió identificar debilidades estructurales en los mecanismos de control y transparencia institucional, caracterizadas por una planificación contractual deficiente, limitada trazabilidad documental, fragmentación de procesos, concentración de proveedores, controles centrados en etapas precontractuales y ausencia de seguimiento sistemático en la ejecución contractual.

Los resultados del estudio permiten concluir que la implementación de un sistema de compliance contractual es pertinente, necesaria y estratégicamente adecuada para fortalecer la gestión administrativa de la Federación Deportiva de Manabí. El compliance contractual se configura como un modelo de gobernanza institucional que permite integrar prevención, control preventivo, gestión de riesgos, debida diligencia, transparencia y rendición de cuentas en una estructura organizacional

Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de  
compliance contractual

coherente. Su adopción posibilita la transición desde un enfoque reactivo y formalista hacia un modelo preventivo y ético de gestión pública, orientado a la integridad institucional, la eficiencia administrativa y la protección efectiva de los recursos públicos.

## Referencias

1. Abadie, J. (2023). Compliance y la formación ciudadana en Ecuador. Conrado, 19(92), 491-498. Epub 10 de junio de 2023. Recuperado en 03 de septiembre de 2025, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442023000300491&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442023000300491&lng=es&tlng=es).
2. Camargo, E., Y Pinzon, M. (2022). La importancia de la seguridad de la información en el sector público en Colombia. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, (46), 97-99. Epub 30 de junho de 2022. <https://doi.org/10.17013/risti.46.87-99>
3. Desfrancois, P., y Mayorga, T. (2022). La corrupción en el Ecuador: un análisis económico. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas, 4(2), 8-25. <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/614>
4. Díaz, C. (2023). Obligatoriedad del Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECO) para las entidades estatales con régimen contractual excepcional: un supuesto de retorno del Derecho Administrativo en Colombia. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, 10(2), 1-31. <https://doi.org/10.14409/redoeda.v10i2.12920>
5. Donaire, M. (2016). Los programas de compliance y su reflejo en la contratación pública. Gabilex: Revista del Gabinete Jurídico de Castilla-La Mancha, (6), 133-158. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5698334.pdf>
6. Gudiño, Z. (2022). El principio constitucional de transparencia en la contratación pública del Ecuador. Un enfoque desde la participación ciudadana. Revista Universidad y Sociedad, 14(2), 410-420. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000200410&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000200410&script=sci_arttext&tlng=en)
7. Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Pública (2008). Suplemento del Registro Oficial No. 395, 4 de Agosto 2008. Última Reforma: Tercer Suplemento del Registro Oficial 68, 26-VI-2025. Normativa: Vigente.
8. Masache, B., Segovia, M. y Sani, V. (2024). Estudio sobre cómo la transparencia en los procesos de contratación pública puede mejorar la eficiencia y reducir la corrupción. Ciencia

Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de compliance contractual

- |         |         |                   |       |            |
|---------|---------|-------------------|-------|------------|
| Latina: | Revista | Multidisciplinar, | 8(4), | 9973-9993. |
|---------|---------|-------------------|-------|------------|
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9726273>
9. Molina, J., y de Jesús, J. (2022). Vulnerabilidades en la contratación pública en empresas del sector públicas en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(4), 598-608. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000400598&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000400598&script=sci_arttext&tlng=en)
  10. Núñez, S., Moreira, A., Lajones, L., y Zambrano, W. (2023). La implementación del compliance en los procesos de contratación pública en Ecuador. *Res Non Verba Revista Científica*, 13(2), 95-135. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/833>
  11. Ochoipoma, J., y Muñoz, F. (2023). Análisis de la contratación pública con énfasis en sus principios generales. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 73-90. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.73>
  12. OECD/IADB, USA (2014), *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2014 – Innovación en la gestión financiera pública*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264211636-es>
  13. Ortiz, J. (2025). Implementación de compliance como modelo de vigilancia y control a la gestión administrativa contractual de las entidades públicas. (Trabajo de investigación. Universidad Libre). <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/16d5482f-f2ac-4fc0-a533-00bbafcd9b>
  14. Pintos, J. (2021). Compliance en contratación pública: integridad, principios, estándares de conducta e identidades en la ley de contratos del sector público. Cijur. Centro de Información Jurídica del MPBA. <http://dx.doi.org/https://cijur.mpba.gov.ar/doctrina/14954>
  15. Pradillo, J. (2020). La recepción de la cultura del “Compliance” y del “whistleblowing” en España. *Revista Internacional CONSINTER de Direito - Publicação Oficial do Conselho Internacional de Estudos Contemporâneos em Pós-Graduação*, (11), 421-450. Epub. <https://doi.org/10.19135/revista.consinter.00011.20>
  16. Transparency International. (2025). Curbing corruption in public procurement [PDF]. [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/2014\\_AntiCorruption\\_PublicProcurement\\_Guide\\_EN.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/2014_AntiCorruption_PublicProcurement_Guide_EN.pdf)
  17. Transparency International. (2025). Transparency in public procurement: knowledge hub. <https://knowledgehub.transparency.org/guide/topic-guide-on-public-procurement/4890>

Transparencia y control en procesos de contratación de Federación Deportiva de Manabí: Ausencia de sistema de  
compliance contractual

---

18. UNDP & UNODC. (2021). Fixing public procurement systems with transparency, accountability, and integrity mechanisms. <https://www.undp.org/asia-pacific/fairbiz/blog/fixing-public-procurement-systems-transparency-accountability-and-integrity-mechanisms>
19. United Nations Office on Drugs and Crime & Transparency International. (2025). Corruption risks in public procurement. Transparency International. Recuperado de <https://www.transparency.org/en/news/procuring-for-life>

©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/>).|