

# ANÁLISIS DEL NIVEL DE APROPIACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG

**HALLAZGOS EN LAS AGENCIAS Y CLASIFICACIÓN SEGÚN MADUREZ**

# Contenido

1. Introducción
2. Metodología desarrollada
3. Clasificación y hallazgos generales identificados
4. Análisis por países y recomendaciones
5. Road map de acción
6. Anexos

# Contenido

## 1. Introducción

## 2. Metodología desarrollada

## 3. Clasificación y hallazgos generales identificados

## 4. Análisis por países y recomendaciones

## 5. Road map de acción

## 6. Anexos

# 1. Introducción

Las agencias de compras en Latinoamérica vienen cobrando un rol relevante en la solución de retos que se han venido complejizando debido a las nuevas necesidades de los territorios y de las actuales tendencias mundiales ocasionadas por la situación de pandemia vivida y la aceleración del proceso de transformación Digital. Teniendo eso en cuenta, la innovación ha cobrado un rol relevante a la hora de potencializar los resultados y el impacto esperado por las agencias de compras en cada país y ha hecho que las entidades comprendan la importancia de redefinir su papel y las herramientas utilizadas a lo largo de sus procedimientos. Por ello motivo, la innovación se convierte un eje que permite materializar los objetivos trazados y atender los desafíos que se enfrentan.

En medio de la pandemia se realizó un sondeo entre 21 países de la región ALC en donde se preguntaba, ¿Qué tan preparadas están las agencias de contratación pública de ALC para enfrentar la Pandemia?, teniendo como resultado un puntaje de 3/5 y en donde se manifestó, en la mayoría de los casos, haber tenido que reinventar sus procesos forzados a la situación y que lo idóneo sería contar con una forma idónea para planear y vivir los procesos de cambio e innovación

Teniendo eso en cuenta, en el marco de los esfuerzos realizados desde la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG) se han venido impulsando diferentes iniciativas de promoción y acercamiento de la innovación a las entidades de compra en la región.



# 1. Introducción

En este contexto y con el ánimo de contar con una metodología que permita identificar el nivel de maduración de la innovación y la transformación digital en las agencias de compras, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en colaboración de la Red Interamericana de Compras Gubernamentales (RICG) han puesto en marcha el desarrollo de un proyecto que permita realizar dicho estudio en 10 países de la región.

En el siguiente gráfico se evidencia los países y las agencias de compras de ALC con los cuales se ha hecho el estudio.

## Países

- |    |                 |     |                             |
|----|-----------------|-----|-----------------------------|
| 1. | <b>Chile</b>    | 6.  | <b>República Dominicana</b> |
| 2. | <b>Colombia</b> | 7.  | <b>Guatemala</b>            |
| 3. | <b>Perú</b>     | 8.  | <b>Costa Rica</b>           |
| 4. | <b>Ecuador</b>  | 9.  | <b>Paraguay</b>             |
| 5. | <b>Panamá</b>   | 10. | <b>Uruguay</b>              |



MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS



# 1. Introducción

El objetivo general del estudio sobre el nivel de apropiación de la innovación y la transformación digital en 10 países de ALC, tiene como principal objetivo contar con resultados agregados y por país sobre la apropiación de dichas prácticas en las agencias de compras y generar recomendaciones para su correcta promoción.

Además de lo anterior, los objetivos específicos del análisis son 6 y se detallan a continuación:

 Conocer cuanto y cómo se ha insertado la innovación y la TD en las prácticas cotidianas de las agencias de compras en una muestra de 10 países.

 Definir niveles de apropiación y posicionar a las agencias de compras de los 10 países en diferentes niveles.

 Contar con una línea base para crear iniciativas de apoyo y fomento de innovación de las agencias de compras por parte del BID y la OEA en el marco de la RICG.

 Identificar y poner en común lecciones aprendidas, omisiones y errores que pueden aportar a los demás

 Identificar y destacar esfuerzo realizados, casos de éxitos y buenas prácticas de innovación y transformación digital.

 Generar recomendaciones a cada nivel sobre como potenciar y generar una cultura de la innovación en sus prácticas diarias.

# 1. Introducción

De acuerdo con los objetivos antes trazados y el alcance del estudio se propuso hacer análisis de 5 dimensiones que permitirán conocer la apropiación de prácticas de la innovación y de transformación digital dentro de la agencia de compras. Las 5 dimensiones de análisis fueron las siguientes:



# 1. Introducción

De acuerdo con el planteamiento anterior, el presente documento presenta los hallazgos agregados y por país que fueron obtenidos del análisis realizado, así como un análisis de las brechas, descubrimientos y recomendaciones que pueden servir para fortalecer la promoción y apropiación de la innovación y la transformación digital en las agencias de compras de los 10 países analizados.

En el apartado número 2 se detallará el abordaje metodológico, las etapas, herramientas y cobertura lograda con el estudio.

El apartado 3 hace un análisis de los datos obtenidos agregados en todos los países y paneo de las brechas y descubrimientos que fueron obtenidos del análisis general. Se presenta además una clasificación de las agencias según su nivel de apropiación de la innovación en 4 tipos.

En el apartado 4 se hace un análisis exhaustivo por país en donde se detallan los resultados obtenidos de la entrevista y encuesta recibidas por las personas de la agencia, así como recomendaciones para potenciar la innovación desde la condición observada en cada agencia.

Finalmente y en el apartado 5 se presentan las conclusiones del estudio dirigidas al BID y la RICG sobre como pueden fomentar y promocionar la innovación y la transformación digital en las agencias de compras de ALC

# Contenido

1. Introducción

2. Metodología desarrollada

3. Clasificación y hallazgos generales identificados

4. Análisis por países y recomendaciones

5. Road map de acción

6. Anexos

# 2. Metodología desarrollada

El estudio se realiza siguiendo 3 fases principales: Levantamiento de hallazgos, evaluación y socialización, las cuales permitieron recoger la información, analizarla y posteriormente se pueda socializar y entregar de manera individual y conjunta los resultados obtenidos en el proceso. Las 3 fases de trabajo y las subactividades principales, en cada una de ellas, son las que muestra el siguiente gráfico



A continuación y se detallara cada fase desarrollada

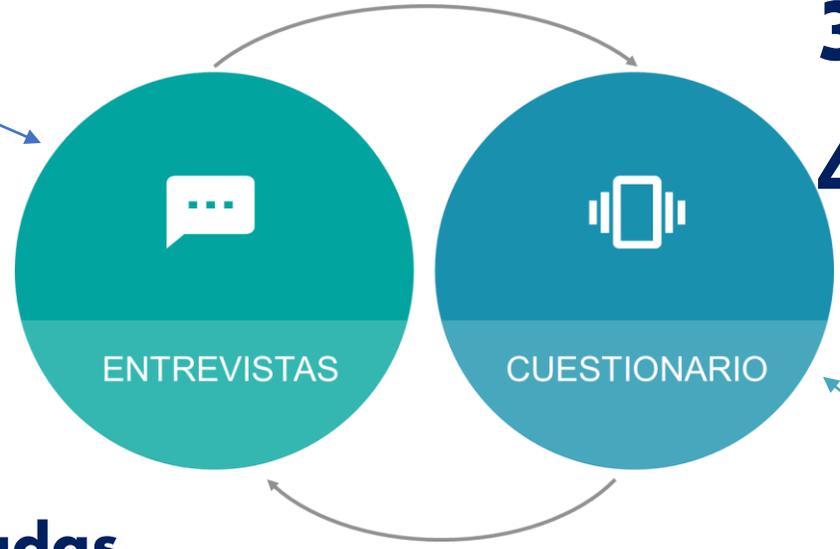
# 2. Metodología desarrollada



## Levantamiento de hallazgos

Esta actividad permitió hacer acercamiento real a cada una de las 10 agencias seleccionadas (detalladas en el punto 1 de este informe) y obtener de primera mano la información de las 5 categorías de análisis. Así las cosas, esta actividad contó con dos subactividades complementarias y clave para el análisis, las cuales fueron entrevistas y el diseño y envío de un instrumento de recolección de información, como se muestra a continuación

Espacios uno a uno en donde el equipo consultor, el BID, la RICG y el equipo de trabajo de la agencia de compras realizaban un diálogo sobre las apuestas actuales en innovación y transformación digital, las condiciones en el “nuevo normal”, lecciones aprendidas y buenas prácticas



### 31 Cuestionarios recibidos\*

### 45 personas participantes\*\*

Se solicitó a cada una de las agencias 1 formulario por entidad en donde se consolidara respuestas a un total de 48 premisas divididas en las 5 categorías de análisis

### 10 entrevistas realizadas

### 30 personas participantes

\*República Dominicana envió 22 formularios

\*\* 40 personas que diligenciaron sus datos completos y 5 que no se identificaron



# 2. Metodología desarrollada



## Levantamiento de hallazgos



Las entrevistas fueron realizadas con los equipos de trabajo o la persona que fue designada para atender la actividad. Se desarrollaron un total de 10 entrevistas en las cuales participaron **un total 30 personas que se distribuyeron de la siguiente manera por país.**



**País**

	República Dominicana	Chile	Ecuador	Panamá	Paraguay	Costa rica	Guatemala	Perú	Colombia	Uruguay
<b><u>Personas</u></b>	1	1	6	2	3	2	4	2	5	4



**Personas**

Se evidenció que la participación de más de una persona en la entrevista, hizo que los puntos de vista, aportaciones y entendimiento de las situaciones planteadas fuera complementarias y aportó de manera positiva en el desarrollo del presente estudio.

Así mismo, con este tipo de actividades en donde la personas responsable invita a otros para compartir ideas y fortalecer las respuestas demuestra en si mismo una acción de cultura abierta y propicia para la innovación, en donde se rompen esquemas verticales (burocráticos) y se abre la puerta a que otras personas complementen y retroalimenten los puntos de vista

# 2. Metodología desarrollada



La estructura de la entrevista fue semiestructurada en donde se permitió a los participantes compartir sobre sus puntos de vista. Dicha estructura respondió a preguntas relacionadas con cada una de las 5 dimensiones de análisis. A continuación se detallan los aspectos analizados.

Todo el material audiovisual de las entrevistas será entregado como anexo a este documento



Condiciones culturales

Promoción de la cultura de la innovación al interior de la entidad.

Reacción, actitud, emoción de las personas hacia la innovación.

¿Cuál ha sido el mayor logro a nivel de cultura organizacional y cómo se desarrolló?

Capacidad de experimentación



¿Cuál es el nivel de apertura hacia nuevas ideas o propuestas de mejoras?

Capacidad de pasar de una idea a la acción. Uso de Herramientas.

Barreras, facilitadores y Logros de aprendizajes



Apropiación digital

¿A partir de los cambios requeridos por la pandemia, qué buenas prácticas podemos destacar frente a la transformación digital?

¿Ha sido un Acelerador o ya se contemplaban estos planes de acción?

Apertura y colaboración



¿Cómo se articulan con otras entidades o otros actores (públicos o privados) para llevar a cabo nuevas iniciativas?

¿Con qué frecuencia?



Resultados obtenidos

¿Qué tipo de hallazgos se han encontrado?

¿Cómo pueden aprovechar los resultados obtenidos a partir de este estudio?

# 2. Metodología desarrollada



El cuestionario utilizado como herramienta de recolección de información cualitativa y cuantitativa y estuvo compuesto por 3 secciones: 1) presentación del cuestionario, 2) datos de la entidad y los participantes, 3) preguntas. A continuación el desglose de cada sección.

## 1) presentación del cuestionario

En esta apartado se dejó explícito nuevamente contexto de los objetivos del estudio, lo que se esperaba fuera realizado por cada participante en el diligenciamiento y las instrucciones precisas de como completar la sección 2 y 3.

Cabe resaltar que el 80% los cuestionarios, fueron diligenciados de manera adecuada, lo que se considera positivo para la fidelidad de la información. Lo anterior a excepción de Panamá que en algunas preguntas presentó 2 respuestas y República Dominicana que envió 22 formularios. Para los anteriores casos se promediaron las respuestas.



<b>CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA MEDIR EL NIVEL DE APROPIACIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG</b>	
<p>El proyecto "ANÁLISIS DEL NIVEL DE APROPIACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG", liderado por el BID, OEA y RICG, con el acompañamiento técnico de la consultora IDOM, tiene como principal objetivo conocer en qué medida se apropia la innovación y la transformación digital dentro de la entidad, para contar con una línea base del estado de madurez, detectar lecciones aprendidas y con ello poder diseñar iniciativas de fomento y apoyo que se ajusten a la realidad de las entidades.</p> <p>En el marco de este proyecto, se ha diseñado el siguiente cuestionario que ponemos a disposición de la entidad para su diligenciamiento de manera integral. Teniendo en cuenta las características de este estudio, la entidad que ustedes representan <b>ha sido seleccionada como una agencia de compras clave para este análisis a profundidad.</b> De antemano <b>¡Agradecemos su valioso aporte!</b></p> <p>A continuación, detallamos las secciones y recomendaciones para el diligenciamiento del cuestionario:</p>	
¿Qué debes hacer?	Diligenciar un único cuestionario por entidad en el cual se refleje la percepción institucional frente a los temas y preguntas planteadas.
¿Cómo lo debes hacer?	Se recomienda que este cuestionario se comparta con los encargados de cada una de las áreas asociadas a las temáticas descritas, con la finalidad de contar con su percepción y que posteriormente se consoliden las respuestas en un único documento, el cual deberá ser enviado a la RICG para su respectivo análisis por parte de IDOM. Para una mayor facilidad se recomienda que este formato se pueda compartir internamente a los encargados de las áreas pertinentes mediante un drive o un documento compartido.
¿Cómo diligenciar el cuestionario?	En el cuestionario encontrarán cuatro tipos de respuestas, acorde al tipo de preguntas que se realizan. <b>Si/No</b> (Delimitar si se cuenta o no con el aspecto por el cual se pregunta puntualmente) <b>Selección Múltiple</b> (Seleccionar la que consideren es la más representativa) <b>Pregunta abierta</b> (Campo disponible para diligenciar en la casilla en blanco) <b>Caritas</b> (Seleccionar la expresión que mejor describa tu posición frente a la pregunta) <b>El cuestionario se encuentra conformado por 2 pestañas que contienen:</b> <b>Pestaña 1 Datos Entidad y participantes</b> Contempla los datos de la entidad y de las personas que participaron en el diligenciamiento del cuestionario. <b>Pestaña 2 Cuestionario</b> Contiene las diferentes temáticas que se abordaran en el cuestionario. <b>Bloque 1. Empecemos</b> <b>Bloque 2. Condiciones Culturales</b> <b>Bloque 3. Capacidad de Experimentación</b> <b>Bloque 4. Apropiación Digital</b> <b>Bloque 5. Apertura y Colaboración</b> <b>Bloque 6. Resultados Obtenidos</b>
<b>IDOM</b>	

# 2. Metodología desarrollada



## 2) datos de la entidad y los participantes

Con el fin de poder caracterizar la muestra de personas que diligencian el cuestionario, se solicitó información demográfica y de ubicación dentro de la entidad como la siguiente:

- Área a la que pertenece
- Cargo
- Tiempo en la organización
- Rango de edad
- Género



Lo anterior, porque las respuesta obtenidas pueden deberse, también, a cuestiones como poco conocimiento de la entidad, poca experiencia en el sector público o estar relacionada a un área poco relacionada con la innovación, entre otras

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA MEDIR EL NIVEL DE APROPIACIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG					
<b>SOBRE LA ENTIDA Y QUIÉNES PARTICIPARON EN EL DILIGENCIAMIENTO</b>					
1. ¿A qué entidad perteneces? (Por favor escribe el nombre completo)					
2. ¿De qué país?					
3. Datos de los participantes en el diligenciamiento de este cuestionario					
Nombre completo	Área a la que perteneces	Cargo actual	Tiempo en la organización	Rango de edad	Género

# 2. Metodología desarrollada



## 2) datos de la entidad y los participantes

Dada la apertura que se permitió para completar el cuestionario por parte de diferentes personas de las agencias de compras, lo cual es positivo para este estudio se evidencio que en algunos países se logró una mayor apertura y en otras se mantuvo una participación reservada. A continuación el detalle por país



### País



### Personas

País	República Dominicana	Chile	Ecuador	Panamá	Paraguay	Costa rica	Guatemala	Perú	Colombia	Uruguay
Personas	22	4	2	2	1	2	3	4	1	4

En relación con la participación en las entrevistas se evidenció un aumento del 64%. En las entrevistas participó un total de 29 personas y en los cuestionarios 45. Cabe aclarar que en República Dominicana se presentaron 22 cuestionarios, lo cual es un número alto frente a los demás países que oscilaron en 1 y 4.

# 2. Metodología desarrollada



## 3) Preguntas

Este cuestionario se compuso de un total de 45 preguntas divididas en las 5 dimensiones de análisis. Para las respuestas cuantitativas se utilizó una escala de 1 a 5, de la siguiente manera:

1. Muy en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Muy de acuerdo



Para ello se pidió a cada persona marcar con una x la opción que mejor representara la situación actual de la Entidad.

BLOQUE 2: CONDICIONES CULTURALES					
Comprende la estrategia, las métricas empleadas para medirla, su estructura organizacional, su estilo de liderazgo y sistema de incentivos; los cuales en conjunto representan factores que determinan las decisiones y el comportamiento de los miembros de la organización.					
<b>Estrategia</b>					
6.	¿Existe en la Entidad una clara apuesta por la innovación? Esto se puede evidenciar si dentro de la organización la innovación está dentro de sus líneas estratégicas, existen recursos para ello y se busca el alcance de resultados tangibles.				
		1. Muy en desacuerdo	2. Algo en desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. Algo de acuerdo
					5. Muy de acuerdo
<b>Métricas</b>					
7.	¿Conoces los indicadores de innovación en la Entidad o resultados que se hayan alcanzado con la innovación?				
<b>Estructura</b>					
8.	¿Existe un equipo de trabajo dedicado a hacer posible las iniciativas de innovación en la Entidad?				
<b>Liderazgo</b>					
9.	¿Consideras que el equipo directivo de la Entidad está comprometido con la innovación? ¿Busca siempre nuevas alternativas y permite/apoya las nuevas ideas en el trabajo?				
10.	¿Las personas de la Entidad, en general, se muestran abiertas a generar, compartir y explorar nuevas ideas?				

# 2. Metodología desarrollada

## 3) Preguntas

En resumen, el cuestionario de preguntas fue diseñado contando con preguntas cualitativas y cuantitativa, con tal de permitir un análisis objetivo y complementario. Las preguntas cuantitativas se evaluaron en una escala tipo Likert en complemento con preguntas dicotómicas (de tipo si/no) que permitiera no solo medir la percepción de la persona sobre la aplicación de la variable en la entidad, sino también distinguir claramente la presencia o no de acciones o elementos clave para la innovación y la transformación digital.

La estructura de desglose del método de investigación que incluyó preguntas cualitativas y cuantitativas es el siguiente

Este cuestionario se compuso de un total de 48 preguntas divididas de la siguiente manera:

3 preguntas de caracterización



- 26 Cuantitativas
- 19 Cualitativas (preguntas abiertas) + de significado o refuerzo de la pregunta cualitativa

**BID RICG OEA CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA MEDIR EL NIVEL DE APROPIACIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG**

**SOBRE LA ENTIDAD Y QUIÉNES PARTICIPARON EN EL DILIGENCIAMIENTO**

1. ¿A qué entidad perteneces? (Por favor escribe el nombre completo)

2. ¿De qué país?

3. Datos de los participantes en el diligenciamiento de este cuestionario

Nombre completo	Área a la que perteneces	Cargo actual	Tiempo en la organización	Rango de edad	Género

**BLOCUE 2: CONDICIONES CULTURALES**  
Comprende la estrategia, las métricas empleadas para medirla, su estructura organizacional, su estilo de liderazgo y sistema de incentivos; los cuales en conjunto representan factores que determinan las decisiones y el comportamiento de los miembros de la organización.

**Estrategia**

6. ¿Existe en la Entidad una clara apuesta por la innovación? Esto se puede evidenciar si dentro de la organización la innovación está dentro de sus líneas estratégicas, existen recursos para ello y se busca el alcance de resultados tangibles.

1. Muy en desacuerdo 2. Algo en desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. Algo de acuerdo 5. Muy de acuerdo

**Métricas**

7. ¿Conoces los indicadores de innovación en la Entidad o resultados que se hayan alcanzado con la innovación?

**Estructura**

8. ¿Existe un equipo de trabajo dedicado a hacer posible las iniciativas de innovación en la Entidad?

**Liderazgo**

9. ¿Consideras que el equipo directivo de la Entidad está comprometido con la innovación? ¿Busca siempre nuevas alternativas y permite/apoya las nuevas ideas en el trabajo?

10. ¿Las personas de la Entidad, en general, se muestran abiertas a generar, compartir y explorar nuevas ideas?

\*7 preguntas de caracterización

# 2. Metodología desarrollada



## 3) Preguntas CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS

Cabe aclarar que cada una de las dimensiones de análisis miden variables que permiten comprender el estado de madurez de una forma más detallada y completa. Teniendo eso en cuenta, la encuesta realizada contó con un total de 45 preguntas, las cuales midieron un total de **19 variables** que estuvieron divididas en **16 variables cuantitativas** y **3 variables cualitativas**. A continuación, se presenta el detalle de las variables divididas por su naturaleza de medición.

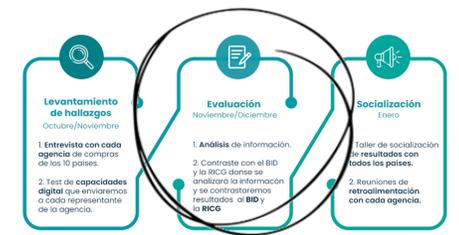


Variables medidas exclusivamente por preguntas cualitativas y de percepción

# 2. Metodología desarrollada

## Evaluación de resultados

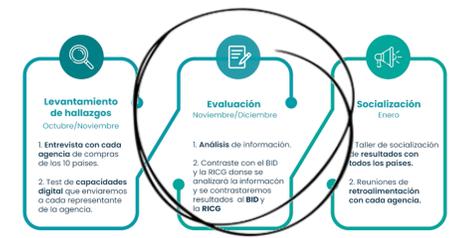
Como parte del análisis de los resultados, se procede a otorgar porcentajes a las dimensiones y sus variables con tal de contar con análisis integral por porcentajes que evidencien la importancia de dichas variables sobre su dimensión y cada dimensión sobre las demás. Teniendo eso en cuenta, fueron 16 variables de carácter cuantitativo a las que se otorgo dicho porcentaje para evaluar el índice de percepción de innovación en la entidad.



Dimensión	Ponderación global	Variable	Ponderación específica
Condiciones culturales	25%	Estrategia de innovación	4%
		Métricas de innovación	4%
		Estructura/gobernanza	5%
		Liderazgo innovador	5%
		Incentivos para el cambio	4%
		Gestión del conocimiento	3%
Capacidad de experimentación	20%	Trabajo colaborativo	5%
		Espacios físicos	5%
		Tolerancia al error	5%
		Iteraciones	5%

# 2. Metodología desarrollada

## Evaluación de resultados



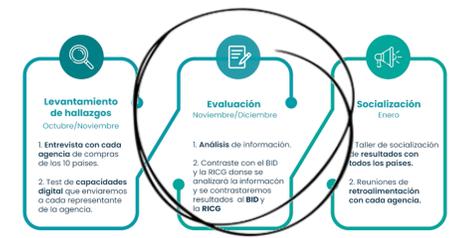
Dimensión	Ponderación global	Variable	Ponderación específica
Apropiación digital	15%	Estrategia de transformación digital	5%
		Cultura y formación	5%
		Procesos digitales	5%
Apertura y Colaboración	15%	Innovación abierta	10%
		Cooperación con entidades	5%
Resultados	25%	Resultados actuales	25%

# 2. Metodología desarrollada

## Evaluación de resultados

Para realizar la evaluación de los resultados, se realizó un análisis cuantitativo por medio de un algoritmo k-means, el cual permite agrupar los países encuestados con tendencias a las variables estudiadas (5 dimensiones y 16 variables cuantitativas).

De acuerdo con las dimensiones desarrolladas y las variables definidas para cada una de ellas, el análisis de los resultados permitió categorizar las entidades en 3 clústeres que definen el nivel de apropiación de la innovación y la transformación digital en las agencias de compras evaluadas.



Distancias entre los objetos centrales:

	1 (Chile)	2 (República Dominicana)	3 (Panamá)
1 (Chile)	0	0,550	1,850
2 (República Dominicana)	0,550	0	1,300
3 (Panamá)	1,850	1,300	0

Resultados por objeto:

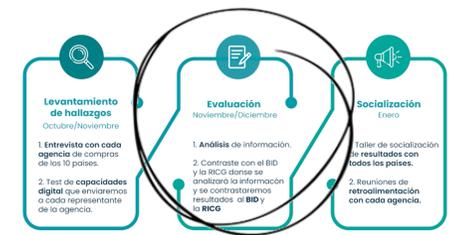
Observación	Clase	Distancia al centroide
Chile	1	0,010
Colombia	2	0,092
Costa Rica	3	0,340
Ecuador	1	0,010
Guatemala	2	0,248
Panamá	3	0,040
Paraguay	2	0,102
Perú	2	0,082
República Dominicana	2	0,028
Uruguay	3	0,300

Resultados por clase:

Clase	1	2	3
Objetos	2	5	3
Suma de los pesos	2	5	3
Varianza intraclase	0,000	0,022	0,104
Distancia mínima al centroide	0,010	0,028	0,040
Distancia media al centroide	0,010	0,110	0,227
Distancia máxima al centroide	0,010	0,248	0,340
	Chile Ecuador	Colombia Guatemala Paraguay Perú	Costa Rica Panamá Uruguay
		República Dominicana	

# 2. Metodología desarrollada

## Evaluación de resultados



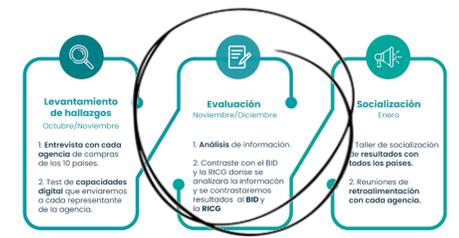
Los 3 niveles definidos, fueron consolidación, madurez y escalamiento siguiendo un concepto relacionado con la apropiación real de prácticas asociadas a la innovación y la transformación digital y la capacidad “emprendedora” de las entidades. Por ello este concepto se asemeja al ciclo de vida de un emprendimiento y sus etapas de madurez



A continuación se describe a que hace relación cada nivel

# 2. Metodología desarrollada

## Evaluación de resultados



### Consolidación

Calificación promedio entre 2 y 2,9 en todas las dimensiones evaluadas. Los países que hacen parte de este grupo cuentan con un menor puntaje relacionado a la dimensión de apertura y colaboración.



### Madurez

Calificación promedio entre 3 y 3,9 en todas las dimensiones evaluadas. Lo que implica que cuentan con una valoración igual o superior a 4 en al menos dos dimensiones y que cuentan con una calificación igual o superior a 3 en al menos una dimensión evaluada. La coincidencia que se da en estos países es alta calificación en la dimensión de resultados.



### Escalamiento

Calificación promedio mayor a 4 en todas las dimensiones evaluadas. Lo que implica que cuentan con una valoración igual o superior a 4 en al menos tres (3) dimensiones. Se coincide en que estos países cuentan con un promedio igual o superior a 4 en las dimensiones relacionadas a la capacidad de experimentación y resultados obtenidos, dimensiones con una ponderación igual al 45 % del total de la calificación general.

# 2. Metodología desarrollada

## Socialización de resultados

De acuerdo con la información obtenida en el presente análisis y los resultados arrojados se planea desarrollar 2 actividades de socialización inter e intra institucional con tal de compartir las buenas prácticas, lecciones aprendidas y el desarrollo de los clústeres establecidos según el nivel de apropiación de la innovación y la transformación digital.



### Socialización grupal

Reunión de representantes de las 10 agencias de compras en donde se presentan buenas prácticas y lecciones aprendidas comunes



### Socialización individual

Actividad de socialización con cada equipo de trabajo de las agencias participantes en donde se presente sus resultados y recomendaciones de manera individual

# Contenido

1. Introducción
2. Metodología desarrollada
3. Clasificación y hallazgos generales identificados
4. Análisis por países y recomendaciones
5. Road map de acción
6. Anexos

# 3. Clasificación general y hallazgos identificados

En este capítulo, se busca hacer presentación de los resultados generales y consolidados observados en los 10 países y agencias analizadas, con tal de dar una visión holística de la situación y el nivel de apropiación de la innovación y la transformación digital. Este capítulo se divide en 3 partes que permiten desglosar la información y facilitar el entendimiento de la misma.

Los temas que se encuentran en este capítulo son los que se muestra a continuación

- 1 Características de la muestra**
- 2 Clasificación general de los países**
- 3 Análisis por dimensiones**
- 4 Hallazgos generales**

**¡Un recorrido de lo general a lo específico!**

# Características de la muestra

---

*¿Quiénes hicieron parte de este análisis?*



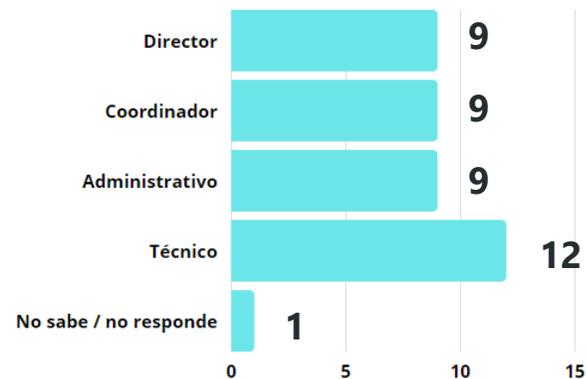
# Características de la muestra

La segunda herramienta de recolección de información fue un cuestionario, el cual fue diligenciado por **45 personas** que representan las **10 agencias de compras** que hacen parte de este proyecto. En el marco de esta encuesta se hizo un levantamiento de características generales de los miembros que la diligenciaron. A continuación, se presentan los resultados agregados:

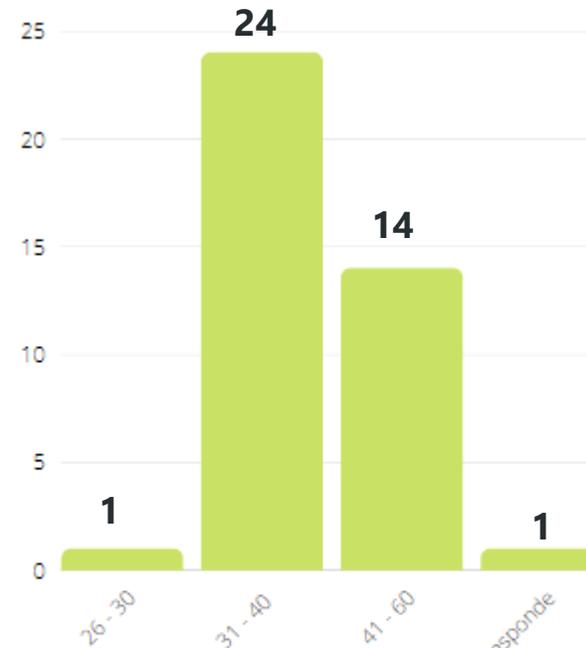
## Total de personas que respondieron la encuesta

**45\***  
**Personas**  
En Total respondieron la encuesta

## Distribución por cargos en las agencias



## Rango de edad



## Género



## Tiempo promedio en la organización

**5**  
**años**  
En promedio del tiempo en la organización  
Mínimo: 3 meses  
Máximo: 19 años

\* 5 personas no diligenciaron los datos referentes a la caracterización de la muestra

# Características de la muestra

El diligenciamiento de la encuesta se obtuvo por un total de 45 personas. La participación de los equipos de trabajo por país osciló en promedio entre 1 y 4 personas que participaron. Un caso excepcional fue República Dominicana que se logró una participación de 22 personas.

## 45

### Personas

En Total respondieron  
la encuesta

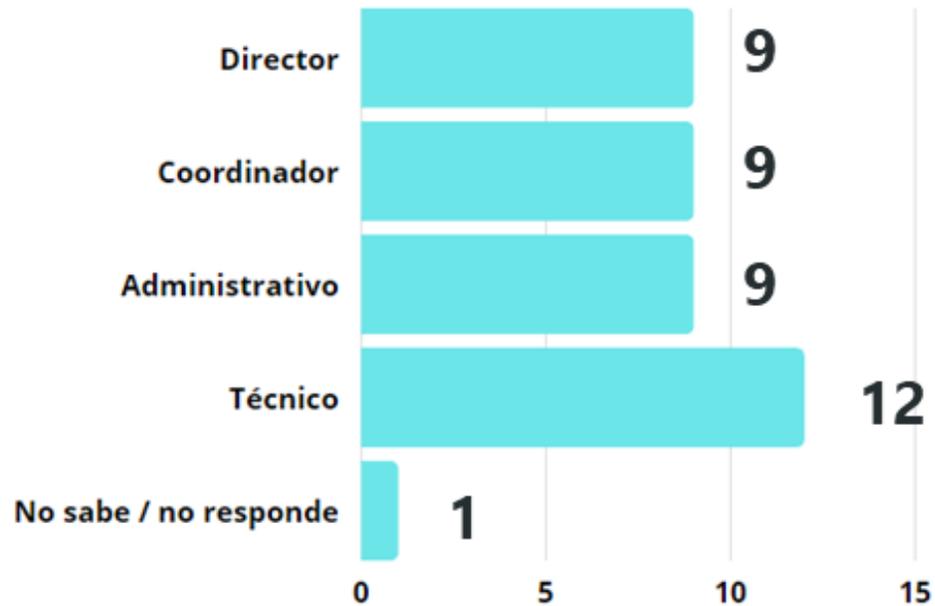
 <b>País</b>	República Dominicana	Chile	Ecuador	Panamá	Paraguay	Costa rica	Guatemala	Perú	Colombia	Uruguay
 <b>Personas</b>	22	4	2	2	1	2	3	4	1	4

\* 5 personas no diligenciaron los datos referentes a la caracterización de la muestra

# Características de la muestra

En el marco de la encuesta desarrollada se solicitó a las personas detallar el cargo con el que cuentan dentro de las agencias de compras, lo que mostró que el 30% fue desarrollada por personas técnicas. Por otro lado, se preguntó el tiempo promedio de las personas en la organización, arrojando 5 años como tiempo promedio en las agencias por parte de las personas que diligenciaron la encuesta. A continuación, se presentan los resultados:

## Distribución por cargos en las agencias



## Tiempo promedio en la organización

**5 años**

En promedio del tiempo en la organización

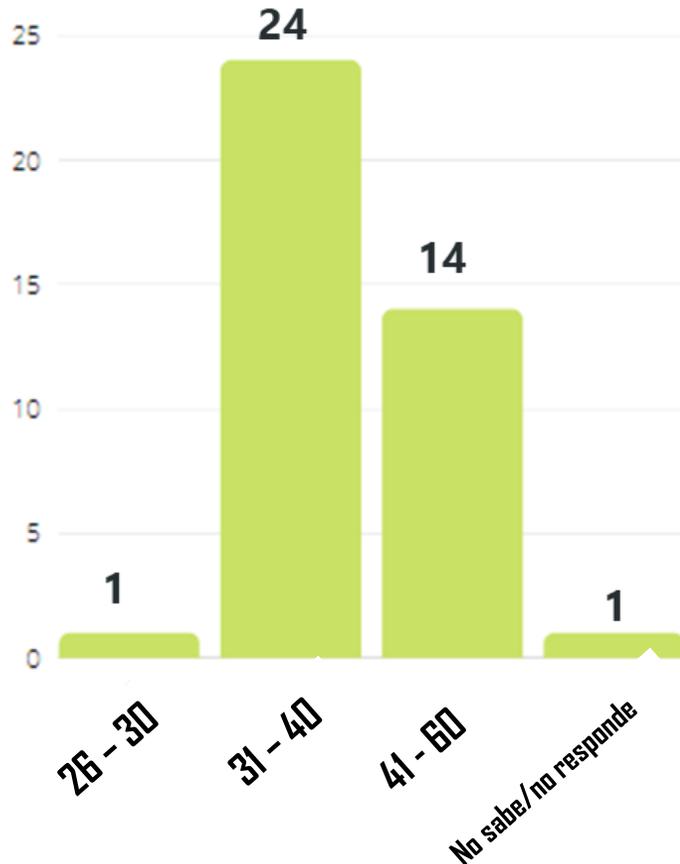
Mínimo: **3 meses**

Máximo: **19 años**

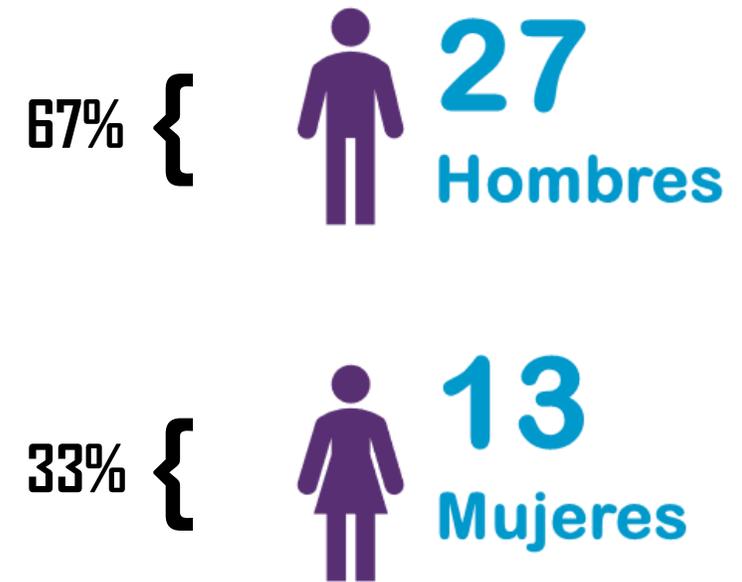
# Características de la muestra

De igual manera, se realizó un mapeo general enfocado en el rango de edad de las personas que diligenciaron la encuesta, la cual tuvo como resultado que el 60% están en un rango de edad entre los 31 y 40 años. De igual manera, se pudo obtener el balance del género, la cual tuvo en mayor medida con un 67 % respuestas por parte del género masculino. A continuación, se presentan los resultados totales:

## Rango de edad



## Género



# Clasificación general de los países

---

*¿Cómo quedó el ranking?*



# Clasificación general de los países

De acuerdo con la información obtenida en el presente análisis y los resultados arrojados, se han obtenido 3 clústeres de análisis que nos han permitido establecer el nivel de la apropiación de la innovación y la apropiación digital de las agencias de compras, los cuales son: escalamiento, madurez y consolidación.

Evidenciando que el 20% de los países se encuentra en el grupo de escalamiento, seguido del 50% que corresponde al grupo de madurez y el 30% para el grupo de países en consolidación. Los cuales cuentan con una mayor brecha en comparación con los demás países.

- Escalamiento (2 de 10 países)
- Madurez (5 de 10 países)
- Consolidación (3 de 10 países)
- No analizado



# Clasificación general de los países

Según el análisis realizado, se puede observar que la mayoría de los países con un 50% de representatividad se encuentran ubicados en un estado de madurez. A continuación, se presenta la distribución de los países de acuerdo a su nivel de apropiación de la innovación y la transformación digital.

	 Escalamiento	 Madurez	 Consolidación
 <b>Chile</b>	X		
 <b>Ecuador</b>	X		
 <b>Paraguay</b>		X	
 <b>Colombia</b>		X	
 <b>Perú</b>		X	
 <b>República Dominicana</b>		X	
 <b>Guatemala</b>		X	
 <b>Costa Rica</b>			X
 <b>Panamá</b>			X
 <b>Uruguay</b>			X

# Nivel de apropiación de innovación

El promedio general del nivel de percepción de apropiación de innovación y transformación digital de las agencias de compras en estudio fue de 3,33. Se evidencia que las entidades estudiadas se concentran en un estado medio o en ruta hacia la apropiación de la innovación y transformación digital. A continuación, se presenta el nivel de percepción de la apropiación de innovación para cada una de las entidades presentes en el estudio realizado



# Análisis por dimensiones

*¿En dónde son más fuertes las agencias?  
¿En dónde se identifica una brecha?*



# Análisis por dimensiones

Teniendo en cuenta el análisis integral realizado y la clasificación anterior, se presenta a continuación un análisis detallado del comportamiento de cada una de las dimensiones de análisis en las agencias, según la escala de valoración de 1 a 5 en donde 1 era muy bajo y 5 muy alto.

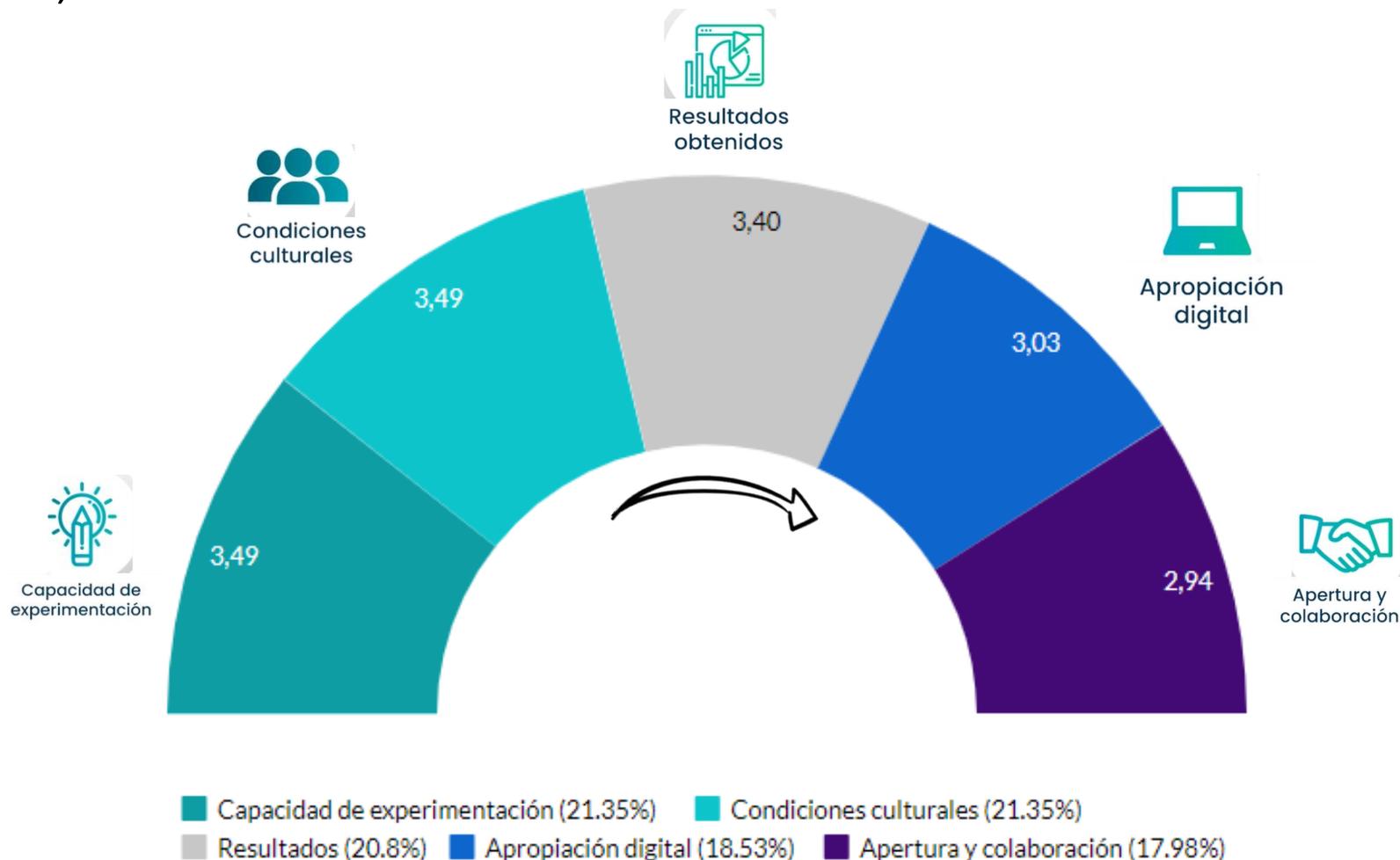
Se aclara que este análisis se realizó teniendo en cuenta los puntajes promedios de cada uno de los países en cada dimensión. En el capítulo siguiente se analiza la situación de cada uno de los países.

Las 5 dimensiones de análisis son las siguientes con su respectiva ponderación, según la metodología utilizada por IDOM en este estudio



# Análisis por dimensiones

Como se puede observar la dimensión con mayor puntaje es capacidad de experimentación con un total de 3,49, lo que representa el 21.35% del total; al igual que las condiciones culturales que obtuvo el mismo puntaje promedio y porcentaje que la dimensión anterior. Las dimensiones con menos puntaje fueron apropiación digital con 3,03 y apertura y colaboración con 2,94.



Es importante mencionar que este valor por dimensión corresponde al promedio de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas asociadas a las variables analizadas.

Es evidente que existe una **fortaleza** en las actividades de relacionamiento con usuarios para el desarrollo de proyectos y la implementación de metodologías ágiles. Sin embargo es paradójico que la relación con otras instituciones, la academia y el trabajo colaborativo se percibe como bajo

# Análisis por dimensiones

Los resultados de las categorías evidencian que en los mínimos y máximos de los promedios obtenidos es de casi 2 puntos. Esto se debe a que algunos países obtuvieron un puntaje alto en dichas dimensiones sobre todo en condiciones culturales y la capacidad de experimentación en donde se obtuvieron puntajes de 4 y 5.

De igual manera, las dimensiones de apertura y colaboración y resultados presentan una mayor desviación entre el máximo y mínimo puntaje obtenido. Por tal motivo, se puede concluir que las dimensiones que contaron con un menor promedio, contaron con una mayor desviación entre el máximo y mínimo puntaje obtenido en sus dimensiones.

En el gráfico a continuación se muestra las diferencias entre los puntajes obtenido y el promedio tenido en cuenta para el análisis global

Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	3,49	3,49	3,03	2,94	3,40
Mínimo	2,08	2,75	2,3	1	1
Máximo	4,83	4,38	4,02	4,5	5

# Análisis por dimensiones

El análisis de los resultados obtenidos por países muestra que en definitiva las valoraciones se encuentran entre 2 y 3 lo que sitúa al 80% de los países en puntajes entre medio y muy bajo. El siguiente mapa de calor, muestra donde se agrupan la mayor cantidad de países según el puntaje obtenido en las dimensiones.

Muy Bajo      Bajo      Medio      Alto      Muy Alto

Como se evidencia, en valoraciones de muy alto no existen mayores coincidencias, en capacidad de experimentación y condiciones culturales en las valoraciones entre alto y medio hay una concentración alta, los resultados obtenidos y la apertura concentran la mayor cantidad de países en muy bajo y bajo.

-  Coincidencia de 2 a 3 países
-  Coincidencia de más de 3 países



Capacidad de experimentación



Condiciones culturales



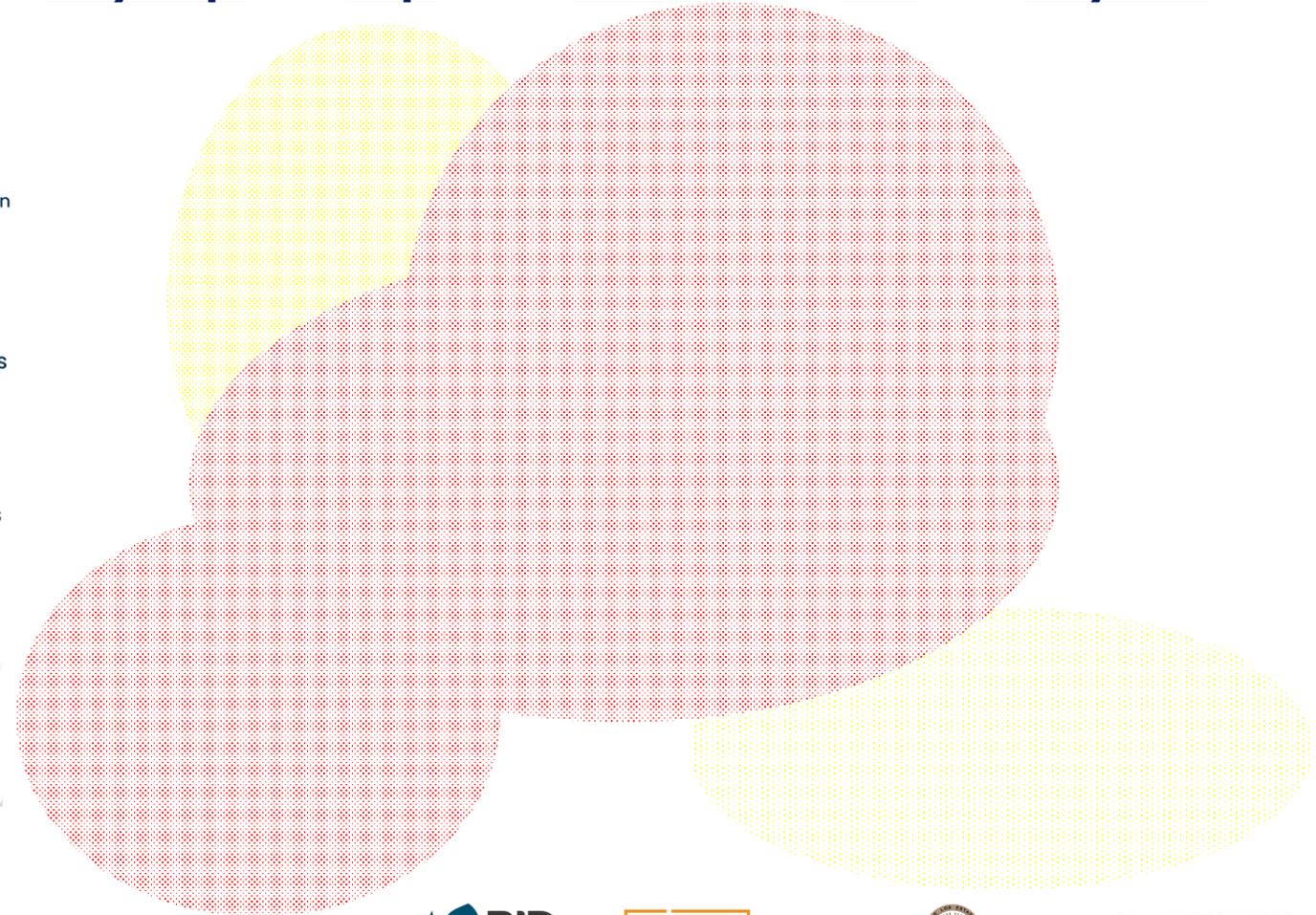
Resultados obtenidos



Apropiación digital



Apertura y colaboración



# Análisis por dimensiones

El análisis por países y sus promedios en cada una de las dimensiones evidencia una concentración del 50% de los países en puntajes medios, seguido del 30% en el extremo de muy bajo y finalmente el 20% correspondiente a puntajes muy altos. A continuación, se presenta el detalle de calificación para cada país en cada una de las dimensiones evaluadas

	<u>Muy Bajo</u>	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	<u>Alto</u>	<u>Muy Alto</u>	<u>Puntaje promedio</u>
 Capacidad de experimentación						3.49
 Condiciones culturales						3.49
 Resultados obtenidos						3.40
 Apropiación digital						3.03
 Apertura y colaboración						2.94

# Análisis por dimensiones

Según el ejercicio realizado, la dimensión correspondiente apropiación digital fue la que contó con un nivel de calificación menor a lo largo de los diferentes países analizados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por dimensión para cada uno de los países participantes en este estudio.

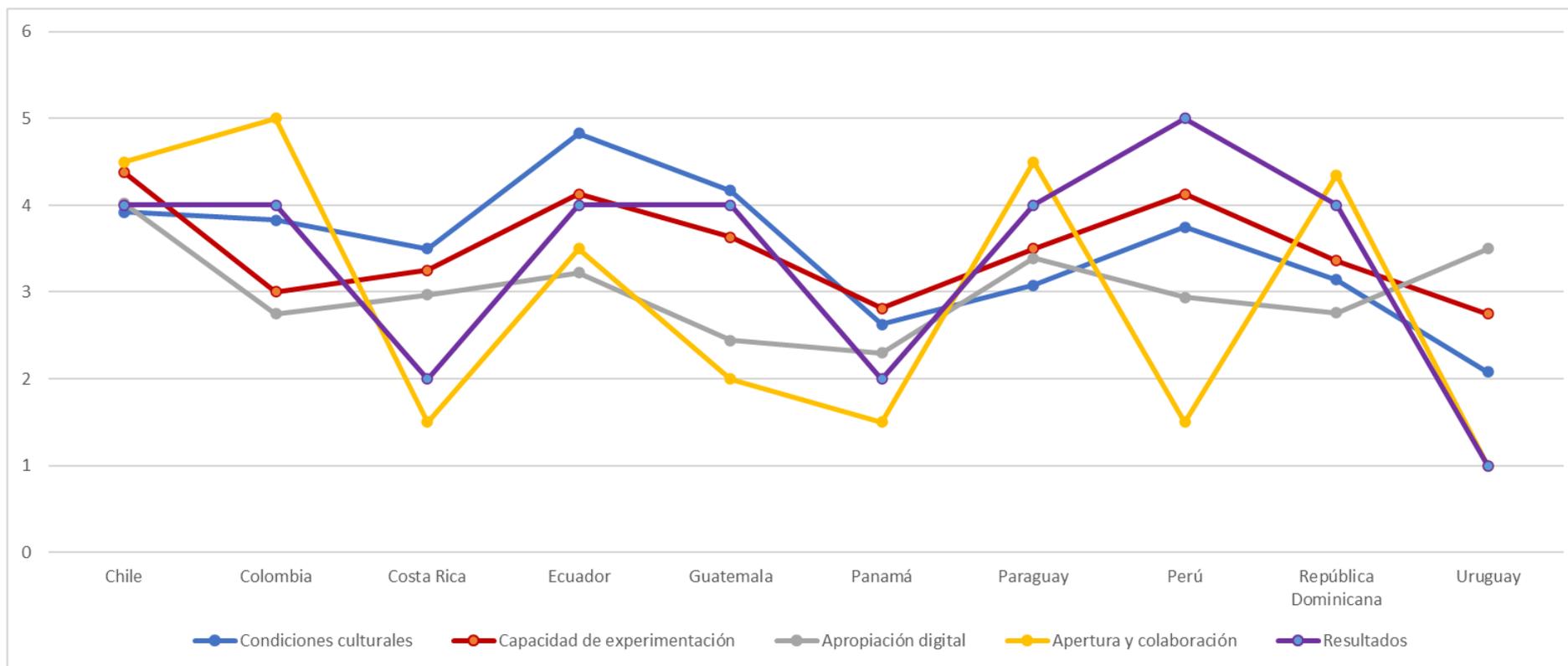
	 Condiciones culturales	 Capacidad de experimentación	 Apropiación digital	 Apertura y colaboración	 Resultados obtenidos	<b><u>Puntaje promedio</u></b>
 <b>Chile</b>	3,92	4,38 ★	4,02 ★	4,5	4	4,14
 <b>Ecuador</b>	4,83 ★	4,13	3,22	3,5	4	4,12
 <b>Paraguay</b>	3,08	3,5	3,39	4,5	4	3,72
 <b>Colombia</b>	3,83	3,0	2,75	5 ★	4	3,71
 <b>Perú</b>	3,75	4,13	2,94	1,5	5 ★	3,70
 <b>Rep. Dominicana</b>	3,14	3,36	2,76	4,35	4	3,52
 <b>Guatemala</b>	4,17	3,63	2,44	2	4	3,37
 <b>Costa Rica</b>	3,5	3,25	2,97	1,5	2	2,67
 <b>Panamá</b>	2,63	2,81	2,3	1,5	2	2,29
 <b>Uruguay</b>	2,08	2,75	3,5	1	1	2,03

★ País estrella por dimensión

# Análisis por dimensiones

Según el análisis realizado, la dimensión estudiada que tuvo una mayor brecha en los resultados obtenidos para cada país fue el de apertura y colaboración, lo que implica que las agencias no se encuentran articuladas con el sector externo o no han hecho ejercicios de cooperación con otras entidades. A continuación, se presenta una gráfica que realiza un paneo general de los puntajes en sus dimensiones por país.

## Análisis por dimensiones





Condiciones  
culturales

**Ponderación**

25%

**# variables**

7

**Promedio**

3.49

**País estrella**



4,83



4,17

# Condiciones culturales

En las preguntas de percepción sobre los conceptos de innovación, se evidenció una clara posición por los países por la definición de innovación y transformación digital. En el primer caso se centro en el resultado y la verdadera generación de valor con un 90%. En el caso de transformación digital, el 80% se inclinó por la definición dual de tecnología y habilidades

## La innovación es ...

**90%**  
(9 de 10)

Aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa **de forma comercial y por lo tanto su generación de valor.**

**10%**  
(1 de 10)

Es un producto (bien o servicio) nuevo o sensiblemente mejorado.



# Condiciones culturales

## La Transformación Digital (TD) es ...

80%  
(8 de 10)

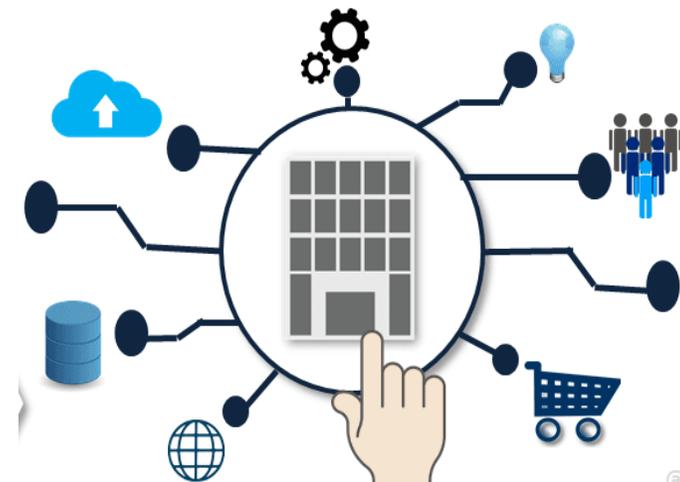
Es el uso y apropiación de la tecnología combinada con el fortalecimiento de las capacidades habilitadoras, enmarcadas en la Estrategia, la Cultura Empresarial y el desarrollo de las Competencias Digitales de sus colaboradores, con la finalidad de potencializar su Modelo de Negocio.

10%  
(1 de 10)

Contempla los desarrollos y la implementación de herramientas tecnológicas

10%  
(1 de 10)

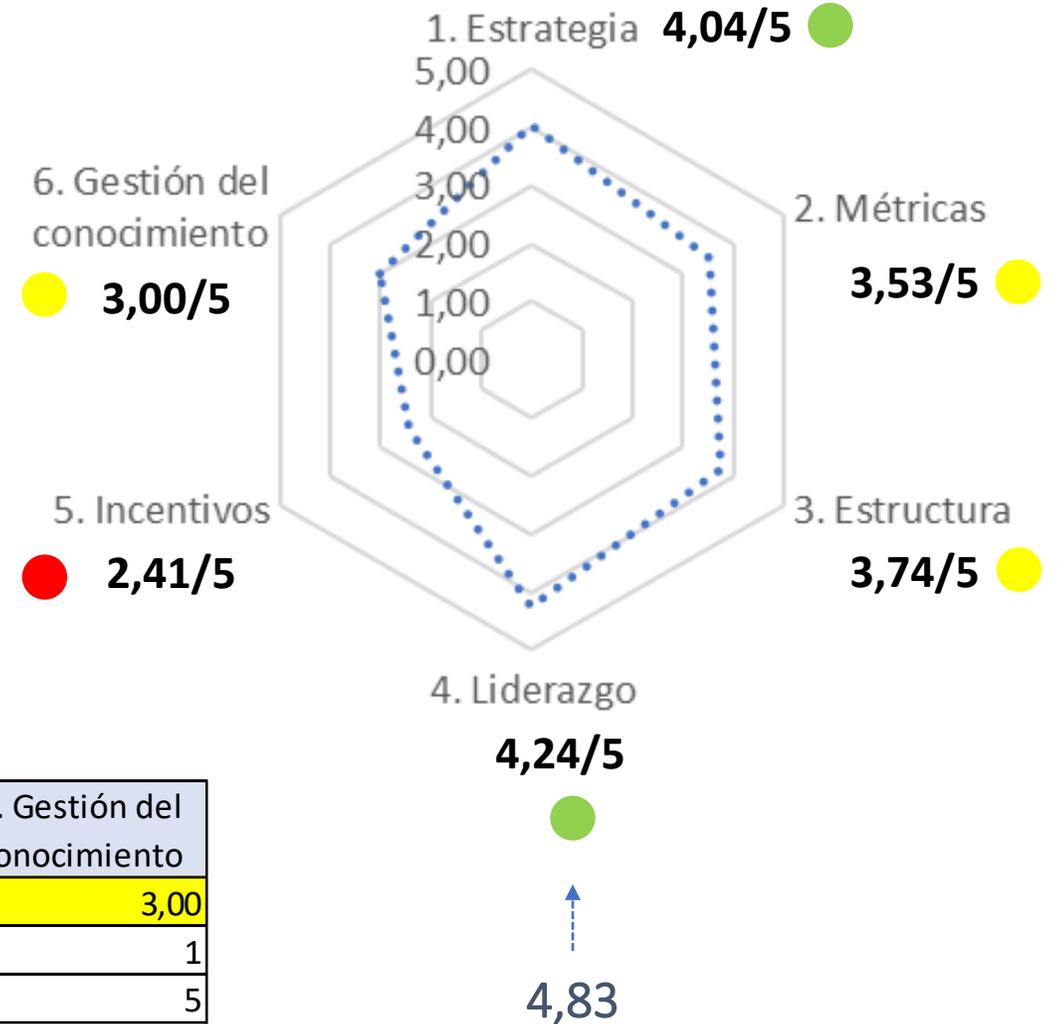
Consiste en la formación y en el fortalecimiento de las competencias digitales de los empleados para que usen correctamente las herramientas tecnológicas en sus actividades del día a día.



# Condiciones culturales

En el componente de condiciones culturales, los 10 países obtuvieron mayores fortalezas en el desarrollo de líderes innovadores dentro de las instituciones. Mostrando la importancia de generar un cambio de mentalidad para traer la innovación a las agencias de compras.

Por otro lado, los incentivos es el componente en estado más incipiente dentro de las agencias de compras, lo que muestra la necesidad de generar un plan de incentivos que facilite y dinamice la innovación en las entidades, sin desconocer la naturaleza pública de las agencias.



Componente/medida	1. Estrategia	2. Métricas	3. Estructura	4. Liderazgo	5. Incentivos	6. Gestión del conocimiento
Promedio	4,04	3,53	3,74	4,24	2,41	3,00
Mínimo	2	2	2	3	1	1
Máximo	5	5	5	5	4	5

- Valor mayor o igual a 4
- Valor entre 3,0 y 3,99
- Valor menores a 2,99

# Condiciones culturales

Incentivos



Pregunta Cualitativa 4: Sí se han hecho esfuerzos por incentivar la cultura de innovación, dínos por favor cómo y qué métodos se han utilizado

Teniendo eso en cuenta, los incentivos característicos para este tipo de ejercicios son las capacitaciones en metodologías ágiles y acompañamiento en implementación de proyectos de innovación. Así las cosas, se presentan de manera general los incentivos identificados para las agencias de compras:



ANÁLISIS DEL NIVEL DE APROPIACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG



RED INTERAMERICANA DE COMPRAS GUBERNAMENTALES



Pregunta Cualitativa 5: ¿En la entidad existen metodologías o herramientas de gestión del conocimiento? ¿Cuáles?

Se obtuvieron 5 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 1 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

*Coincidencias*



- Documentación de procesos.
- Manuales e instructivos
- Reuniones periódica del personal para hablar de un tema específico
- Inteligencia Artificial
- Compartir lecciones aprendidas
- Correo electrónico y herramientas de colaboración complementarias
- Capacitaciones y metodologías de transferencia de conocimientos

Pregunta Cualitativa 6: En general, ¿Cuáles consideras que son elementos, procesos y condiciones que FACILITAN la innovación hoy en día en la Entidad?

Se obtuvieron 17 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 7 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

## Coincidencias

- Intercambio de prácticas con otras entidades y sectores
- Promoción de proyectos estratégicos que apoyan la eficiencia y transparencia del sistema de compras públicas
- Pocos niveles jerárquicos y comunicación fluida
- Trabajo colaborativo y cercano con otros actores para resolver problemas públicos
- Respaldo de la normativa vigente.
- Énfasis en mejora continua y calidad
- Programa de excelencia del Gobierno
- Cooperación con organismos internacionales
- Intercambio de experiencias con otras agencias



Pregunta Cualitativa 6: En general, ¿Cuáles consideras que son elementos, procesos y condiciones que FACILITAN la innovación hoy en día en la Entidad?

- Buena actitud de los funcionarios
- Apoyo de la dirección general
- Conformación de equipos internos de trabajo para la innovación
- Tableros de seguimiento en donde se verifica la incorporación de actividades/tareas vinculadas con experiencia de usuario y prototipado
- Capacitación constante a los colaboradores respecto de la gestión de la innovación
- Herramientas de gestión de proyectos
- Acceso a presupuesto
- Facilidad para contratar

## Coincidencias



Pregunta Cualitativa 7: En general, ¿Cuáles consideras que son elementos, procesos y condiciones que RESTRINGEN la innovación hoy en día en la Entidad?

Se obtuvieron 14 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 3 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

- Lineamiento sobre la innovación
- Componente de innovación en la Ley de presupuestos
- Escasos recursos
- Falta de personal competente
- Ausencia de laboratorios para innovar
- No se cuenta con software especializado
- Facilidad para facilitar el tiempo necesario a los funcionarios
- Falta de mayores alianzas y trabajo conjunto con actores
- Ausencia de competencias digitales en personas
- Aversión al cambio del personal
- Pensamiento legalista
- Alta carga laboral
- Poco tiempo para implementar
- Falta de desarrollar habilidades en las personas

## Coincidencias



# Condiciones culturales

## Concepto de innovación y transformación digital

El 90 % de los países (lo que corresponde a 9 de 10 países) asociaron el término de innovación con la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Por otro lado, el 80 % de los países (8 de 10 países) reconocen la transformación digital como el uso y apropiación de la tecnología combinada con el fortalecimiento de las capacidades habilitadoras, enmarcadas en la Estrategia, la Cultura Empresarial y el desarrollo de las Competencias Digitales de sus colaboradores.

## Estrategia

En promedio, los países se encuentran en el intermedio entre algo de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo en afirmar que la entidad tiene una clara apuesta por la innovación. .

## Métricas

La mayoría de los territorios encuestados afirmaron que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo al mencionar si conocen los indicadores de innovación en la entidad o en los resultados que se hayan alcanzado. Los países que mencionaron conocer los indicadores fueron: Colombia, Chile, Ecuador, Guatemala, Paraguay y Perú.

## Estructura

Los países encuestados en promedio están de acuerdo y en desacuerdo al afirmar que existe un equipo de trabajo dedicado a las iniciativas de innovación. Dentro de los mismos, los territorios que confirman que cuentan con equipo de trabajo son Perú y Ecuador.

# Condiciones culturales

## Liderazgo

En promedio, los países enuncian estar de acuerdo en que el equipo directivo está comprometido con la innovación. Buscando y apoyando el desarrollo de nuevas ideas en el trabajo. De igual manera, las entidades confirman que las personas de la entidad son abiertas a generar, compartir y explorar nuevas ideas.

## Incentivos

Los países dieron su respuesta de no estar de acuerdo en que sus organizaciones cuentan con un sistema de incentivos asociado a la innovación. El país con mayor avance en este tema fue Ecuador. Por otro lado, los incentivos mayormente nombrados fueron capacitaciones, adquisición de herramientas tecnológicas y apoyo económico y técnico de proyectos de innovación.

## Entorno de trabajo

Las agencias de compras cuentan con sinergias a la hora de identificar que el desarrollo de la cultura de innovación y la disposición de los empleados del mismo son elementos clave para fortalecer el entorno de trabajo en pro de crear una apropiación de la innovación.

## Gestión del conocimiento

Una parte representativa de las agencias de compras reconocen y cuentan con herramientas para la gestión del conocimiento en la entidad. Sin embargo, existen aún unos esfuerzos e iniciativas por desarrollar para fortalecer la misma en las instituciones que aún no cuentan con la correcta difusión de conocimiento.



Capacidad de  
experimentación



**Ponderación**

20%

**# variables**

4

**Promedio**

3.49

**País estrella**



4,38



4,13

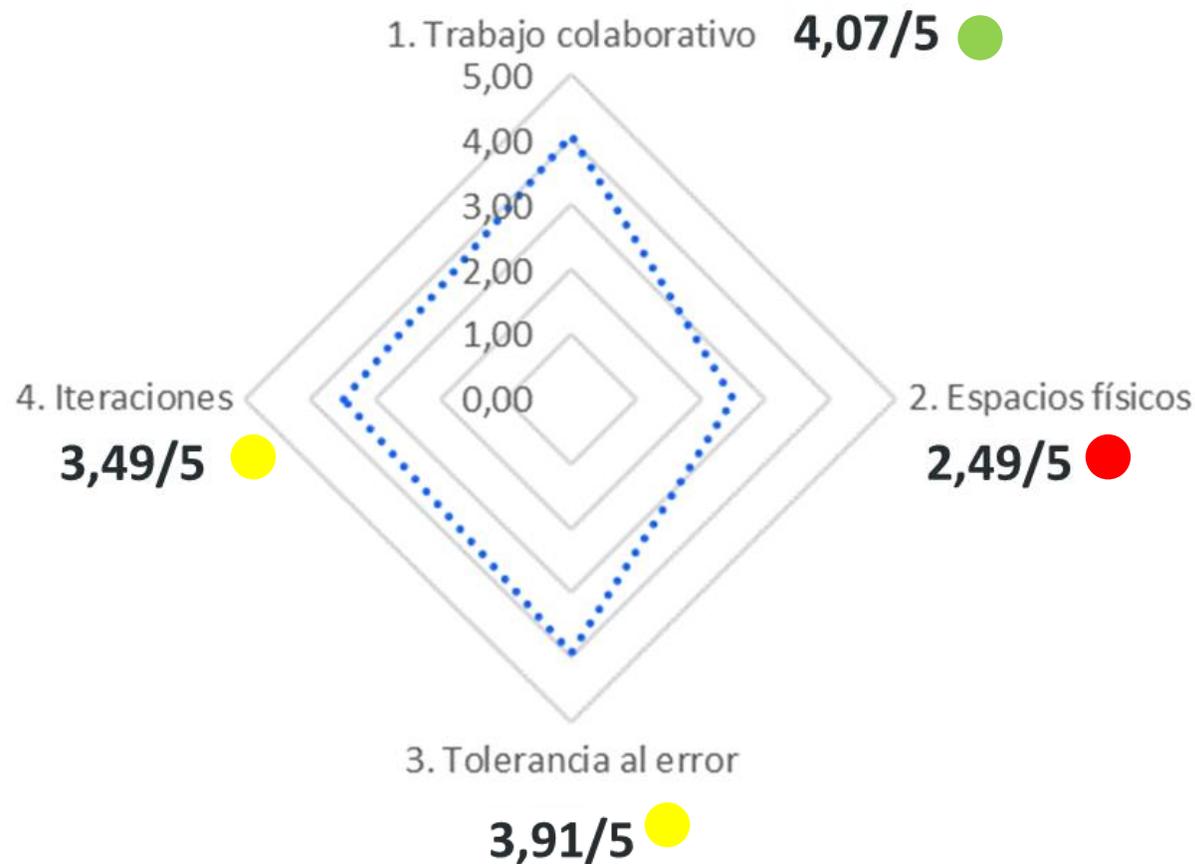


4,13

# Capacidad de experimentación

En el componente de capacidad de experimentación, el trabajo colaborativo demostró ser una fortaleza predominante en las agencias, así como la tolerancia al error, lo que demuestra la capacidad de las agencias de generar un entorno favorable a la innovación.

Caso contrario, los espacios físicos es una debilidad evidente en términos relacionados a capacidad de experimentación. Esto se debe a que no se han tenido espacios dedicados para el trabajo conjunto, la generación de ideas y el diseño y pruebas de prototipos



Componente/medida	1. Trabajo colaborativo	2. Espacios físicos	3. Tolerancia al error	4. Iteraciones
Promedio	4,07	2,49	3,91	3,49
Mínimo	2	1	3	2
Máximo	5	5	5	5

- Valor mayor o igual a 4
- Valor entre 3,0 y 3,99
- Valor menores a 2,99

# Capacidad de experimentación

Iteraciones



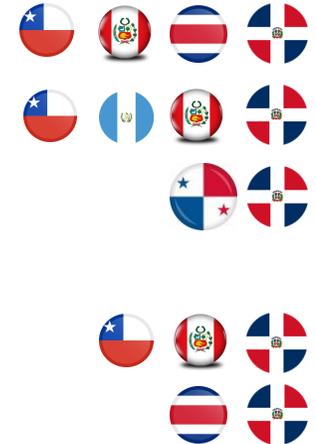
Capacidad de experimentación

Pregunta Cualitativa 1: ¿Cuáles cree son buenas prácticas que se han implementado en la actividad de experimentar ideas de solución con usuarios?

Se obtuvieron 9 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 2 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

- Focus group para validación de funcionalidades con usuarios
- Talleres de trabajo colaborativo con las personas y áreas que tienen una necesidad
- Diseño y exploración de productos mínimos viables
- Gestión de proyectos bajo metodologías ágiles
- Diseño de soluciones con equipos multidisciplinarios
- Diseño centrado en usuario
- Formación a usuarios
- Herramientas de diálogo con el ciudadano como espacios en el portal para recolectar insumos
- Paneles de expertos
- Información transparente y en tiempo real con el usuario

Coincidencias



# Capacidad de experimentación

Iteraciones



Pregunta Cualitativa 2: ¿Cuáles cree son lecciones aprendidas que se han implementado en la actividad de experimentar ideas de solución con usuarios?

Se obtuvieron 11 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 2 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

- Acortar el tiempo de entrega de soluciones
- Mientras más clara la necesidad desde los usuarios, el producto/servicio de innovación, nace con una alta probabilidad de éxito (en el uso y adopción)
- Correcciones rápidas para mejorar la experiencia
- Facilitar y volver más eficientes los procesos de los usuarios debe ser el foco
- Es necesario destinar recursos suficientes a los proyectos
- Incorporar a los usuarios en etapas tempranas de testeo
- La apropiación de herramientas digitales en el día a día es una realidad
- Se realista con los recursos con los que se cuenta para el proyecto
- Es importante tener un equipo que haga el seguimiento a lo que los usuarios manifiesten una vez que la solución se ha puesto en producción.
- Se deben realizar estudios de usabilidad con empresas o personas especializadas
- Simplificar regulaciones
- Consultar sobre experiencias de innovación en entidades/sectores similares

Coincidencias



# Capacidad de experimentación

Iteraciones



Capacidad de experimentación

Pregunta Cualitativa 3: ¿A partir de la Pandemia que nuevas iniciativas se han llevado a cabo?

Se obtuvieron 19 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 5 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

- Gestión de la información de Datos Abiertos para generar herramientas de visualización (dashboards) del comportamiento de la contratación pública para el ciudadano.
- Desarrollo de herramienta Compra Ágil
- Se ha impulsado el teletrabajo
- Aprender de diversas herramientas tecnológicas de comunicación y trabajo colaborativo
- Implementación de la política "cero papel"
- Metodología de capacitación a usuarios de manera virtual y usando redes sociales
- Asistencia virtual a los usuarios
- Nuevos canales de información para licitaciones de urgencias (APP móvil)
- Transparencia en las compras. Por ejemplo actividad rindiendo cuentas
- Ficha Única del Proveedor

*Coincidencias*



# Capacidad de experimentación

Iteraciones



Capacidad de experimentación

Pregunta Cualitativa 3: ¿A partir de la Pandemia que nuevas iniciativas se han llevado a cabo?

Coincidencias

- Solución tecnológica “Cuaderno de Obra Digital”
- Buscador de Oportunidades de Negocio aplicativo móvil
- Mesa de partes virtual
- Casilla electrónica, para la notificación de los actos dirigidos a los proveedores
- Formulario electrónico para registrar el Expediente Técnico de Obra.
- Formulario electrónico de Bases de procedimientos de selección
- Formulario electrónico de ofertas
- Opciones para que se pudieran realizar las aperturas de oferta, sin presencia de los proveedores, brindando las mayores garantías posibles al proceso.
- Incorporación de firma electrónica



# Capacidad de experimentación

## Trabajo colaborativo

En promedio, los países enuncian estar de acuerdo en que las agencias de compras vienen realizando esfuerzos representativos a la hora de generar entornos colaborativos en las entidades. Es decir, dar importancia al desarrollo de proyectos e iniciativas multidisciplinarias que permitan fortalecer la oferta de servicios y los resultados obtenidos del mismo.

## Espacios físicos

Los espacios físicos se convierten en un área de trabajo relevante a la hora de incrementar la apropiación de la innovación de las agencias. Este es un punto clave ya que es una tendencia muy clara para mejoramiento en las entidades

## Tolerancia al error

Esta variable es una de las características más importantes a la hora de evaluar la apropiación de innovación en las agencias de compras. Como resultado, en términos generales las entidades han comprendido la importancia de la tolerancia al error, con el objetivo de aprender y generar acciones correctivas.

## Iteraciones

Las agencias de compras han evolucionado en temas relacionados a las iteraciones, los cuales se ven representados en el desarrollo de prototipos y productos mínimos viables. De igual manera, las entidades cuentan con grandes lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas fruto del ejercicio



Resultados  
obtenidos

**Ponderación**

25%

**# variables**

2

**Promedio**

3.40

**País estrella**



5

# Resultados

Este componente está relacionado con los resultados actuales conseguidos fruto del ejercicio de proyectos de innovación, el cual tuvo una calificación entre media.

Por tal motivo, es posible proyectar que las agencias de compras se encuentran en un proceso de transición de contar con una cultura tradicional a contar con una cultura innovadora, lo que implica reconocer la importancia de innovar y de recibir resultados y frutos del ejercicio.

Es importante mencionar que se espera en un futuro este rubro tenga una mayor calificación, lo que demuestra que se ha dado la relevancia a la innovación dentro del proceso.

Componente/medida	1. Resultados actuales
Promedio	3,40
Mínimo	1
Máximo	5

## Resultados actuales:

3,40

Pregunta Cualitativa 8: ¿Considera que la Entidad ha obtenido resultados reales de sus esfuerzos de innovación? ¿Por qué?

Se obtuvieron 8 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 1 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

## Coincidencias

- Es un proceso que está iniciando en la entidad pero está avanzando muy rápidamente
- Se ha iniciado la construcción de una cultura innovadora
- Buenas prácticas en innovación abierta
- Se ha entregado a los ciudadanos información que antes no podía tener
- Buena aceptación de los nuevos servicios de formación virtual
- Se ha logrado reducir costos de transacción
- Aumento en el número de proveedores por transacción
- Hemos logrado certificaciones y premios. Por ejemplo como buena práctica de gestión pública
- Apropiación de nuevas tecnologías
- Cumplimiento de expectativas de los ciudadanos
- Modernización en la prestación de los servicios



## Pregunta Cualitativa 9: Top 3 de factores que han sido claves para el logro de los resultados de la Entidad

Se obtuvieron 8 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 1 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

- Apoyo de la Dirección a todo nivel
- Actitud del Equipo de Trabajo
- Ambiente para llevar a cabo iniciativas
- Nivel de profesionalización
- Redes
- Objetivos claros
- Fortalecimiento de nuestras capacidades con apoyo de los entes cooperantes.
- Adquisición de licencias para atender reuniones virtuales
- Planificación estratégica desarrollada en forma participativa
- Seguimiento a las acciones
- Organización de equipos de trabajo
- Responsabilidad
- Inversión en tecnología

### Coincidencias



## Pregunta Cualitativa 10: ¿Cuáles son los indicadores que se han alcanzado?

Se obtuvieron 7 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y no hubo coincidencias

- Ahorros
- Eficiencia en tiempo
- Modernización de servicios
- Transparencia
- Disminución del número de solicitudes de información
- Inscripción de participantes en procedimientos de selección
- Cobertura de proveedores
- Eficacia, calidad

*Coincidencias*



## Pregunta Cualitativa 11: ¿Qué se proyecta hacia el futuro?

Se obtuvieron 18 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y hubo 1 coincidencia

### Coincidencias

- Implementación de la firma electrónica.
- Datos abiertos en la compra pública.
- Estrategia de Innovación y Transformación Digital sólida e implementada
- Continuar con el proyecto de Marca Colombia
- Desarrollo de la App de consulta al ciudadano
- Atención a través de canales digitales
- Objetivos de contratación administrativa, alineados con el uso de las tecnologías de información y telecomunicación
- Vinculación de los procesos de compra con la formulación presupuestaria y la planificación
- Reingeniería tecnológica de todo el sistema de compras públicas
- Reforma de la ley de compras públicas a ser presentada al Congreso
- Crecimiento portal transaccional
- Institución referente en avance tecnológico



## Pregunta Cualitativa 11: ¿Qué se proyecta hacia el futuro?

- Incentivar proyectos de innovación abierta
- Contar con indicadores para medir el impacto de los procesos y proyectos donde se ha incorporado la innovación
- Implementar una plataforma de gestión de ideas, para promover la innovación
- Incluir las habilidades que facilitan la innovación dentro de los perfiles del persona
- Fortalecer las capacidades de los equipos en materia de innovación
- Contar con un laboratorio de innovación
- Promover instancias de participación de todos los colaboradores
- Plan de mejora de la cultura organizacional



## Apropiación digital

**Ponderación**

15%

**# variables**

3

**Promedio**

3.03

**País estrella**

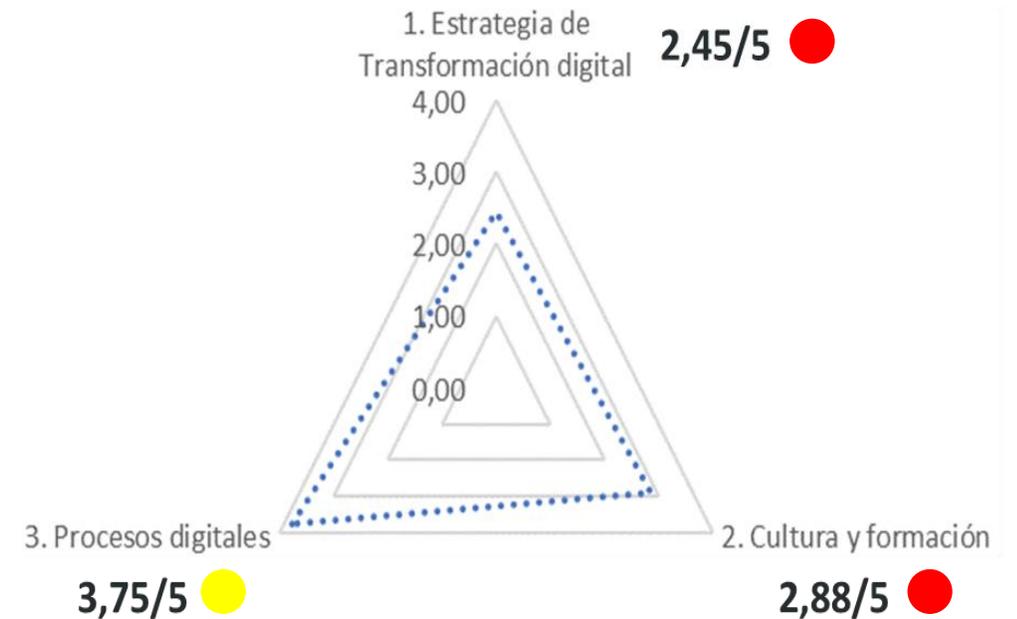


4,02

# Apropiación digital

La apropiación digital de las agencias en comparación con los anteriores dos componentes cuenta con una disminución de la calificación a manera general. Teniendo eso en cuenta, la construcción de la estrategia de transformación digital y la cultura y formación son las debilidades más grandes en este ámbito con 2,45 y 2,88 sobre 5 respectivamente

Por otro lado, los procesos digitales o digitalización de los procesos ha sido la fortaleza donde se concentran los esfuerzos digitales de las agencias de compras. Esto se debe a la naturaleza pública de las instituciones encuestadas, con el objetivo de lograr la transparencia en sus procesos hacia la ciudadanía.



Componente/medida	1. Estrategia de Transformación digital	2. Cultura y formación	3. Procesos digitales
Promedio	2,45	2,88	3,75
Mínimo	1	1	2
Máximo	5	5	5

- Valor mayor o igual a 4
- Valor entre 3,0 y 3,99
- Valor menores a 2,99

Pregunta Cualitativa 10: ¿Qué tipo de acciones o herramientas ha implementado la Entidad para el desarrollo de competencias digitales en las personas?

Se obtuvieron 6 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 2 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

- Cursos presenciales y virtuales a los funcionario
- Plataformas para permitir adquirir competencias
- Asesorías con expertos
- Talleres de diferentes temas: disrupción digital, excel, datos abiertos, herramientas ofimáticas
- Plataformas de videoconferencias como Microsoft Teams y Zoom
- Contratación de personal capacitado

## Coincidencias



## Pregunta Cualitativa 11: ¿Qué barreras han enfrentado en este proceso de Transformación Digital?

Se obtuvieron 8 respuestas diferenciadas, según lo comentado por las instituciones y en 2 de ellas se evidenció coincidencia entre las agencias

### Coincidencias

- La entidad debe adoptar el concepto de innovación y cambio
- Cambios culturales de las instituciones públicas para adoptar formas electrónicas para realizar y gestionar sus procesos de compra
- Organismo Contralor que todavía solicita para sus auditorías o fiscalizaciones, los respaldos en papel
- La limitada comunicación adecuada y oportuna de metas y actividades de trabajo
- Una coordinación parcial entre entidades que conforman los programas del Sistema del Ministerio de Hacienda
- Resistencia al cambio
- Falta de claridad de objetivos
- Contar con el tiempo y los recursos necesarios para estar siempre al día o a la vanguardia
- Incredulidad y desconfianza



# Apropiación digital

Iteraciones



Pregunta Cualitativa 12: ¿Qué tipo de tecnologías se han adoptado en la Entidad para lograr una adecuada gestión de los procesos? Tecnologías tales como: Big Data, Blockchain, Inteligencia Artificial, analítica de datos, entre otras.?

ANÁLISIS DEL NIVEL DE APROPIACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG

	Analítica de Datos	Big Data	Inteligencia Artificial	Blockchain	Soluciones en la nube	Lenguaje R	Visualización de datos	Gestor documental	Automatización de procesos	Infraestructuras con Dynatrace
 <b>Chile</b>	X						X			
 <b>Ecuador</b>	X	X	X					X		
 <b>Paraguay</b>	X		X	X						
 <b>Colombia</b>	X	X	X				X			
 <b>Perú</b>	X		X	X	X					X
 <b>República Dominicana</b>	X		X						X	
 <b>Guatemala</b>										
 <b>Costa Rica</b>										
 <b>Panamá</b>										
 <b>Uruguay</b>						X	X			

# Apropiación digital

Iteraciones



Pregunta Cualitativa 13: ¿Con qué tecnologías cuenta la Entidad para responder a las necesidades de la ciudadanía y/o interactuar con los usuarios del sistema?

	Página web	Chat bot	Redes sociales	Visualización de datos	Datos abiertos	Business intelligence	Comunicación virtual	Open contracting
 Chile			X	X	X	X	X	
 Ecuador	X		X	X	X	X	X	
 Paraguay			X	X		X	X	
 Colombia	X	X	X	X	X	X	X	
 Perú			X	X	X	X	X	
 República Dominicana	X		X				X	
 Guatemala		X	X				X	
 Costa Rica			X				X	
 Panamá			X				X	
 Uruguay	X		X	X	X	X	X	X



Apertura y  
colaboración

**Ponderación**

15%

**# variables**

2

**Promedio**

2.94

**País estrella**

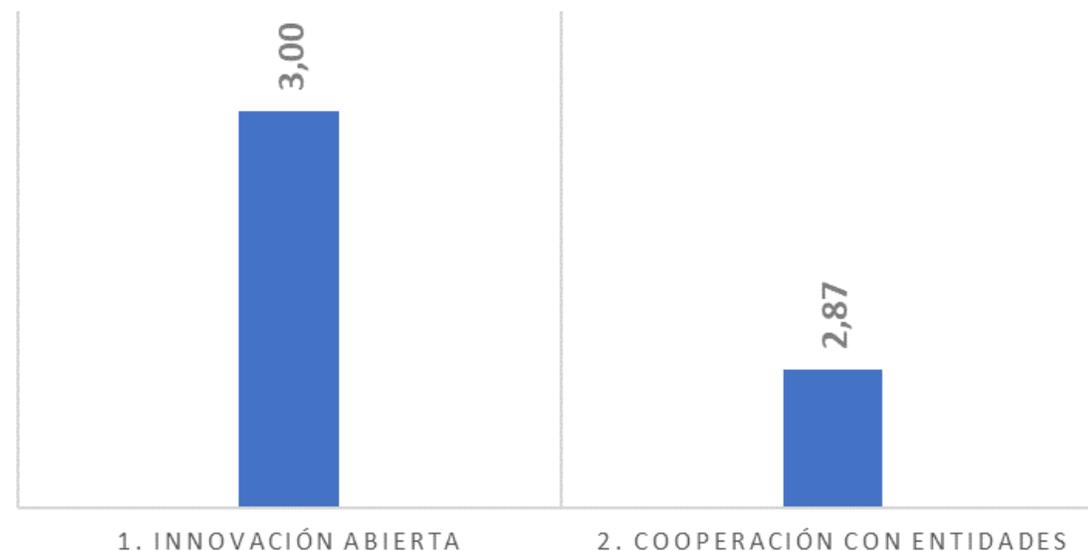


5,00

# Apertura y colaboración

El cuarto componente de medición fue la apertura y colaboración a nivel externa de las agencias de compras, los cuales tuvieron como resultados calificaciones bajas. Implicando una necesidad incipiente en fortalecer la colaboración externa de las entidades.

Teniendo eso en cuenta, tanto el componente de innovación abierta como el de cooperación con entidades se encuentran en un estado incipiente, en el cual la cooperación cuenta con una menor calificación debido al miedo de realizar proyectos colaborativos con entidades del sector externo (Universidades, Sector privado, sector público y sociedad)



Componente/medida	1. Innovación abierta	2. Cooperación con entidades
Promedio	3,00	2,87
Mínimo	1	1
Máximo	5	5

- Valor mayor o igual a 4
- Valor entre 3,0 y 3,99
- Valor menores a 2,99

Pregunta Cualitativa 14: ¿Si se ha desarrollado algún proceso de innovación abierta ¿Cómo fue? Cuéntanos



Aplicación de Consulta de Procesos de compra pública la cual será lanzada a finales de 2020. Así mismo, se está desarrollando el proyecto Marca Colombia para el fortalecimiento del eProcurement combinando las herramientas actuales existentes en el SISTEMA ELECTRONICO DE COMPRA PUBLICA (SECOP)



En el año 2018, Chile Compra realizó un Concurso de innovación Abierta. Desafíos a través de big data que faciliten las ofertas en mercado público y simplifiquen los trámites.



Implementación de una plataforma de datos abiertos mediante la cual la ciudadanía puede revisar la información de algunos procedimientos de contratación con el fin de impulsar la transparencia de la contratación pública y mitigar actos de corrupción.



Conversatorio con proveedores sobre el impacto del Portal Transaccional

# Apertura y colaboración

Cooperación con entidades



Pregunta Cualitativa 15: Cuéntanos una experiencia de cooperación con otras entidades

Trabajo conjunto con academia



Con la ciudadanía y expertos



Con actores de Gobierno. Como ministerios



Cooperación internacional (Programa Data Science for Social Good con el Instituto Alan Turing de Inglaterra)



# Contenido

1. Introducción
2. Metodología desarrollada
3. Clasificación general y hallazgos identificados
4. Análisis por países y recomendaciones
5. Conclusiones
6. Anexos

# Hallazgos generales

---

*¿Qué encontramos?*



# Hallazgos generales

El capítulo de “hallazgos generales”, busca consolidar las conclusiones obtenidas del análisis de las 10 agencias estudiadas y se presentan como ideas claras, concretas y basadas en la evidencia sobre el estado actual de las agencias de compra, su nivel de apropiación de la innovación y su nivel de transformación digital.

De acuerdo con lo anterior, y luego de procesados los datos resultantes de la anterior sección de este documento, a continuación, se presentaran los resultados que dan respuesta a las siguientes preguntas sobre las agencias de compras.

¿Cómo es el nivel de apropiación en las agencias de compras?

¿Qué dimensiones están más desarrolladas y más incipientes?

¿Qué variable es fortaleza y qué variable es debilidad?

¿Qué vemos frente a la capacidad de desarrollo

# Hallazgos generales

¿Cómo es el nivel de apropiación en las agencias de compras?

El primer hallazgo está enfocado en dar respuesta al estado actual de apropiación de innovación y transformación digital en las agencias de compras que hicieron parte de este estudio.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

## Innovación

En ruta a la apropiación de innovación

Los resultados obtenidos en el índice demuestran que **ninguna agencia apropia completamente la gestión de la innovación y la aplicación de prácticas enfocadas en el desarrollo de una cultura de innovación con visión de que sea “de adentro hacia fuera”**. En muchos casos se plantean proyectos de innovación, lo que les pone en un status en donde “hacen proyectos de innovación” pero no son necesariamente “innovadoras”

Mejora continua

Las agencias de compras desde la teoría reconocen la innovación como la **“Aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial y por lo tanto su generación de valor”**. Sin embargo, en la práctica lo relacionan como un concepto más **ligado a la mejora continua de la entidad** o un proceso de contratación del país.

# Hallazgos generales

¿Cómo es el nivel de apropiación en las agencias de compras?

El primer hallazgo está enfocado en dar respuesta al estado actual de apropiación de innovación y transformación digital en las agencias de compras que hicieron parte de este estudio.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

## Transformación digital

De lo físico a lo digital

Las agencias de compras reconocen y alinean esfuerzos para la digitalización de procesos en la organización, con el objetivo de lograr la transparencia y eficiencia en procesos. Sin embargo, y de manera comparativa es evidente que en términos de innovación hay resultados más tangibles y reales, pero de transformación digital se ve una tendencia más hacia la creación de estrategias y planes, algunas implementaciones pero todavía una brecha hacia la acción

Digitalización de procesos

Las agencias de compras reconocen en su mayoría la transformación digital como **"El uso y apropiación de la tecnología combinada con el fortalecimiento de las capacidades habilitadoras, enmarcadas en la Estrategia, la Cultura Empresarial y el desarrollo de las Competencias Digitales de sus colaboradores, con la finalidad de potencializar su Modelo de Negocio."** Sin embargo, la aplicación del mismo está **enfocado única y exclusivamente a la digitalización de la entidad.** Lo que implica la falta del fortalecimiento de capacidades habilitadoras en la agencia para ser transformada digitalmente.

# Hallazgos generales

¿Qué dimensiones están más desarrolladas y más incipientes?

Se analiza y concluye de manera general las dimensiones estudiadas, con el objetivo de presentar las fortalezas y debilidades encontradas en las agencias dentro del estudio desarrollado.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:



A continuación, se describen las evidencias, obtenidas en el estudio, que sustentan estos insights.

# Hallazgos generales

## Capacidad de experimentación

Las agencias de compras cuentan con grandes avances relacionados con el fomento de trabajo colaborativo y multidisciplinar entre áreas de trabajo de los funcionarios de la agencia de compras. De igual manera, se ha hecho un esfuerzo muy grande por fomentar el error como eje clave en procesos de innovación y transformación digital.

## Condiciones culturales

La cultura de innovación en las agencias de compras se encuentra en un estado ligeramente avanzado, debido a su reconocimiento dentro de la estrategia y planes de trabajo de la organización. De igual manera, hay grandes avances en la apuesta desde directivos hacia la apropiación de innovación y transformación digital de la organización.

## Resultados obtenidos

A pesar de estar en ruta hacia la apropiación de innovación y transformación digital, las agencias de compras reconocen que los pequeños esfuerzos realizados han representado grandes resultados que pueden dar visualización y posicionamiento a la agencia a nivel país y a nivel Latinoamérica.

# Hallazgos generales

## Apropiación digital

Las agencias de compras se encuentran en un estado incipiente de desarrollo de estrategias que permitan orientar las acciones de transformación digital de la organización. La falta de estrategia implica el no reconocimiento de objetivos e indicadores a ser tenidos en cuenta en las acciones de TD a ser implementados en la organización.

## Apertura y colaboración

Las agencias de compras se han concentrado en desarrollar iniciativas y esfuerzos relacionados a fomentar trabajo colaborativo a nivel interno entre la entidad. Sin embargo, existe una resistencia a desarrollar trabajos de cooperación con entidades del sector externo a la agencia. De igual manera, aún queda mucho campo de trabajo para el desarrollo de ejercicios de innovación abierta en la organización.

# Hallazgos generales

¿Qué variable es positiva y qué variable es negativa?

El último componente busca presentar los resultados específicos obtenidos a lo largo de las dimensiones que fueron estudiadas en el ejercicio. La idea es presentar los aspectos más relevantes y repetitivos para las agencias que hicieron parte del estudio.

A continuación, se presentan las dimensiones a ser abordadas:



Capacidad de experimentación



Condiciones culturales



Resultados obtenidos



Apropiación digital



Apertura y colaboración

# Hallazgos generales



Capacidad de experimentación

La primera dimensión está enfocada a presentar la capacidad de experimentación que pueden desarrollar las agencias de compras, el cual es la dimensión de mayor calificación para las agencias de manera general.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:



# Hallazgos generales

## Trabajo colaborativo



### Talleres

Las agencias de compras reconocen la necesidad y los avances realizados en la puesta en marcha de talleres de trabajo interno, los cuales facilitan y dinamizan el trabajo colaborativo entre áreas de la organización.



### Equipos multidisciplinarios

El término de equipos multidisciplinarios ha venido tomando relevancia e importancia en las agencias de compras, lo que permite romper barreras entre áreas y conocimiento de trabajo entre funcionarios de la organización.



### Diálogo con ciudadanos

Las agencias de compras reconocen la importancia de desarrollar esfuerzos e iniciativas que fomenten el acercamiento y diálogo con ciudadanos y expertos, con el objetivo de identificar sus necesidades para desarrollar productos y servicios centrados en solventar dichas necesidades.



### Herramientas tecnológicas

Se reconoce la importancia de seguir ampliando la gama de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación y trabajo colaborativo entre áreas de la agencia. Las herramientas dinamizan la interacción entre funcionarios de la organización.

# Hallazgos generales

## Tolerancia al error



La formación e implementación de metodologías ágiles en la organización ha enseñado a los funcionarios de la organización la importancia del error y su aprendizaje como un método de mejoramiento e innovación en la entidad.

## Espacios físicos



Las agencias presentan la necesidad de destinar recursos suficientes a la puesta en marcha de proyectos de esta índole, los cuales pueden verse reflejados en espacios de prototipado y prueba para las ideas que tienen los funcionarios de la organización.



Las agencias de compras identifican algunos espacios virtuales que facilitan y dinamizan la puesta en marcha de proyectos de innovación en la organización.



Una parte representativa de los funcionarios reconoce la ausencia de laboratorios como un impedimento para la dinamización de desarrollo de productos mínimos viable de ideas de innovación y transformación digital en la organización.

# Hallazgos generales

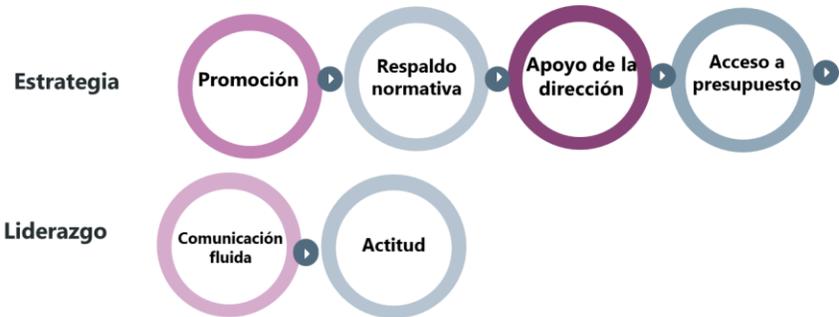


## Condiciones culturales

La segunda dimensión está enfocada a presentar la cultura de innovación y transformación digital de la organización.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

### Fortaleza



### Intermedio



### Debilidad



# Hallazgos generales

## Estrategia

### Promoción

Un hallazgo encontrado fue la necesidad de dar mayor promoción y reconocimiento a la estrategia de innovación y transformación digital de la organización con sus funcionarios.

### Respaldo normativa

Algunas agencias de compras reconocen un paso gigante hacia la innovación y TD por medio de contar con una normativa que de mayor respaldo a este tipo de ejercicios a nivel país y de la organización.

### Apoyo de la dirección

Es importante mencionar que se reconoce el apoyo que se da desde la dirección de las agencias, con miras a implementar proyectos de innovación y transformación digital en la organización.

### Acceso a presupuesto

Las agencias de compras reconocen la importancia de acceder a recursos y presupuesto que permitan dinamizar proyectos de innovación y TD de la entidad. Es importante mencionar que ya existen grandes ayudas monetarias que permiten abordar este tipo de ejercicios.

# Hallazgos generales

## Liderazgo



Las agencias de compras reconocen la importancia de seguir fortaleciendo los canales de comunicación entre funcionarios, directivos y sector externo de la organización, con el objetivo de facilitar la fluidez y consistencia en la comunicación.



Una parte representativa de los funcionarios ha reconocido la actitud de liderazgo innovador que han tomado los directivos para facilitar la innovación y transformación digital de la organización.

## Métricas



Es importante resaltar que las agencias de compras reconocen la innovación como algo más centrado en procesos de mejora continua dentro de la organización, desalineándose de los conceptos de innovación y TD que enunciaron dentro de la encuesta.



Los funcionarios reconocen la importancia de seguir desarrollando e implementando tableros de seguimiento que permitan medir el avance y las métricas obtenidas dentro de los proyectos de innovación y TD de la entidad.

# Hallazgos generales

## Estructura



Las agencias de compras reconocen la importancia de desarrollar equipos de trabajo interno que apropien y dinamicen la innovación y transformación digital de la organización.

## Incentivos



Los funcionarios reconocen las capacitaciones y formaciones en metodologías ágiles para innovar como un gran incentivo para dinamizar este tipo de ejercicios en la organización.



El reconocimiento y difusión de proyectos de I+D+i es uno de los pilares clave dentro de los incentivos a ser desarrollados dentro de las agencias de compras.



A través del ejercicio realizado, las agencias de compra reconocen la importancia de crear una dirección de información estratégica y desarrollo que facilite, dinamice y canalice la información y recursos de proyectos de I+D+i en la organización.

# Hallazgos generales



## Células para desarrollo

De igual manera, se reconoce la importancia de generar células para el desarrollo de proyectos de I+D+i y transformación digital en la organización.



## Software

Finalmente, los funcionarios reconocen que la adquisición de nuevas licencias y software es uno de los incentivos que permiten dinamizar y aterrizar la innovación y transformación digital en la organización.

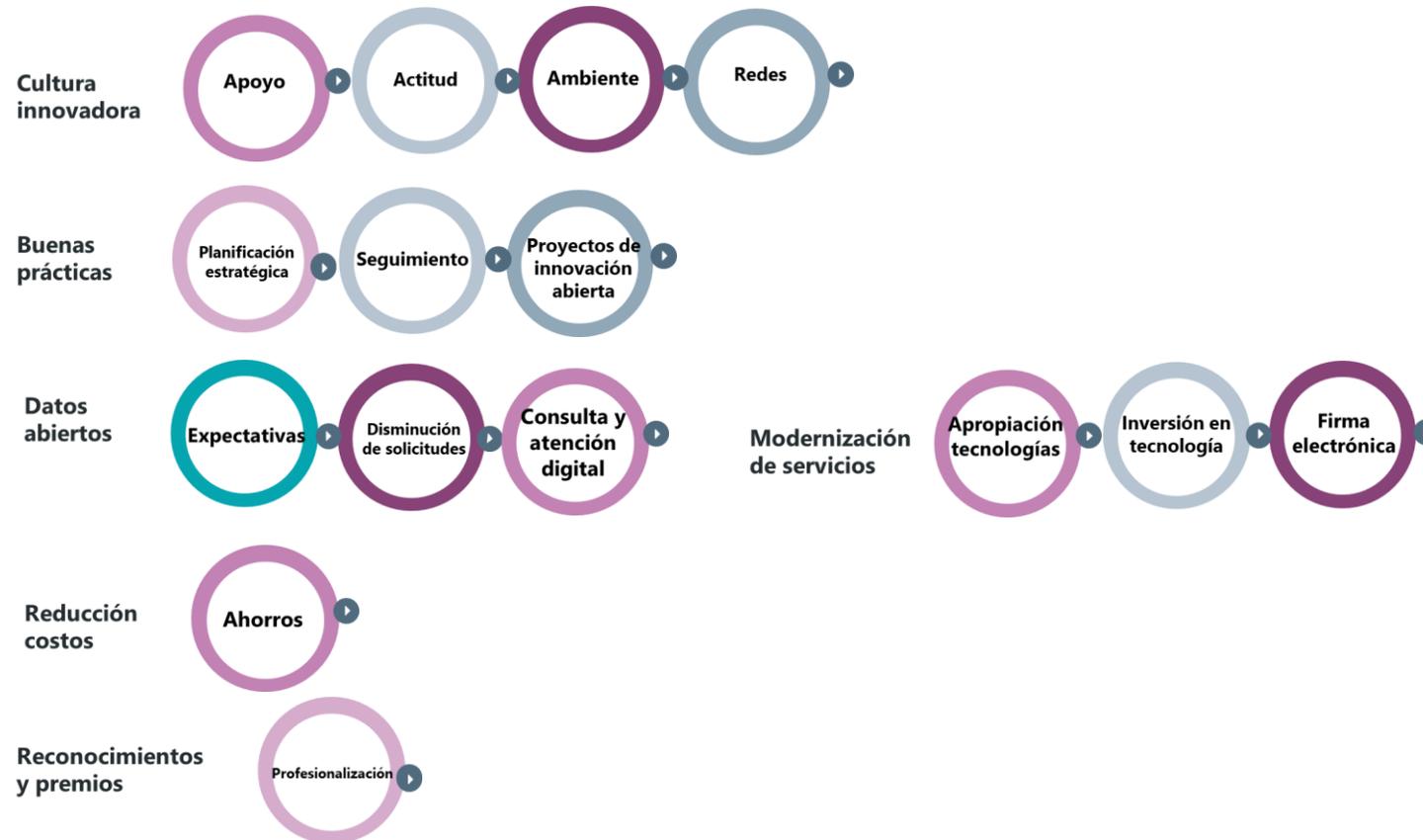
# Hallazgos generales



Resultados obtenidos

La tercera dimensión está enfocada a presentar los resultados obtenidos de ejercicios de innovación y transformación digital de la organización.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

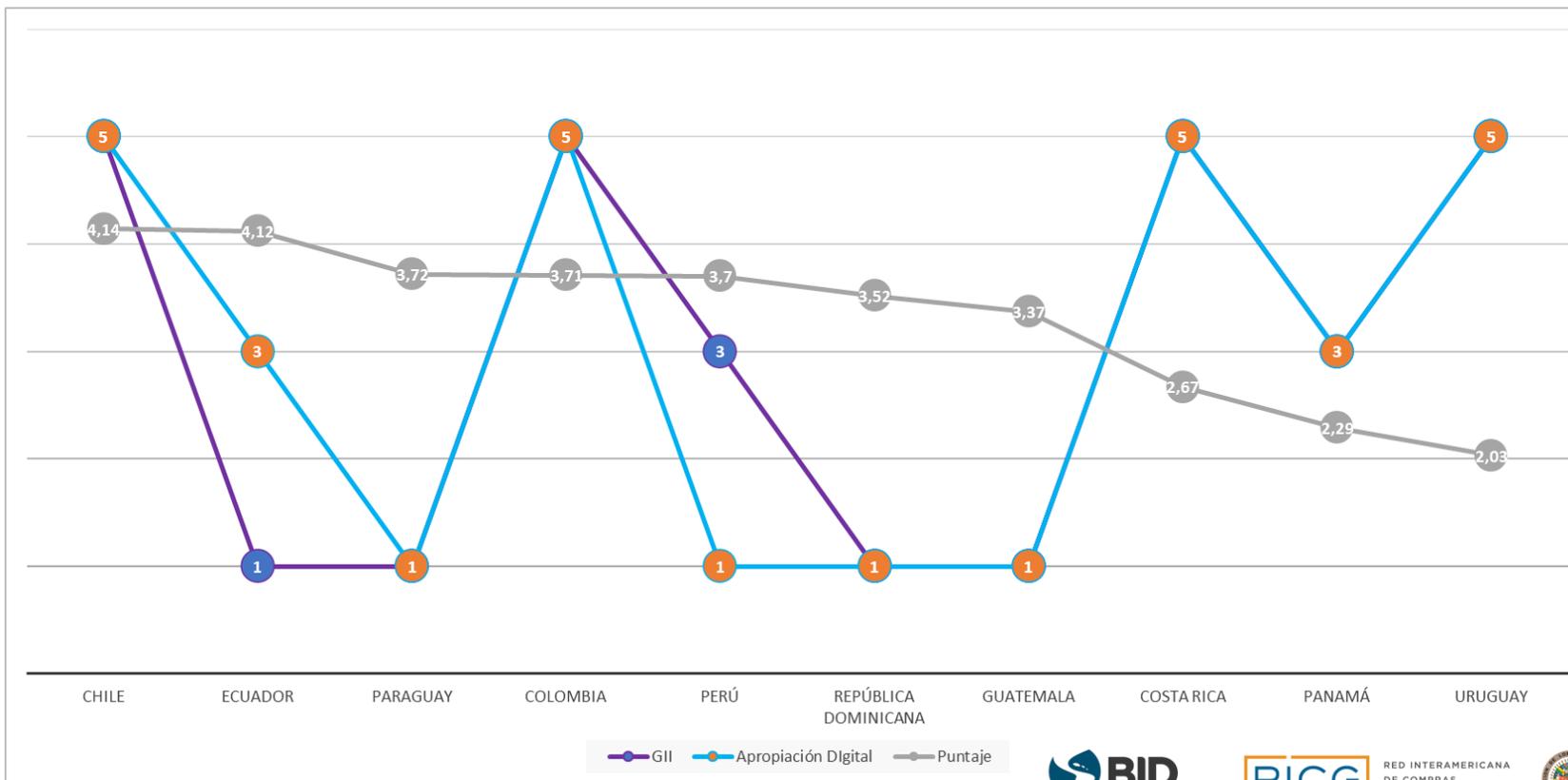


# Hallazgos generales

¿Qué vemos frente a la capacidad de desarrollo

Según el ejercicio realizado, se puede concluir que el 60% de los países estudiados cuentan con una gran brecha entre el puntaje obtenido en el índice e indicadores de innovación y apropiación digital medidos a nivel país. Teniendo eso en cuenta, es importante fortalecer las agencias por medio del aprovechamiento del ecosistema innovador y digital del país. A continuación, se presenta una gráfica que permite cruzar el puntaje de la entidad con los puntajes del ecosistema innovador y digital de cada país.

## Análisis de capacidad innovadora y de Transformación digital del país



# Contenido

1. Introducción
2. Metodología desarrollada
3. Clasificación y hallazgos generales identificados
4. Análisis por países y recomendaciones
5. Road map de acción
6. Anexos

# Análisis por países y recomendaciones

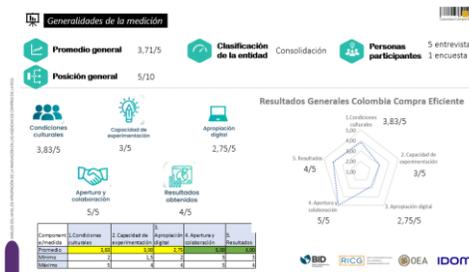
La segunda parte de presente documento, estuvo centrado en presentar los resultados obtenidos a nivel general a lo largo del estudio de innovación y transformación digital realizado. Sin embargo, en el marco del proyecto se plantea la proposición de recomendaciones a ser implementadas a nivel individual por cada agencia de compra.

Teniendo eso en cuenta, la parte final del presente documento tiene como objetivo presentar los resultados individuales obtenidos en el nivel de percepción en la apropiación de innovación y transformación digital para cada uno de las agencias de compra que hicieron parte del estudio.

Para ello, se presentarán los resultados por medio de la ficha de consolidación de resultados, la cual está dividida en cuatro momentos secciones. A continuación, se presenta el detalle de cada sección:



## Sección 1: Datos generales de la entidad



## Sección 3: Vista por dimensión de análisis (condiciones culturales, capacidad de experimentación, apropiación digital, apertura y colaboración y resultados obtenidos)

## Portada



## Sección 2: Generalidades de la medición





# Colombia

**Colombia Compra Eficiente**



## Contexto de país



**Ingreso per cápita** 6.428,7 USD



**Población** 50.339.443



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

68/131



**Nivel del ecosistema digital**

Avanzado



## Contexto de la entidad



**Nombre** Colombia Compra Eficiente



**Presupuesto total al año** 10.062.674,82 USD  
35.051.301.380,00 en COP (2020)



**Área de innovación** En proceso de constitución



**Dependencia**

Descentralizada. Adscripta al Departamento Nacional de Planeación



**Funcionarios**

228 entre servidores y contratistas\*



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 3,71/5



**Clasificación de la entidad**

Madurez



**Personas participantes**

5 entrevista  
1 encuesta



**Posición general** 4/10

## Resultados Generales Colombia Compra Eficiente



**Condiciones culturales**

3,83/5



**Capacidad de experimentación**

3/5



**Apropiación digital**

2,75/5



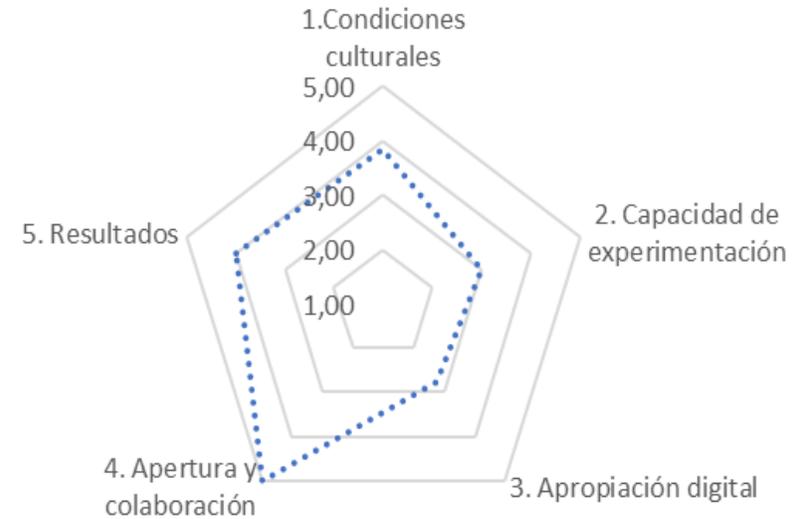
**Apertura y colaboración**

5/5



**Resultados obtenidos**

4/5



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	3,83	3,00	2,75	5,00	4,00
Mínimo	2	1,5	2	5	3
Máximo	5	4	4	5	4



## Vista por dimensión de análisis



Condiciones culturales

3,83/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	4
Métricas de innovación	4
Estructura/gobernanza	4
Liderazgo innovador	4
Incentivos para el cambio	2
Gestión del conocimiento	5

## CONDICIONES CULTURALES



- La planificación estratégica de Colombia compra eficiente se hace teniendo en cuenta algunas tendencias del mercado y nuevas tecnologías.
- Los colaboradores de Colombia Compra Eficiente reconocen algunos indicadores de innovación o resultados que se hayan alcanzado con la innovación.
- Existe un equipo de trabajo dedicado a hacer posible las iniciativas de innovación en la Entidad.
- Se considera que el equipo directivo de la Entidad está comprometido con la innovación y busca siempre nuevas alternativas y permite/apoya las nuevas ideas en el trabajo.
- Las personas de la Entidad, en general, se muestran abiertas a generar, compartir y explorar nuevas ideas.
- Se considera que en la organización se gestiona el conocimiento de manera adecuada y existen metodologías o herramientas de gestión del conocimiento.
- No existe en la organización un sistema de incentivos relacionados con la innovación, ni se conoce sobre esfuerzos realizados para generarlos



## Vista por dimensión de análisis



3/5

Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	3,5
Espacios físicos	1,5
Tolerancia al error	4
Iteraciones	3

## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- El trabajo en equipos interdisciplinarios, no es tan comúnmente desarrollado y no se generan los suficientes espacios para compartir con personas de diferentes áreas o direcciones.
- La entidad no proporciona espacios físicos para generar ideas, hacer pruebas y lograr trabajo colaborativo.
- Se considera que el error/ fracaso es parte del aprendizaje y son capaces de tomar medidas positivas antes que castigar y buscar culpables.
- Es usual que se hablen de productos mínimos viables, prototipos y elementos que permitan contrastar soluciones e ideas con usuarios.



## Vista por dimensión de análisis



2,75/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	2,25
Cultura y formación	2
Procesos digitales	4

## APROPIACIÓN DIGITAL



- La Entidad no cuenta con un plan de acción para la transformación digital y no se encuentran trabajando actualmente en una estrategia o plan de transformación digital.
- Actualmente no cuentan con procesos de socialización y comunicación de la estrategia de transformación digital.
- La mayoría de las personas de la entidad no conocen metodologías de innovación, ni dominan herramientas de prototipado.
- Los colaboradores cuentan con un nivel aceptable de competencias digitales y consideran estar preparados para abordar los procesos de gestión del cambio que implica la Transformación Digital.
- Se cuenta con un buen nivel de conocimiento de las tecnologías para el funcionamiento óptimo de sus procesos claves, que permiten el uso de datos para la toma de decisiones.



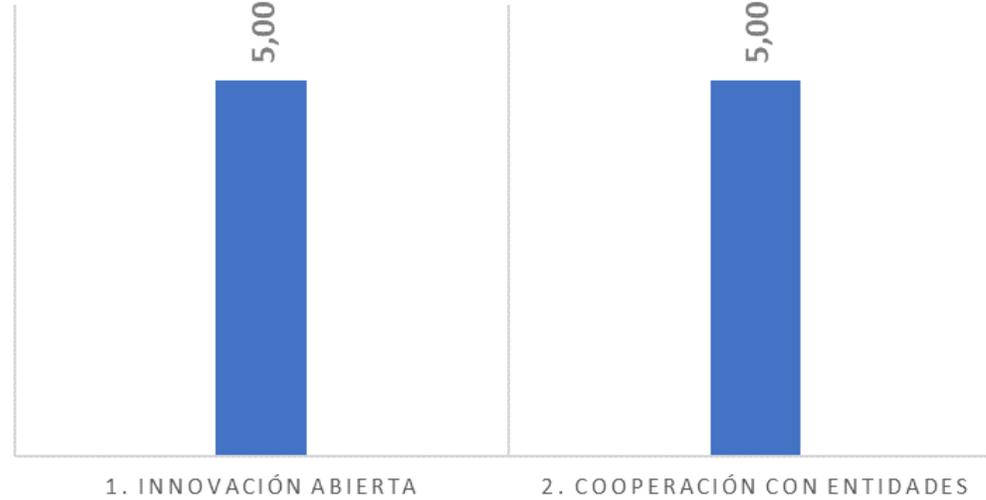
## Vista por dimensión de análisis



5/5

Apertura y colaboración

## APERTURA Y COLABORACIÓN



Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	5
Cooperación con entidades	5

- La entidad ha desarrollado actividades de innovación pública abierta
- Dentro del nivel de avance de los procesos de innovación abierta, se ha logrado cooperación con otras entidades como Universidades, Startups e incluso empresas para desarrollar proyectos de innovación y transformación digital.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

4/5

# Resultados actuales:

4,00

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	4

- Colombia compra eficiente, considera que la Entidad ha obtenido resultados de sus esfuerzos de innovación. Sin embargo, se encuentran en un camino de construcción colectiva para la consecución de mejores resultados.



# Recomendaciones

Con respecto a los resultados obtenidos, Colombia Compra Eficiente cuenta con fortalezas relacionadas con la apertura y colaboración y los resultados fruto del ejercicio de procesos de innovación y transformación digital en la entidad. Principalmente, cuenta con iniciativas relacionadas a cooperar con entidades externas y la puesta en marcha de ejercicios de innovación abierta.

Por otro lado, Colombia Compra Eficiente cuenta con debilidades relacionadas a las dimensiones de apropiación digital y capacidad de experimentación. Por tal motivo, es importante diseñar e implementar acciones que permitan fortalecer estas dos dimensiones de la agencia de compra.

Teniendo eso en cuenta, el equipo consultor diseño y definió una hoja de ruta de acciones que permitan fortalecer cada una de las dimensiones evaluadas en el ejercicio. Es importante mencionar que las acciones fueron propuestas según la calificación y el nivel de madurez en cada componente evaluado

ANÁLISIS DEL NIVEL DE APROPIACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG

Agencia de compra											
Nombre de la entidad	Colombia Compra Eficiente										
Logo de la entidad											
País	Colombia										
Puntaje	<table border="1"> <tr> <td>Condiciones culturales</td> <td>3,83</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de experimentación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Apropiación digital</td> <td>2,75</td> </tr> <tr> <td>Apertura y colaboración</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Resultados obtenidos</td> <td>4</td> </tr> </table>	Condiciones culturales	3,83	Capacidad de experimentación	3	Apropiación digital	2,75	Apertura y colaboración	5	Resultados obtenidos	4
Condiciones culturales	3,83										
Capacidad de experimentación	3										
Apropiación digital	2,75										
Apertura y colaboración	5										
Resultados obtenidos	4										
Gráfica	<p>Resultados Generales Colombia Compra Eficiente</p>										

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HOJA DE RUTA PARA APROPIAR LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG																								
CORTO					MEDIANO					LARGO					BUENAS PRÁCTICAS- MATERIAL DE INSPIRACIÓN									
Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Recomendación	Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Recomendación	Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Recomendación	Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Recomendación					
Condición Cultural	Estrategia	3,83	Alta	<p>• Generar de socialización de las planes estratégicos y las planes de acción que serán elaborados para orientar a las acciones en una entidad innovadora. Además de generar de realidades innovadoras y que también se realicen acciones de comunicación, por ejemplo talleres en diferentes eventos al campamento del Directorio de la entidad de las personas de la zona de trabajo dirigidos con la innovación. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Que haya políticas de comunicación de manera conjunta y definir un lenguaje al momento de la innovación en la entidad. Es importante definir desde que se la innovadora, con el fin de ser coherente y de una manera inspiracional permitir a través de la innovación una coherencia. Si se puede utilizar la metodología de los círculos. (MEDIO-ALTO)</p>	Condición Cultural	Métrica	3,83	Alta	<p>• Desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de Innovación en un modelo de innovación que permita delimitar las actividades, canales de comunicación, formatos, canales, prioridades y medidas que se desarrollan para pasar de la identificación de la necesidad, la idea hasta el pasar de la experimentación, prueba y validación. Es importante definir que se va a hacer y de un proceso de innovación que permita definir y hacer desde que se la innovación en la entidad, para el contrario de la claridad de cómo se la innovación en la entidad con la concepción de un código tipo de proyecto. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Crear un plan de comunicación para la innovación de la entidad que permita de una manera coherente que se pueda hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Tallar de definición de indicadores para la innovación en cada uno de los ámbitos de la entidad de la innovación que se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores que se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación, una oficina entendida que oriente, diferentes periodicidades para la medición y control de los indicadores de diferentes tipos de innovación, prueba y validación (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Socializar de manera constante los resultados de las acciones, informar en que medida la innovación y de que manera se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación, una oficina entendida que oriente, diferentes periodicidades para la medición y control de los indicadores de diferentes tipos de innovación, prueba y validación (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	Condición Cultural	Métrica	3,83	Alta	<p>• Tallar de definición de indicadores de innovación que permitan de una manera coherente que se pueda hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores que se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación, una oficina entendida que oriente, diferentes periodicidades para la medición y control de los indicadores de diferentes tipos de innovación, prueba y validación (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Socializar de manera constante los resultados de las acciones, informar en que medida la innovación y de que manera se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación, una oficina entendida que oriente, diferentes periodicidades para la medición y control de los indicadores de diferentes tipos de innovación, prueba y validación (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	Condición Cultural	Métrica	3,83	Alta	<p>• Tallar de definición de indicadores de innovación que permitan de una manera coherente que se pueda hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores que se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación, una oficina entendida que oriente, diferentes periodicidades para la medición y control de los indicadores de diferentes tipos de innovación, prueba y validación (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Socializar de manera constante los resultados de las acciones, informar en que medida la innovación y de que manera se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación, una oficina entendida que oriente, diferentes periodicidades para la medición y control de los indicadores de diferentes tipos de innovación, prueba y validación (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	Condición Cultural	Métrica	3,83	Alta	<p>• Tallar de definición de indicadores de innovación que permitan de una manera coherente que se pueda hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores que se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación, una oficina entendida que oriente, diferentes periodicidades para la medición y control de los indicadores de diferentes tipos de innovación, prueba y validación (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Socializar de manera constante los resultados de las acciones, informar en que medida la innovación y de que manera se va a hacer, las acciones que se van a realizar en el trabajo de la innovación, una oficina entendida que oriente, diferentes periodicidades para la medición y control de los indicadores de diferentes tipos de innovación, prueba y validación (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>

Para consultar la hoja de ruta definida para Colombia Compra Eficiente, ingresar al siguiente link o descargue la hoja de Excel anexa al entregable.



# Chile

Chile Compra





## Contexto de país



**Ingreso per cápita** 14.896,5 USD



**Población** 18.952.038



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

54/131



**Nivel del ecosistema digital**

Avanzado



## Contexto de la entidad



**Nombre** Chile Compra



**Presupuesto total al año** 9.663.000 Ch (2019)



**Área de innovación** 6 profesionales dedicados a actividades de innovación



**Dependencia**

Presidencia de la República (a través del Ministerio de Hacienda)



**Funcionarios**

153 empleados en total

Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>  
<https://www.chilecompra.cl/wp-content/uploads/2019/05/2019-05-28-cuenta-publica-v-final.pdf>



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 4,14/5



**Clasificación de la entidad**

Escalamiento



**Personas participantes**

1 entrevista  
4 encuesta



**Posición general** 1/10



Condiciones culturales

3,92/5



Capacidad de experimentación

4,38/5



Apropiación digital

4,02/5



Apertura y colaboración

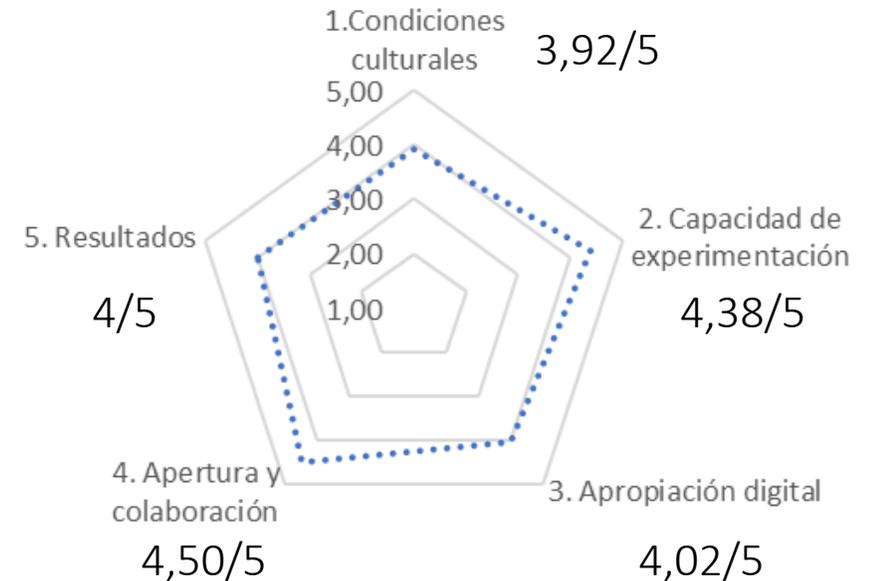
4,50/5



Resultados obtenidos

4/5

## Resultados Generales ChileCompra



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	3,92	4,38	4,02	4,50	4,00
Mínimo	3	3	3,75	4	3
Máximo	5	5	4,3	5	4



## Vista por dimensión de análisis



Condiciones culturales

3,92/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	4
Métricas de innovación	4
Estructura/gobernanza	3
Liderazgo innovador	4,5
Incentivos para el cambio	3
Gestión del conocimiento	5

## CONDICIONES CULTURALES



- La planificación estratégica de Chile Compra se hace teniendo en cuenta algunas tendencias del mercado y nuevas tecnologías.
- Los colaboradores de Chile Compra reconocen algunos indicadores de innovación o resultados que se hayan alcanzado con la innovación.
- Se considera que el equipo directivo de la Entidad está comprometido con la innovación y busca siempre nuevas alternativas y permite/apoya las nuevas ideas en el trabajo.
- Se considera que en la organización se gestiona el conocimiento de manera adecuada y existen metodologías o herramientas de gestión del conocimiento
- Se reconoce el sistema de incentivos relacionados con la innovación, sin embargo, se percibe una oportunidad de mejora con respecto su definición y difusión.
- El equipo de trabajo dedicado a hacer posible las iniciativas de innovación en la Entidad existe, sin embargo, requiere de fortalecimiento y mayor visibilidad dentro de la entidad.



## Vista por dimensión de análisis

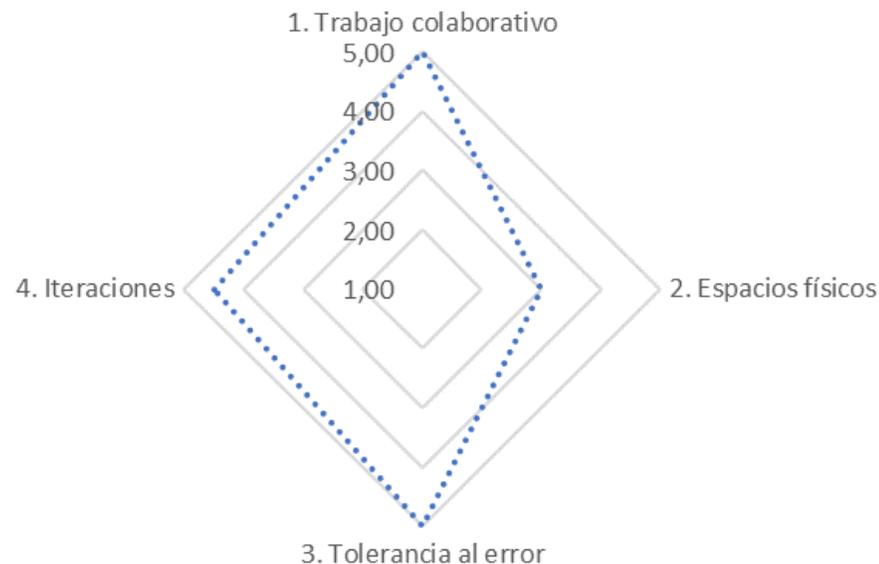


# 4,38/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	5
Espacios físicos	3
Tolerancia al error	5
Iteraciones	4,5

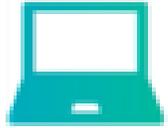
## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- El trabajo en equipos interdisciplinarios se incentiva y desarrolla, los colaboradores cuentan con los suficientes espacios para compartir con personas de diferentes áreas o direcciones.
- La entidad proporciona algunos espacios físicos para generar ideas, hacer pruebas y lograr trabajo colaborativo.
- Se considera que el error/ fracaso es parte del aprendizaje y son capaces de tomar medidas positivas antes que castigar y buscar culpables.
- Se habla de productos mínimos viables, prototipos y elementos que permitan contrastar soluciones e ideas con usuarios.



## Vista por dimensión de análisis

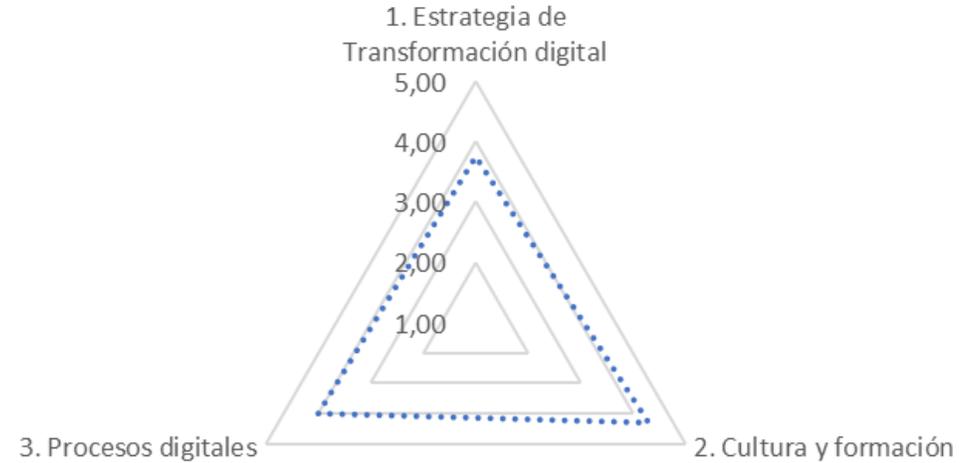


Apropiación digital

4,02/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	3,75
Cultura y formación	4,3
Procesos digitales	4

## APROPIACIÓN DIGITAL



- La Entidad se encuentra trabajando sobre un plan de acción para la transformación digital.
- Actualmente no cuentan con procesos de socialización y comunicación de la estrategia de transformación digital.
- La mayoría de las personas de la entidad conocen metodologías de innovación y prototipado.
- Los colaboradores cuentan con un buen nivel de apropiación de competencias digitales y consideran estar preparados para abordar los procesos de gestión del cambio que implica la Transformación Digital.
- Se cuenta con un buen nivel de conocimiento de las tecnologías para el funcionamiento óptimo de sus procesos claves, que permiten el uso de datos para la toma de decisiones.



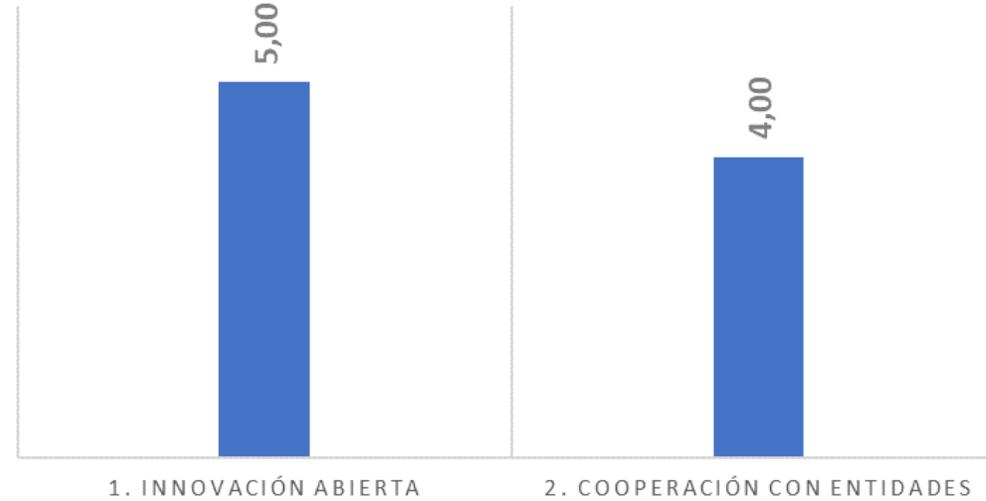
## Vista por dimensión de análisis



4,50/5

Apertura y colaboración

## APERTURA Y COLABORACIÓN



Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	5
Cooperación con entidades	4

- La entidad ha desarrollado actividades de innovación pública abierta.
- Dentro del nivel de avance de los procesos de innovación abierta, se ha logrado cooperación con otras entidades como Universidades, Startups e incluso empresas para desarrollar proyectos de innovación y transformación digital.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

4/5

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	4

# Resultados actuales:

4,00

- Chile Compra, considera que la Entidad ha obtenido resultados de sus esfuerzos de innovación gracias a los programas que han implementado, sin embargo, todavía cuentan con oportunidades de mejora a dichos resultados.





# Costa Rica

Ministerio de Hacienda. Dirección General de  
Administración de Bienes y Contratación Administrativa.

TO LIMON

TUGUERO

COCO

TARENAS

SOLFITO





## Contexto de país



**Ingreso per cápita**

12.243,8 USD



**Población**

5.047.561



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación índice)

56/131



**Nivel del ecosistema digital**

Avanzado



## Contexto de la entidad



**Nombre**

Ministerio de Hacienda. Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa.



**Presupuesto total al año**

1.358,4 millones de CRC (2020)



**Área de innovación**

Cuentan con un área de investigación y desarrollo



**Dependencia**

Ministerio de Hacienda



**Funcionarios**

El ministerio de hacienda entre 1001-5000 empleados

Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>  
[https://www.hacienda.go.cr/docs/5e53ee6431bdd\\_Informe%20Anual%20Hacienda%202019%20Institucional%20y%20Financiero.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5e53ee6431bdd_Informe%20Anual%20Hacienda%202019%20Institucional%20y%20Financiero.pdf)



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 2,67/5



**Clasificación de la entidad**

Consolidación



**Personas participantes** 2 entrevista  
2 encuesta



**Posición general** 8/10



**Condiciones culturales**

3,50/5



**Capacidad de experimentación**

3,25/5



**Apropiación digital**

2,97/5



**Apertura y colaboración**

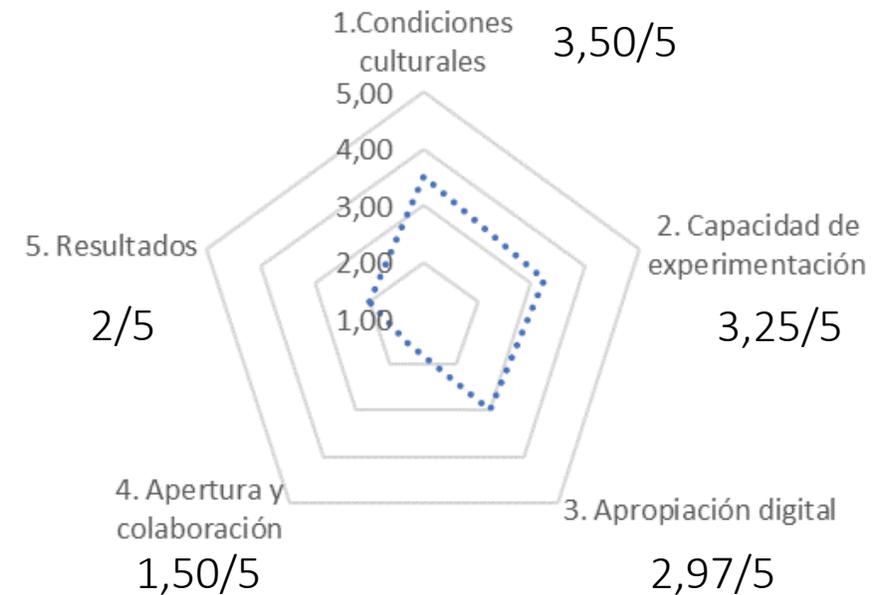
1,50/5



**Resultados obtenidos**

2/5

## Resultados Generales Ministerio de Hacienda



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	3,50	3,25	2,97	1,50	2,00
Mínimo	2	2,5	2	1	2
Máximo	5	4	3,66	2	3



## Vista por dimensión de análisis

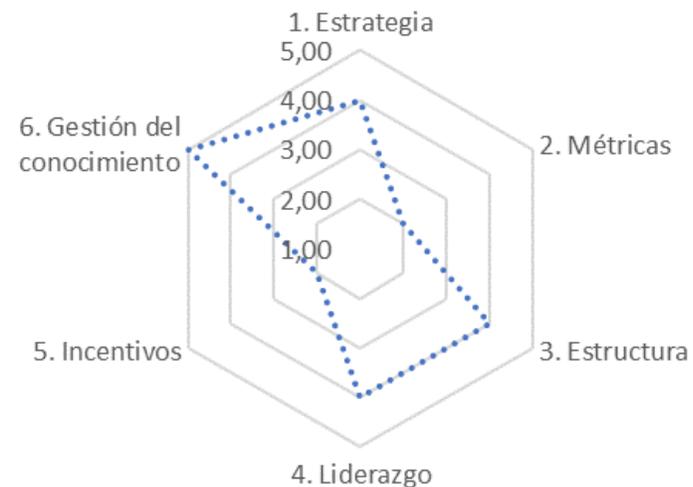


Condiciones culturales

3,50/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	4
Métricas de innovación	2
Estructura/gobernanza	4
Liderazgo innovador	4
Incentivos para el cambio	2
Gestión del conocimiento	5

## CONDICIONES CULTURALES



- La planificación estratégica de la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa se hace teniendo en cuenta algunas tendencias del mercado y nuevas tecnologías.
- Los colaboradores de la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa no reconocen los indicadores de innovación o resultados que se hayan alcanzado con la innovación.
- Existe un equipo de trabajo dedicado a hacer posible las iniciativas de innovación en la Entidad.
- Se considera que el equipo directivo de la Entidad está comprometido con la innovación y busca siempre nuevas alternativas y permite/apoya las nuevas ideas en el trabajo.
- Se considera que en la organización se gestiona el conocimiento de manera adecuada y existen metodologías o herramientas de gestión del conocimiento
- Se desconoce la existencia de un sistema de incentivos relacionados con la innovación, sin embargo, se percibe una oportunidad de mejora con respecto su definición y difusión.



## Vista por dimensión de análisis

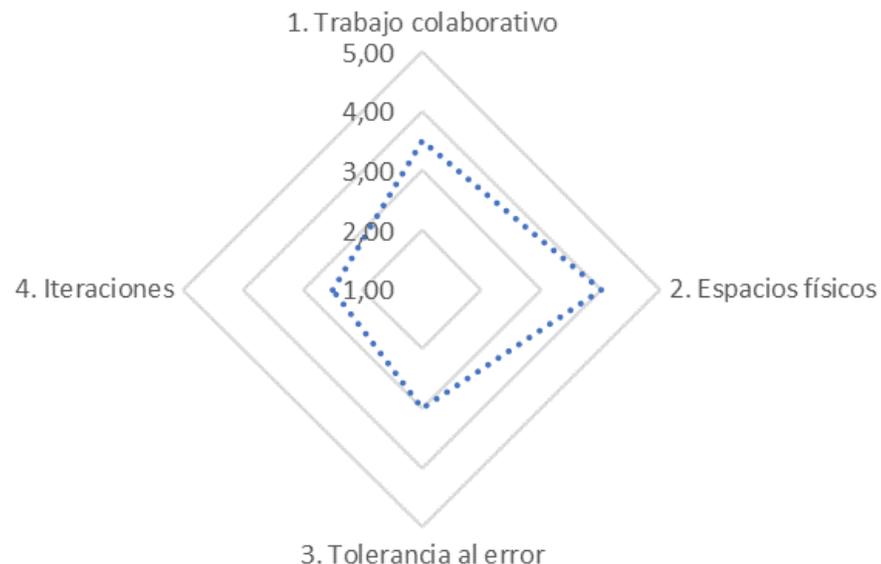


# 3,25/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	3,5
Espacios físicos	4
Tolerancia al error	3
Iteraciones	2,5

## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- Si bien existe trabajo colaborativo entre áreas, es importante incentivar mas la colaboración entre equipos interdisciplinarios y los espacios para compartir con personas de diferentes áreas o direcciones.
- La entidad proporciona algunos espacios físicos para generar ideas, hacer pruebas y lograr trabajo colaborativo.
- La tolerancia al error debe ser incentivada dentro de la cultura organizacional, ya que es importante entender el error/ fracaso como parte del aprendizaje.
- Escasamente se realizan iteraciones en los proyectos, no se habla de productos mínimos viables, prototipos y elementos que permitan contrastar soluciones e ideas con usuarios.



## Vista por dimensión de análisis



# 2,97/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	3,25
Cultura y formación	3,66
Procesos digitales	2

## APROPIACIÓN DIGITAL



- La Entidad reconoce la necesidad de contar con un plan de transformación digital, sin embargo, aún no cuentan con uno establecido.
- Actualmente no cuentan con procesos de socialización y comunicación de la estrategia de transformación digital.
- Algunas personas de las personas de la entidad conocen metodologías de innovación y prototipado.
- Los colaboradores cuentan con un nivel intermedio de apropiación de competencias digitales.
- Existe una oportunidad de mejora con respecto a la digitalización de los procesos claves, que debe ir acompañado de un proceso de gestión del cambio.



## Vista por dimensión de análisis

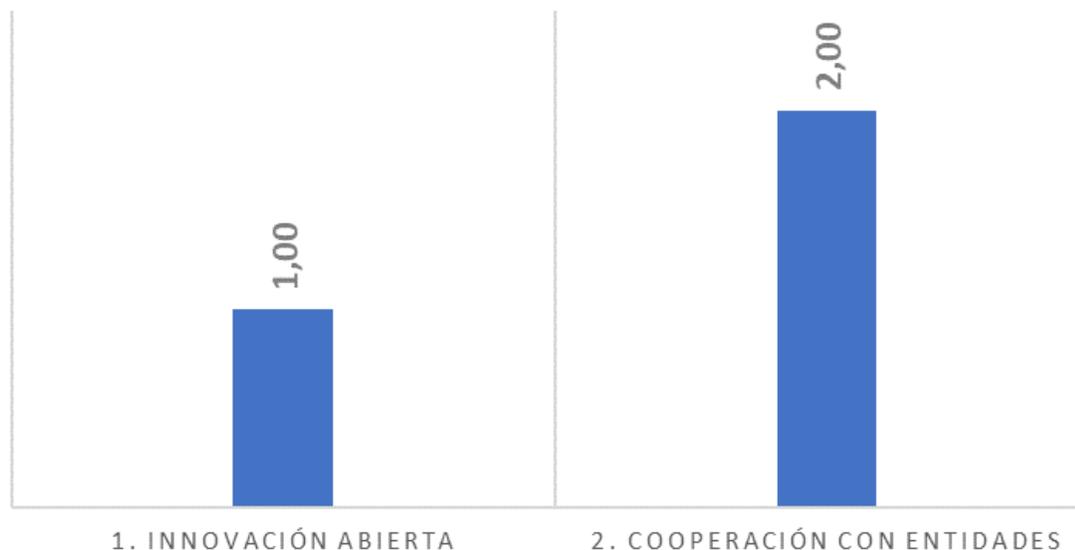


Apertura y colaboración

1,50/5

Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	1
Cooperación con entidades	2

## APERTURA Y COLABORACIÓN



- La entidad no ha desarrollado actividades de innovación pública abierta.
- No se cuenta con grandes cooperaciones sobre dentro del nivel de avance de los procesos de innovación abierta. Por lo que no se ha realizado cooperación con otras entidades como Universidades, Startups y para desarrollar proyectos de innovación y transformación digital.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

2/5

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	2

# Resultados actuales:

2,00

- La Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa, considera que la Entidad no ha logrado materializar en gran medida los resultados de los esfuerzos en materia de innovación.





# Ecuador

Servicio Nacional de Contratación Pública



## Contexto de país



**Ingreso per cápita** 6.183,8 USD



**Población** 17.373.662



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

99/131



**Nivel del ecosistema digital**

Intermedio



## Contexto de la entidad



**Nombre**

Servicio Nacional de Contratación Pública



**Presupuesto total al año**

\$ 35.498.420.637,20  
(2020)



**Área de innovación**

No esta establecido



**Dependencia**

Organismo desconcentrado



**Funcionarios**

201-500 empleados



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 4,12/5



**Clasificación de la entidad**

Escalamiento



**Personas participantes**

6 entrevista  
2 encuesta



**Posición general** 2/10



**Condiciones culturales**

4,83/5



**Capacidad de experimentación**

4,13/5



**Apropiación digital**

3,22/5



**Apertura y colaboración**

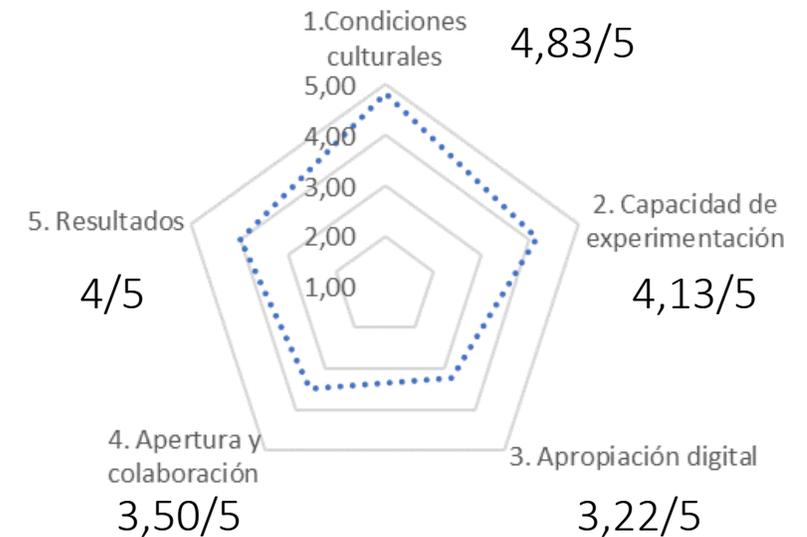
3,50/5



**Resultados obtenidos**

4/5

## Resultados Generales SERCOP



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	4,83	4,13	3,22	3,50	4,00
Mínimo	3	3	2,5	2	3
Máximo	5	5	4,5	5	4



## Vista por dimensión de análisis

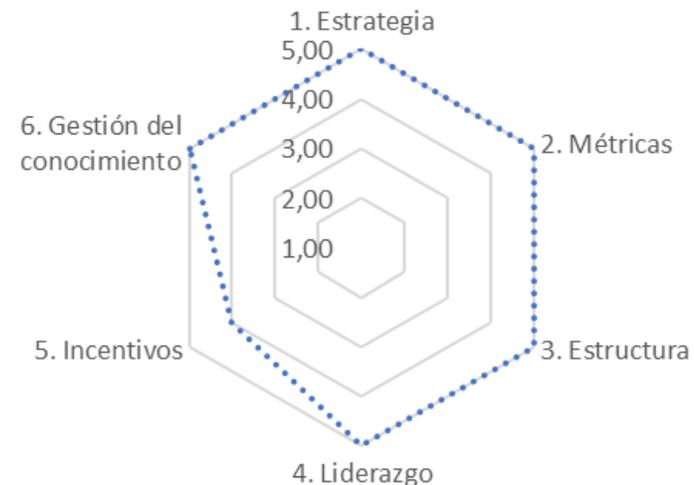


Condiciones culturales

4,83/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	5
Métricas de innovación	5
Estructura/gobernanza	5
Liderazgo innovador	5
Incentivos para el cambio	4
Gestión del conocimiento	5

## CONDICIONES CULTURALES



- La planificación estratégica del Servicio Nacional de Contratación Pública se hace teniendo en cuenta las tendencias del mercado y nuevas tecnologías.
- Los colaboradores del Servicio Nacional de Contratación Pública reconocen algunos indicadores de innovación o resultados que se han alcanzado con la innovación.
- Se considera que el equipo directivo de la Entidad está comprometido con la innovación y busca siempre nuevas alternativas y permite/apoya las nuevas ideas en el trabajo.
- Se considera que en la organización se gestiona el conocimiento de manera adecuada y existen metodologías o herramientas de gestión del conocimiento
- Se reconoce el sistema de incentivos relacionados con la innovación.
- Se encuentra definido un equipo de trabajo dedicado a hacer posible las iniciativas de innovación en la Entidad, el cual es ampliamente reconocido.



## Vista por dimensión de análisis

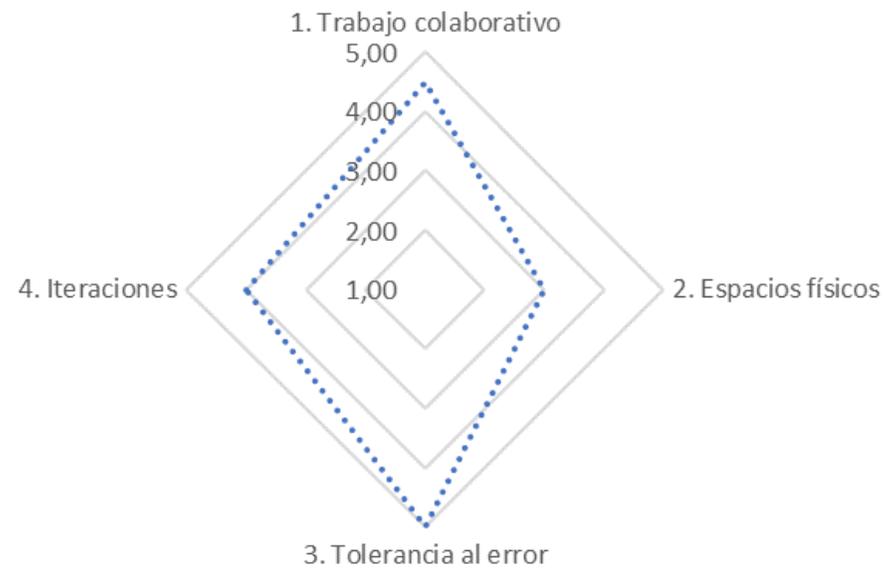


# 4,13/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	4,5
Espacios físicos	3
Tolerancia al error	5
Iteraciones	4

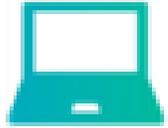
## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- Se incentiva fuertemente el trabajo colaborativo entre áreas y entre equipos interdisciplinarios, contando con múltiples espacios para compartir con personas de diferentes áreas o direcciones.
- La entidad proporciona algunos espacios físicos para generar ideas, hacer pruebas y lograr trabajo colaborativo.
- Se considera que el error/ fracaso es parte del aprendizaje y son capaces de tomar medidas positivas antes que castigar y buscar culpables.
- Es usual que se hablen de productos mínimos viables, prototipos y elementos que permitan contrastar soluciones e ideas con usuarios.



## Vista por dimensión de análisis



Apropiación digital

3,22/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	2,5
Cultura y formación	2,66
Procesos digitales	4,5

## APROPIACIÓN DIGITAL



- La Entidad reconoce la necesidad de contar con un plan de transformación digital, sin embargo, aún no cuentan con uno establecido.
- Actualmente no cuentan con procesos de socialización y comunicación de la estrategia de transformación digital.
- Se identifica una oportunidad de mejora con respecto a la capacitación en metodologías de innovación y prototipado.
- Los colaboradores cuentan con un nivel aceptable de competencias digitales y consideran estar preparados para abordar los procesos de gestión del cambio que implica la Transformación Digital.
- Se cuenta con un buen nivel de conocimiento de las tecnologías para el funcionamiento óptimo de sus procesos claves, que permiten el uso de datos para la toma de decisiones.



## Vista por dimensión de análisis

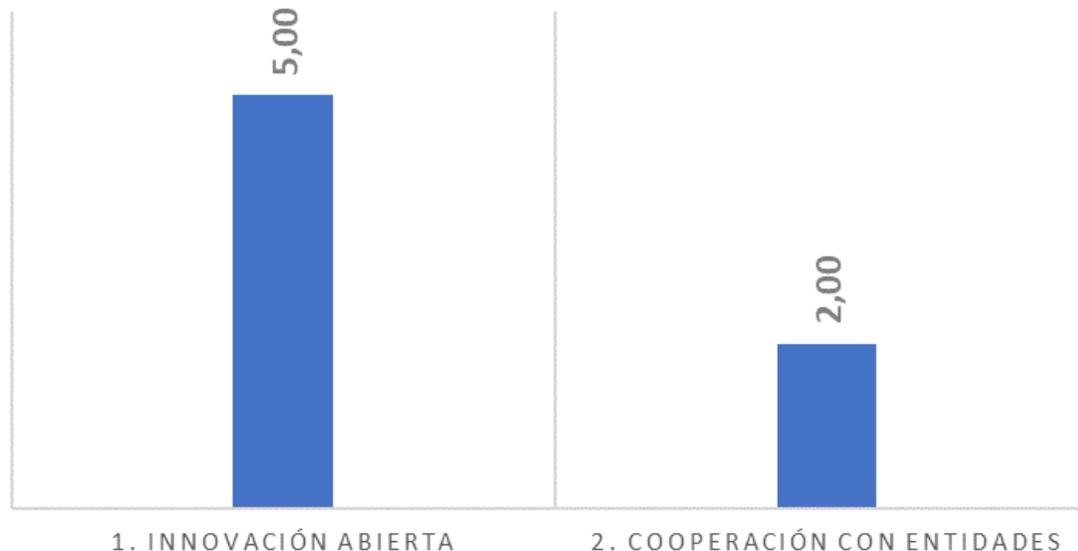


Apertura y colaboración

3,50/5

Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	5
Cooperación con entidades	2

## APERTURA Y COLABORACIÓN



- La entidad ha desarrollado actividades de innovación pública abierta.
- Se evidencia poca o escasa cooperación con otras entidades como Universidades, Startups e incluso empresas para desarrollar proyectos de innovación y transformación digital.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

4/5

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	4

# Resultados actuales:

4,00

- El Servicio Nacional de Contratación Pública considera que la Entidad ha obtenido resultados de sus esfuerzos de innovación gracias a los programas que han implementado, sin embargo, todavía cuentan con oportunidades de mejora a dichos resultados.





# Guatemala

Dirección General de Adquisiciones del Estado  
(DGAE)



## Contexto de país



**Ingreso per cápita** 4.620,0 USD



**Población** 16.604.026



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

106/131



**Nivel del ecosistema digital**

Limitado



## Contexto de la entidad



**Nombre** Ministerio de Finanzas Públicas



**Presupuesto total al año** 48,904,491 USD año 2020  
(Presupuesto asignado al Ministerio de Finanzas Públicas)\*



**Área de innovación** No esta establecido



**Dependencia**

Ministerio de Finanzas Públicas



**Funcionarios**

Por validar\*

Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>  
<https://www.minfin.gob.gt/images/Presentacio%CC%81n%20Proyecto%20de%20Presupuesto%202021%20AUTF%2029092020.pdf>



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 3,37/5



**Clasificación de la entidad**

Madurez



**Personas participantes**

4 entrevista  
3 encuesta



**Posición general** 7/10



**Condiciones culturales**

4,17/5



**Capacidad de experimentación**

3,63/5



**Apropiación digital**

2,44/5



**Apertura y colaboración**

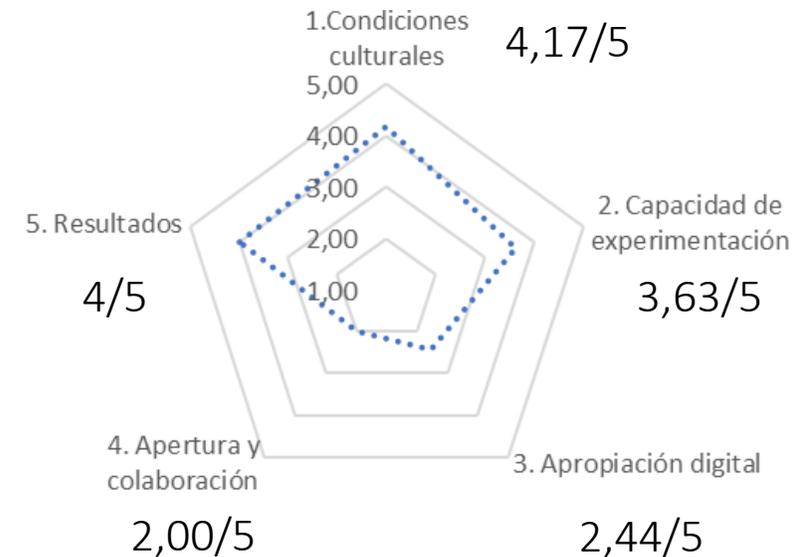
2,00/5



**Resultados obtenidos**

4/5

## Resultados Generales DGAE



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	4,17	3,63	2,44	2,00	4,00
Mínimo	3	2,5	1,5	1	3
Máximo	5	4	3,5	3	4



## Vista por dimensión de análisis

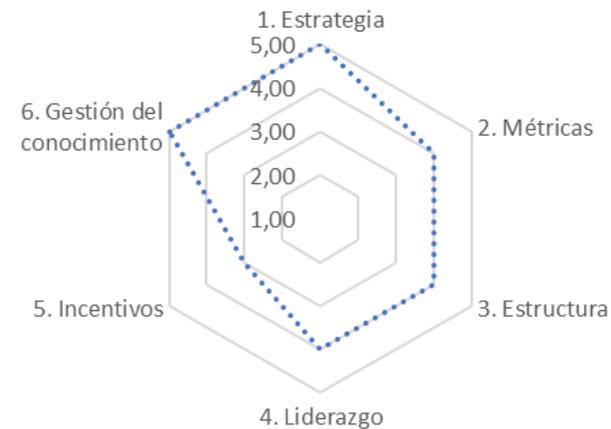


Condiciones culturales

4,17/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	5
Métricas de innovación	4
Estructura/gobernanza	4
Liderazgo innovador	4
Incentivos para el cambio	3
Gestión del conocimiento	5

## CONDICIONES CULTURALES



- La dirección General de Adquisiciones del Estado cuenta con lineamientos estratégicos que permitan dinamizar la innovación dentro de la entidad.
- Los funcionarios de la institución reconocen los indicadores asociados a las metas de innovación de la dirección.
- Existe un equipo de trabajo dedicado a trabajar y materializar proyectos relacionados con innovación en la institución. Sin embargo, existe la capacidad de seguir robusteciendo el equipo.
- El equipo directivo del DGAE apuesta por la innovación como un método de diferenciación y desarrollo de productos y servicios centrados en el usuario. De igual manera, la institución cuenta con una cultura innovadora robusta por medio de la generación de un ambiente colaborativo, abierto y de exploración en sus funcionarios.
- La mayor línea para ser trabajada en condiciones culturales de la institución es generar y fortalecer un sistema de incentivos que dinamice el desarrollo de proyectos de innovación dentro de la institución.
- El DGAE cuenta con iniciativas o estrategias que permitan la transferencia de conocimientos entre personas y áreas de trabajo de la organización.



## Vista por dimensión de análisis

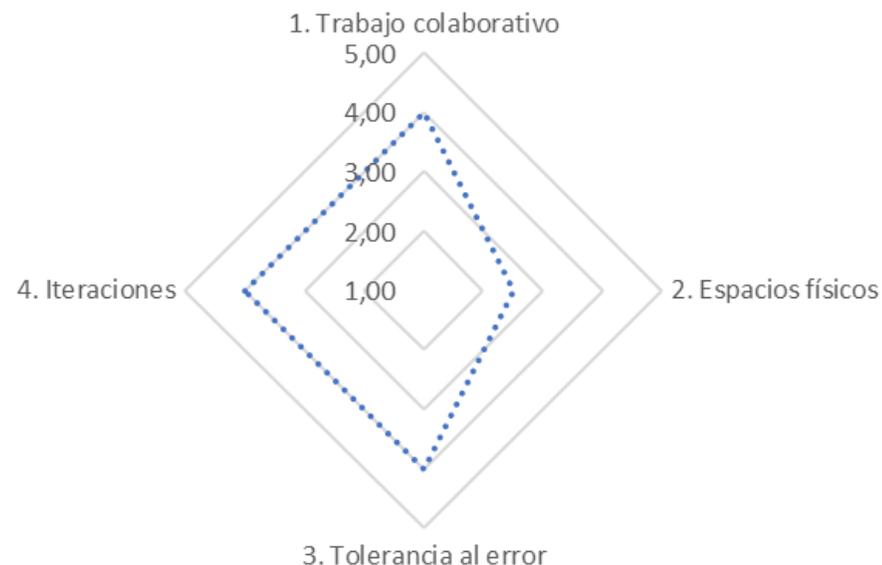


# 3,63/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	4
Espacios físicos	2,5
Tolerancia al error	4
Iteraciones	4

## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- La institución cuenta con una cultura de trabajo colaborativa interiorizada a lo largo de las diferentes áreas o direcciones de la entidad. De igual manera, la entidad ha realizado sesiones de trabajo con usuarios para identificar y entender las necesidades a solucionar.
- El DGAE no cuenta con espacios para innovar que puedan ser proporcionados para sus funcionarios. Sin embargo, los colaboradores consideran que son suficientes y adecuados para innovar, generar ideas y lograr el trabajo colaborativo.
- La Entidad cuenta con avances en el entendimiento del error como aprendizaje dentro de un proceso de innovación. Lo que implica que el fracaso no se trata de castigar y buscar culpables en la institución.
- Una parte representativa de los funcionarios cuentan con conocimientos en metodologías de innovación, herramientas de prototipado y demás herramientas para facilitar estos procesos. De igual manera, en la entidad se han desarrollado productos mínimos viables que permitan realizar testeos de soluciones e ideas con usuarios.



## Vista por dimensión de análisis



2,44/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	1,5
Cultura y formación	2,33
Procesos digitales	3,5

## APROPIACIÓN DIGITAL



- El DGAE no cuenta con un plan de acción para la transformación digital de la entidad. Así mismo, la institución no se encuentra trabajando en una estrategia o plan de transformación digital. De igual manera, al no contar con un plan definido, no existe un proceso de socialización de la misma estrategia.
- La entidad ha desarrollado iniciativas de manera no recurrente para la implementación del plan de transformación digital.
- Una parte de los funcionarios cuenta con competencias digitales o conocimiento de tecnologías relacionadas a la naturaleza de la entidad. De igual manera, la entidad se encuentra en una posición neutra sobre como abordar la gestión del cambio relacionada a la transformación digital de la misma. Lo que implica que la entidad no cuenta con una estrategia de gestión del cambio a la hora de transformar digitalmente a la dirección.
- Los colaboradores de la entidad cuentan con conocimientos y aplican el uso de tecnologías para su aprovechamiento y apropiación en las labores de la entidad. De igual manera, para la entidad a veces es importante realizar toma de decisiones basada en datos y a veces no.



## Vista por dimensión de análisis

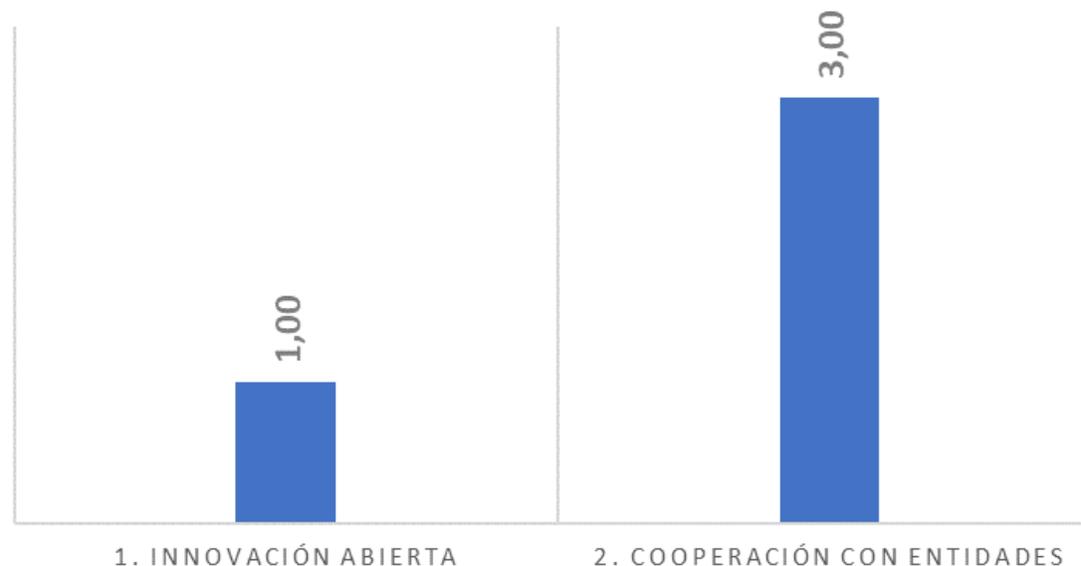


Apertura y colaboración

2,00/5

Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	1
Cooperación con entidades	3

## APERTURA Y COLABORACIÓN



- La Dirección General de Adquisiciones del Estado nunca ha desarrollado procesos de innovación pública abierta.
- La Entidad ha desarrollado procesos o actividades que no son recurrentes para colaboración con universidades, startups y empresas para poner en marcha proyectos de innovación y transformación digital.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

4/5

# Resultados actuales:

# 4,00

- Desde la DGAE consideran que las iniciativas y los esfuerzos realizados relacionados a proyectos de innovación han significado resultados y logros representativos para la entidad.

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	4



# Recomendaciones

Con respecto a los resultados obtenidos, DGAE cuenta con fortalezas relacionadas a las condiciones culturales y capacidad de experimentación. Teniendo eso en cuenta, la organización viene realizando ejercicios para volver más importante y representativa la innovación dentro de los planes estratégicos en la entidad.

Por otro lado, las debilidades de DGAE se encuentran en las dimensiones de apropiación digital y apertura y colaboración, debido a la falta de una estrategia clara que oriente los esfuerzos de transformación digital y de abordar ejercicios de innovación abierta. Por tal motivo, es importante diseñar e implementar acciones que permitan fortalecer las dimensiones en mención.

Teniendo eso en cuenta, el equipo consultor diseño y definió una hoja de ruta de acciones que permitan fortalecer cada una de las dimensiones evaluadas en el ejercicio. Es importante mencionar que las acciones fueron propuestas según la calificación y el nivel de madurez en cada componente evaluado

Agencia de compra	
Nombre de la entidad	Dirección General de Adquisiciones del Estado (DGAE)
Logo de la entidad	
País	Guatemala
Condiciones culturales	4,17
Capacidad de experimentación	3,63
Apropiación digital	2,44
Apertura y colaboración	2
Resultados obtenidos	4
Gráfica	<p>Resultados Generales DGAE</p> <p>4,175</p> <p>4,17</p> <p>3,635</p> <p>3,63</p> <p>2,445</p> <p>2,44</p> <p>2,005</p> <p>2,00</p>

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HOJA DE RUTA PARA APROPIAR LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RICG										
CORTO					MEDIANO		LARGO		BUENAS PRÁCTICAS- MATERIAL DE INSPIRACIÓN	
Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Descripción	Acción	Acción	Acción	Acción	Acción	Acción
Condición Cultural	Estrategia	4	Alta	<p>• Avanzar en la calificación de las planes estratégicos y los planes de acción que serán elaborados por acciones de innovación en el ámbito de la innovación, de manera que se realice un diagnóstico y se definan los ejes de comunicación, por ejemplo tipo video en donde se exponga el pensamiento del Director de la compra de los planes de trabajo de innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Una buena práctica es controlar de manera constante y dar un seguimiento al cumplimiento de la innovación en la entidad. Esto permite definir de qué se va la innovación, evaluar el progreso de la innovación y de una manera más realista permitir evaluar a todo el personal en su cumplimiento. Se puede utilizar la metodología del ciclo de innovación. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	<p>• Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Innovación en un modelo de innovación que permita delimitar las actividades, canales de comunicación, recursos, roles, responsabilidades y medir el grado de desarrollo de la innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Crear un plan de comunicación para la innovación en la entidad que permita dar a conocer la innovación que se planea hacer, dar a conocer y un canal para la innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	<p>• Tallar de definición de indicadores de innovación en cada una de las áreas de la entidad, al objetivo de tener un reporte de innovación en la entidad y así poder medir el progreso de la innovación en cada una de las áreas de la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores de innovación en la entidad y tener un reporte de innovación en la entidad que permita medir el progreso de la innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	<p>• Tallar de definición de indicadores de innovación para el área de la entidad, con el objetivo de tener un reporte de innovación en la entidad y así poder medir el progreso de la innovación en cada una de las áreas de la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores de innovación en la entidad y tener un reporte de innovación en la entidad que permita medir el progreso de la innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	<p>• Estrategia de innovación: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p> <p>• Certificado de Sistema de gestión de innovación: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p> <p>• Metodología de apoyo: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p>	<p>• Estrategia de innovación: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p> <p>• Certificado de Sistema de gestión de innovación: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p> <p>• Metodología de apoyo: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p>	
Condición Cultural	Métrica	4	Alta	<p>• La métrica de la innovación en la entidad debe ser articulada con los objetivos de la entidad. Por ello, se recomienda trabajar en concordancia de los objetivos de la entidad de cómo la innovación se va en el alcance de dicho objetivo. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Se recomienda definir los indicadores de innovación en la entidad y así poder medir el progreso de la innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	<p>• Tallar de definición de indicadores de innovación para el área de la entidad, con el objetivo de tener un reporte de innovación en la entidad y así poder medir el progreso de la innovación en cada una de las áreas de la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores de innovación en la entidad y tener un reporte de innovación en la entidad que permita medir el progreso de la innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	<p>• Tallar de definición de indicadores de innovación para el área de la entidad, con el objetivo de tener un reporte de innovación en la entidad y así poder medir el progreso de la innovación en cada una de las áreas de la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores de innovación en la entidad y tener un reporte de innovación en la entidad que permita medir el progreso de la innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	<p>• Tallar de definición de indicadores de innovación para el área de la entidad, con el objetivo de tener un reporte de innovación en la entidad y así poder medir el progreso de la innovación en cada una de las áreas de la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p> <p>• Diseñar y aplicar un dashboard de medición que permita medir y presentar la información de los indicadores de innovación en la entidad y tener un reporte de innovación en la entidad que permita medir el progreso de la innovación en la entidad. (BAJO-MEDIO-ALTO)</p>	<p>• Métrica de innovación: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p> <p>• Metodología de apoyo: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p>	<p>• Métrica de innovación: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p> <p>• Metodología de apoyo: <a href="https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF">https://www.rikg.gub.gt/portal/portal/2019-04/04Public-Sector-Innovation-Strategy-PDF</a></p>	

Para consultar la hoja de ruta definida para DGAE, ingresar al siguiente link o descargue la hoja de Excel anexa al entregable.



# Panamá

Dirección General de Contrataciones Públicas





## Contexto de país



**Ingreso per cápita**

15.731,0 USD



**Población**

4.246.439



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

73/131



**Nivel del ecosistema digital**

Intermedio



## Contexto de la entidad



**Nombre**

Dirección General de Contrataciones Públicas



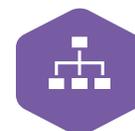
**Presupuesto total al año**

6,000,673.00 (2020)



**Área de innovación**

No esta establecido



**Dependencia**

Autónoma. Se relaciona a través del Ministerio de Economía y Finanzas



**Funcionarios**

220 funcionarios  
(Por validar)



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 2,29/5



**Clasificación de la entidad**

Consolidación



**Personas participantes**

2 entrevista  
2 encuesta



**Posición general** 9/10



**Condiciones culturales**

2,63/5



**Capacidad de experimentación**

2,81/5



**Apropiación digital**

2,30/5



**Apertura y colaboración**

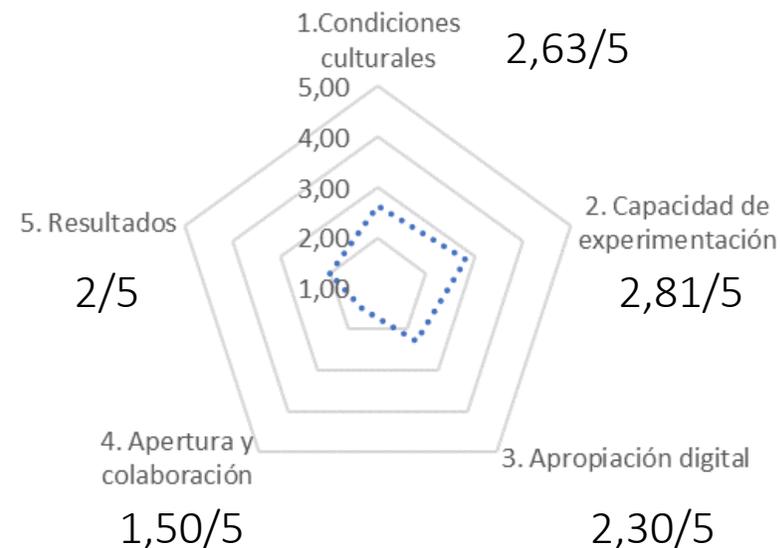
1,50/5



**Resultados obtenidos**

2/5

## Resultados Generales Dirección General de Contrataciones Públicas



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	2,63	2,81	2,30	1,50	2,00
Mínimo	2	1,75	1,25	1	2
Máximo	3,5	3,75	3,5	2	3



## Vista por dimensión de análisis

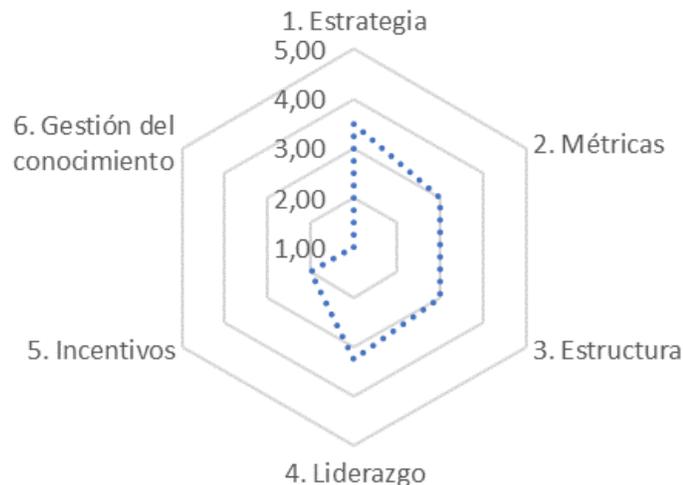


Condiciones culturales

2,63/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	3,5
Métricas de innovación	3
Estructura/gobernanza	3
Liderazgo innovador	3,25
Incentivos para el cambio	2
Gestión del conocimiento	1

## CONDICIONES CULTURALES



- La planificación estratégica de la Dirección General de Contrataciones Públicas, en algunas ocasiones considera las tendencias del mercado y nuevas tecnologías, sin embargo no es una practica común.
- Algunos de los colaboradores de la Dirección General de Contrataciones Públicas reconocen los indicadores de innovación o resultados que se hayan alcanzado con la innovación.
- El equipo de trabajo dedicado a hacer posible las iniciativas de innovación en la Entidad existe, sin embargo, requiere de fortalecimiento y mayor visibilidad dentro de la entidad.
- El equipo equipo directivo de la Entidad habla sobre innovación, sin embargo no se visualiza un compromiso con la misma.
- No se cuenta con un proceso de gestión del conocimiento establecido, ni con herramientas que realicen dicha función.
- Se desconoce la existencia de un sistema de incentivos relacionados con la innovación, sin embargo, se percibe una oportunidad de mejora con respecto su definición y difusión.



## Vista por dimensión de análisis



# 2,81/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	3,75
Espacios físicos	1,75
Tolerancia al error	3
Iteraciones	2,75

## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- Si bien existe trabajo colaborativo entre áreas, es importante incentivar mas la colaboración entre equipos interdisciplinarios y los espacios para compartir con personas de diferentes áreas o direcciones.
- La entidad no proporciona espacios físicos para generar ideas.
- La tolerancia al error debe ser incentivada dentro de la cultura organizacional, ya que es importante entender el error/ fracaso como parte del aprendizaje.
- Escasamente se realizan iteraciones en los proyectos, no se habla de productos mínimos viables, prototipos y elementos que permitan contrastar soluciones e ideas con usuarios.



## Vista por dimensión de análisis



Apropiación digital

2,30/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	1,25
Cultura y formación	2,16
Procesos digitales	3,5

## APROPIACIÓN DIGITAL



- No existe un plan de transformación digital establecido.
- Actualmente no cuentan con procesos de socialización y comunicación de la estrategia de transformación digital.
- Algunas personas de las personas de la entidad conocen metodologías de innovación y prototipado.
- Los colaboradores cuentan con un nivel intermedio de apropiación de competencias digitales.
- Se contempla la importancia de la digitalización de los procesos y se han realizado esfuerzos en pro a ello.



## Vista por dimensión de análisis

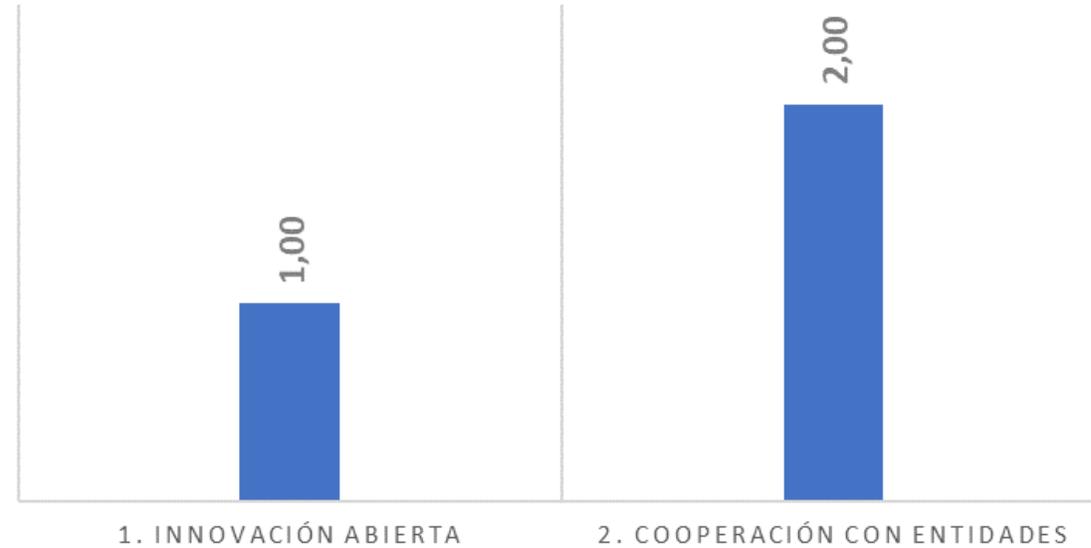


1,50/5

Apertura y colaboración

Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	1
Cooperación con entidades	2

## APERTURA Y COLABORACIÓN



- La entidad no ha desarrollado actividades de innovación pública abierta.
- Se reconoce la importancia de realizar cooperaciones con otras entidades como Universidades, Startups y para desarrollar proyectos de innovación y transformación digital.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

2/5

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	2

# Resultados actuales:

2,00

- La Dirección General de Contrataciones Públicas, considera que la Entidad no ha logrado materializar en gran medida los resultados de los esfuerzos en materia de innovación.





# Paraguay

Dirección Nacional de Contrataciones Públicas





## Contexto de país



**Ingreso per cápita**

5.414,8 USD



**Población**

7.044.636



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

97/131



**Nivel del ecosistema digital**

Limitado



## Contexto de la entidad



**Nombre**

Dirección Nacional de Contrataciones Públicas



**Presupuesto total al año**

Gs. 76.995.134.312 (2020)



**Área de innovación**

No esta establecido



**Dependencia**

Autárquica. Se relaciona a través del Ministerio de Hacienda



**Funcionarios**

252 funcionarios

Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 3,72/5



**Clasificación de la entidad**

Madurez



**Personas participantes**

3 entrevista  
1 encuesta



**Posición general** 3/10

## Resultados Generales DNCP



Condiciones culturales

3,08/5



Capacidad de experimentación

3,50/5



Apropiación digital

3,39/5



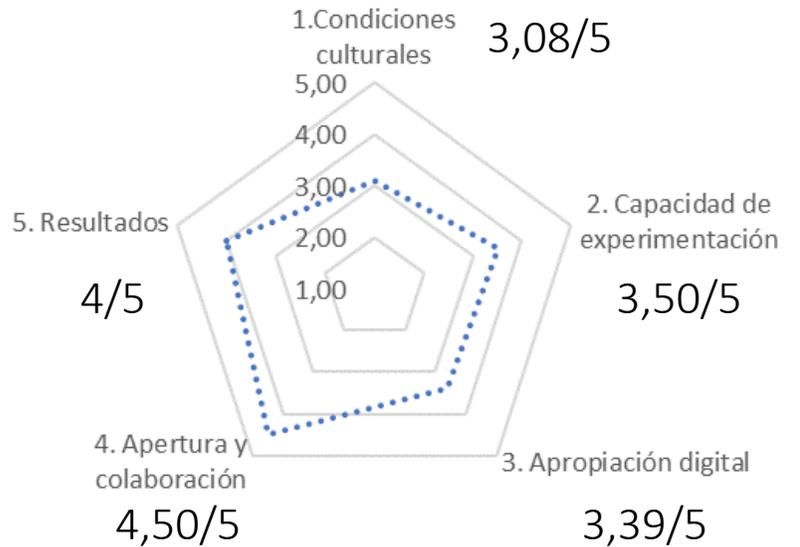
Apertura y colaboración

4,50/5



Resultados obtenidos

4/5



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	3,08	3,50	3,39	4,50	4,00
Mínimo	1	2,5	2,66	4	3
Máximo	4,5	4	4	5	4



## Vista por dimensión de análisis



### Condiciones culturales

3,08/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	4
Métricas de innovación	4
Estructura/gobernanza	4
Liderazgo innovador	4,5
Incentivos para el cambio	1
Gestión del conocimiento	1

## CONDICIONES CULTURALES



- La Dirección Nacional de Contrataciones Públicas apuesta por la innovación ya que se ve representado dentro de las líneas estratégicas de la institución.
- Se podría considerar que la entidad cuenta con indicadores que permiten medir los avances o resultados obtenidos del ejercicio de innovación. De igual manera, los indicadores son socializados con los funcionarios, con el objetivo de dinamizar la innovación en la organización.
- La DNCP cuenta con equipo de trabajo definido para apropiar y poner en marcha los proyectos de innovación dentro de la entidad.
- Se podría considerar que los directivos de la DNCP están comprometidos y apuestan por la innovación como un método de diferenciación y actualización de la organización. De igual manera, los funcionarios de la entidad cuentan con una cultura organizacional abierta y de trabajo colaborativo.
- La entidad no cuenta con un sistema de incentivos o recompensar que permitan fomentar y dinamizar la innovación a lo largo de la organización.
- La organización no cuenta con iniciativas o esfuerzos que permitan transferir y gestionar el conocimiento que reside en la organización.



## Vista por dimensión de análisis

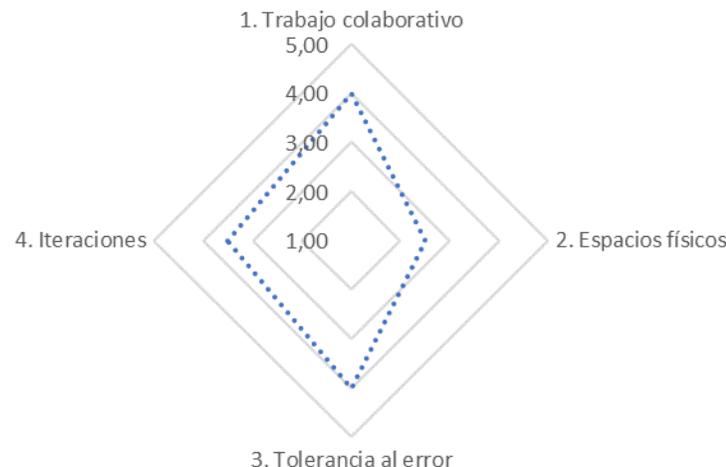


# 3,50/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	4
Espacios físicos	2,5
Tolerancia al error	4
Iteraciones	3,5

## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- La Dirección Nacional de Contrataciones Públicas ha fomentado y apropiado el desarrollo de proyectos y trabajos interdisciplinarios entre áreas o funcionarios de la entidad.
- La DNCP ha apropiado la importancia de acercarse con los usuarios para identificar o reconocer necesidades.
- Se podría considerar que la entidad no proporciona espacios dedicados a la innovación, en los cuales se puedan concentrar las actividades de generación de ideas, prototipado y trabajo colaborativo. Sin embargo, los funcionarios consideran que los espacios que se ponen a disposición son suficientes y adecuados para la generación de ideas, prototipado y trabajo colaborativo.
- La organización ha apropiado y comprendido la importancia del fracaso como un método de aprendizaje y de corrección para la institución como un método de tolerancia al error.
- Se podría considerar que la entidad ha vuelto habitual los productos mínimos viables y prototipos para contraste de soluciones e ideas con usuarios.
- Algunos funcionarios cuentan con conocimientos de metodologías de innovación y herramientas de prototipado e innovación. Sin embargo, se requiere seguir fortaleciendo las capacidades de innovación a lo largo de los colaboradores de la entidad.



## Vista por dimensión de análisis



Apropiación digital

3,39/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	3,5
Cultura y formación	2,66
Procesos digitales	4

## APROPIACIÓN DIGITAL



- La DNCP cuenta con un plan de acción definido para la transformación digital de la entidad. De igual manera, han realizado el respectivo proceso de socialización y comunicación de la estrategia de transformación digital a lo largo de los colaboradores de la organización.
- Se podría considerar que la entidad cuenta con un plan de acción, pero se encuentran en proceso de implementación de iniciativas que permitan apoyar dicho plan de acción para la transformación digital.
- La entidad se encuentra en un proceso de transición para el conocimiento y adopción de competencias digitales.
- Se podría considerar que la organización cuenta con una cultura organizacional que permita tratar la gestión del cambio que involucra la transformación digital. Por otro lado, la DNCP no ha construido o implementado una estrategia que permita abordar la gestión del cambio en la institución.
- La organización cuenta con grandes conocimientos para el uso de tecnologías que permitan apoyar los procesos claves de la institución.
- Se podría considerar que la entidad ha vuelto recurrente el uso de datos para la toma de decisiones en la organización.



## Vista por dimensión de análisis

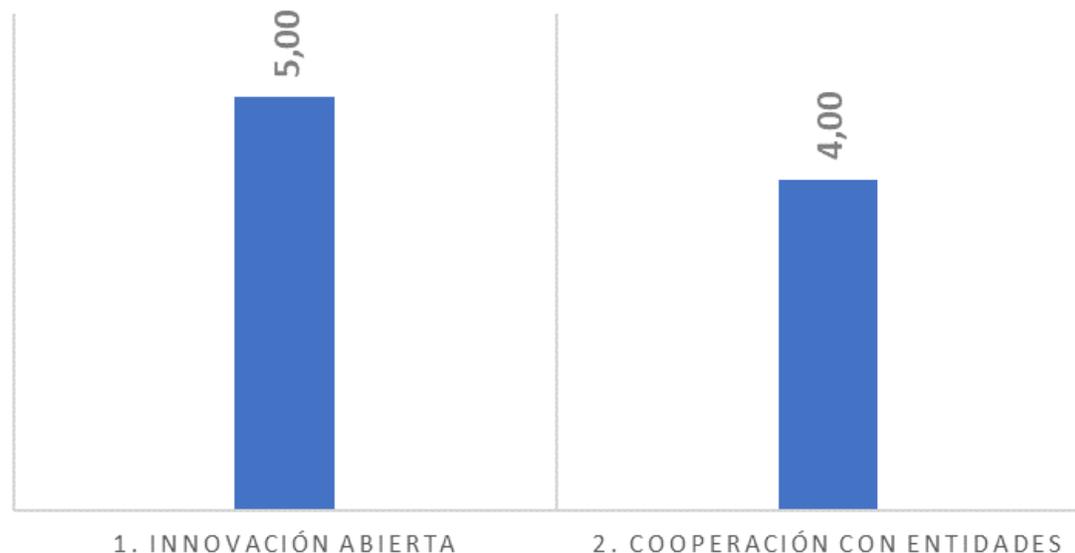


Apertura y  
colaboración

4,50/5

Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	5
Cooperación con entidades	4

## APERTURA Y COLABORACIÓN



- La Dirección Nacional de Contrataciones Públicas ha desarrollado y vuelto recurrente actividades de Innovación Pública Abierta. Por tal motivo, se puede considerar que han desarrollado ejercicios de cooperación con universidades, startups y empresas para el desarrollo de proyectos de innovación y transformación digital



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

4/5

# Resultados actuales:

4,00

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	4

- La Dirección Nacional de Contratación Pública considera que los esfuerzos realizados para desarrollar proyectos de innovación y transformación digital han dejado buenos resultados para la organización y la sociedad.





# Perú

**Organismo Superior de las Contrataciones del  
Estado (OSCE)**

Perú



## Contexto de país



**Ingreso per cápita** 6.977,7 USD



**Población** 32.510.453



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

76/131



**Nivel del ecosistema digital**

Limitado



## Contexto de la entidad



**Nombre**

Organismo Superior de las Contrataciones del Estado (OSCE)



**Presupuesto total al año**

92.967.565 Soles (2019)



**Área de innovación**

En proceso de constitución



**Dependencia**

Autónomo. Adscripto al Ministerio de Economía y Finanzas



**Funcionarios**

550 funcionarios

Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>  
[https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/institucional/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%2020127-2018-OSCE-PRE\\_0.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/institucional/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%2020127-2018-OSCE-PRE_0.pdf)



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 3,70/5



**Clasificación de la entidad**

Madurez



**Personas participantes**

2 entrevista  
4 encuesta



**Posición general** 5/10



Condiciones culturales

3,75/5



Capacidad de experimentación

4,13/5



Apropiación digital

2,94/5



Apertura y colaboración

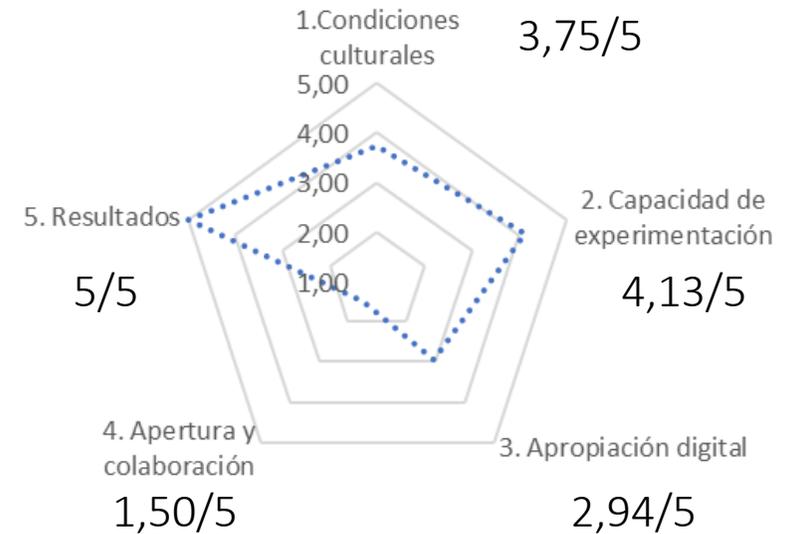
1,50/5



Resultados obtenidos

5/5

## Resultados Generales OSCE



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	3,75	4,13	2,94	1,50	5,00
Mínimo	1	3,5	2,5	1	3
Máximo	5	5	3,33	2	5



## Vista por dimensión de análisis



Condiciones culturales

3,75/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	5
Métricas de innovación	4
Estructura/gobernanza	5
Liderazgo innovador	4,5
Incentivos para el cambio	3
Gestión del conocimiento	1

## CONDICIONES CULTURALES



- El Organismo Superior de las Contrataciones del Estado apuesta por la innovación. Por tal motivo, han incluido la innovación dentro de las líneas estratégicas de la institución, implicando una apuesta económica y de recursos humanos en pro de la entidad.
- La organización ha definido métricas de medición de los resultados obtenidos fruto del ejercicio de proyectos de innovación.
- El OSCE cuenta con una mesa y un equipo de trabajo dedicado única y exclusivamente a poner en marcha proyectos de innovación dentro de la organización.
- El equipo directivo de la entidad se ha comprometido con la innovación para la organización. Por tal motivo, se encuentran abiertos a apostar por proyectos de innovación que impliquen una mejora de la organización.
- Los funcionarios de la entidad son abiertos a generar compartir y explorar ideas o nuevos métodos de hacer las cosas.
- La organización viene trabajando en la definición de un sistema de incentivos o compensación para fomentar y dinamizar la innovación.
- Se podría considerar que la entidad no cuenta con iniciativas o esfuerzos que permitan la transferencia y gestión del conocimiento.



## Vista por dimensión de análisis

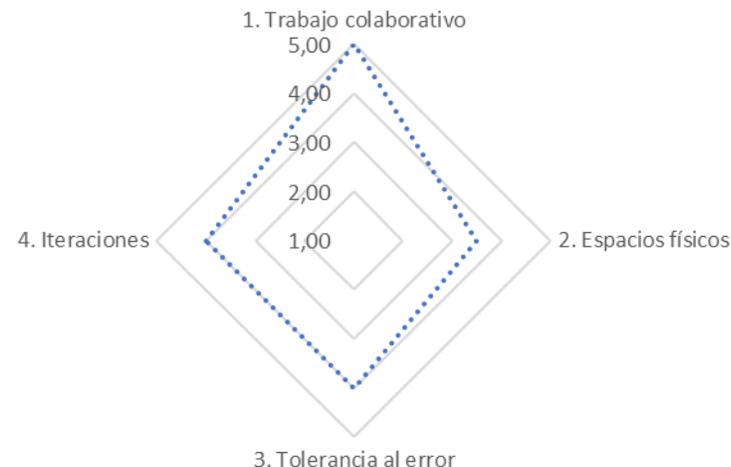


# 4,13/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	5
Espacios físicos	3,5
Tolerancia al error	4
Iteraciones	4

## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- El OSCE ha fomentado y apropiado el trabajo interdisciplinarios o entre áreas para crear una cultura de trabajo colaborativo.
- La entidad ha reconocido la importancia de generar relacionamiento con usuarios con miras a identificar o entender necesidades.
- Se podría considerar que OSCE pone a disposición espacios para innovar que concentren las actividades de generación de ideas y prototipados para los funcionarios.
- Los colaboradores consideran que los espacios actuales no son suficientes o adecuados para concentrar las actividades de innovación de la organización.
- OSCE ha fortalecido la cultura de tolerancia al error a lo largo de su estructura organizacional, lo que implica que reconocen el fracaso como oportunidad de aprendizaje y mejoramiento.
- Se podría considerar que la organización ha generado iniciativas de formación que han fomentado el uso y apropiación de productos mínimos viables para contraste de soluciones con usuarios.
- La organización ha puesto en marcha iniciativas que permitan fortalecer capacidades de metodologías de innovación y herramientas de prototipado e innovación en los funcionarios de la entidad.



## Vista por dimensión de análisis



Apropiación digital

2,94/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	2,5
Cultura y formación	3,33
Procesos digitales	3

## APROPIACIÓN DIGITAL



- OSCE no cuenta con un plan de acción en búsqueda de la transformación digital de la organización. Sin embargo, actualmente se encuentran trabajando en una estrategia para la transformación digital del órgano.
- Se puede considerar que al estar en construcción la estrategia de transformación digital no ha sido socializada con los funcionarios de la entidad. De igual manera, solo se han implementado una parte parcial de las iniciativas que hacen parte del plan de acción de transformación digital.
- OSCE cuenta con una estrategia definida para tratar la gestión del cambio por la transformación digital de la organización. Sin embargo, aún es necesario que sea apropiada por los funcionarios para que haga parte de la cultura organizacional.
- Los funcionarios se encuentran en una transición hacia la adopción de competencias digitales en pro del negocio.
- Se puede considerar que se cuentan con grandes conocimientos en el uso de tecnologías para el apoyo de procesos claves de la organización.
- La entidad se encuentra en una transición hacia la toma de decisiones basada en datos.



## Vista por dimensión de análisis

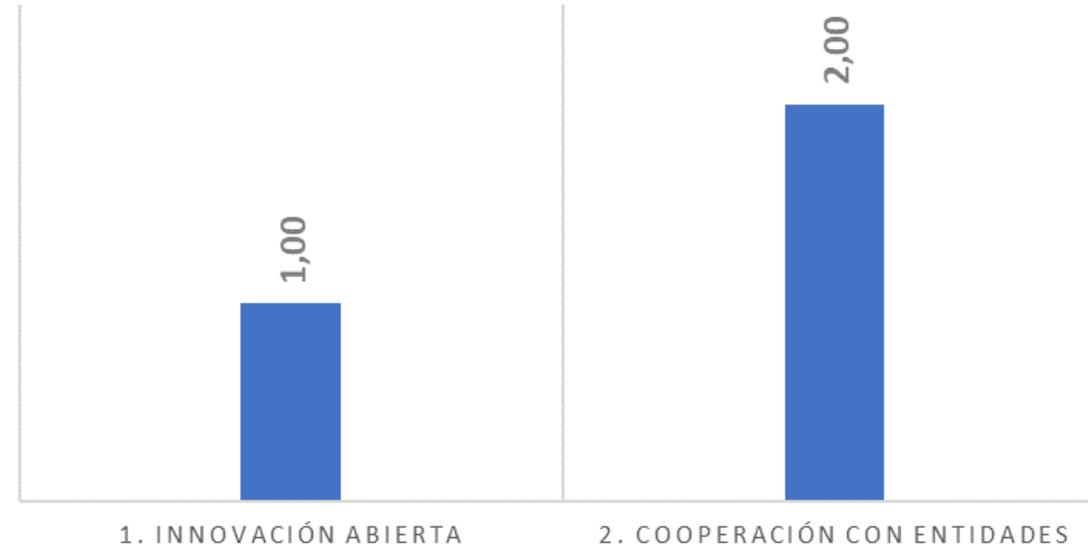


1,50/5

Apertura y colaboración

Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	1
Cooperación con entidades	2

## APERTURA Y COLABORACIÓN



- El órgano Supervisor de las Contrataciones del Estado no ha realizado ninguna actividad de innovación pública abierta. Por tal motivo, su experiencia en el desarrollo de proyectos de innovación colaborativa con universidades, startups y empresas es mínima.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

5/5

# Resultados actuales:

# 5,00

- OSCE considera que los esfuerzos realizados en la definición de la estrategia de innovación y transformación digital ha traído grandes resultados o beneficios a la organización.

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	5

# Recomendaciones

ANÁLISIS DEL NIVEL DE APROPIACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RIGC

Con respecto a los resultados obtenidos, OSCE cuenta con fortaleza en los resultados obtenidos fruto de procesos de innovación y transformación digital en la organización. Esto se debe a que identifican que los primeros pasos en este tipo de ejercicios implican un gran cambio positivo en la institución.

Por otro lado, las debilidades de OSCE se encuentran en las dimensiones de apertura y colaboración y apropiación digital, debido a la falta de desarrollar procesos de innovación abierta dado que se encuentra en un estado de maduración interna para posteriormente abordar dichos ejercicios. De igual manera, es importante crear una estrategia de transformación digital que oriente los esfuerzos realizados en la materia para la organización.

Teniendo eso en cuenta, el equipo consultor diseño y definió una hoja de ruta de acciones que permitan fortalecer cada una de las dimensiones evaluadas en el ejercicio. Es importante mencionar que las acciones fueron propuestas según la calificación y el nivel de madurez en cada componente evaluado

Agencia de compra	
Nombre de la entidad	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)
Logo de la entidad	
País	Perú
Puntaje	Condiciones culturales 3,75
	Capacidad de experimentación 4,13
	Apropiación digital 2,94
	Apertura y colaboración 3,5
	Resultados obtenidos 5
Gráfica	<p>Resultados Generales OSCE</p>

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HOJA DE RUTA PARA APROPIAR LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RIGC				
Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Acción
Condición Cultural	Estrategia	3,75	Alto	<p><b>CORTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la especificación de las planes de acción y los planes de acción que se den a conocer para orientar a la entidad en su innovación. Definir el plan de innovación que permita realizar acciones de comunicación, por ejemplo que se den a conocer en el portal de la entidad de la entidad y de la institución de la entidad y de la institución de la entidad.</li> <li>Una buena práctica es construir de manera conjunta y dejar un espacio visible al momento de la innovación en la entidad. Esto permite definir desde que se realiza la innovación, evaluar el cumplimiento de los mismos y la innovación permitiendo a la entidad la participación en el cumplimiento. Se puede utilizar la metodología del ciclo de innovación.</li> </ul>
				<p><b>HEMEDIANO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un plan de comunicación para la innovación de la entidad que permita dar a conocer las acciones que se planean hacer, las acciones que se han realizado y los resultados de la innovación.</li> <li>Elaborar la definición de los indicadores de innovación en cada una de las áreas de la entidad, al igual que se han de cada área que se va a utilizar para la innovación.</li> </ul>
Condición Cultural	Métrica	2,94	Alto	<p><b>CORTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La métrica de la innovación en la entidad debe ser un indicador con los objetivos de la entidad. Para ello, se recomienda trabajar en conjunto con los objetivos de la entidad. Para ello, se recomienda trabajar en conjunto con los objetivos de la entidad.</li> <li>Se debe definir un indicador de innovación que permita medir el cumplimiento de la innovación en la entidad. Este indicador debe ser un indicador de innovación que permita medir el cumplimiento de la innovación en la entidad.</li> </ul>
				<p><b>HEMEDIANO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la definición de los indicadores de innovación para cada una de las áreas de la entidad, con el objetivo de tener un plan de acción para la innovación en la entidad. Este plan de acción debe ser un plan de acción que permita medir el cumplimiento de la innovación en la entidad.</li> <li>Definir y aplicar un dashboard de métricas que permita medir y presentar la información de los indicadores de innovación de la entidad y de las áreas de la entidad. Este dashboard debe ser un dashboard que permita medir y presentar la información de los indicadores de innovación de la entidad y de las áreas de la entidad.</li> </ul>

Para consultar la hoja de ruta definida para DGAE, ingresar al siguiente link o descargue la hoja de Excel anexa al entregable.



# República Dominicana

Dirección General de Contrataciones Públicas





## Contexto de país



**Ingreso per cápita** 8.282,1 USD



**Población** 10.738.958



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

90/131



**Nivel del ecosistema digital**

Limitado



## Contexto de la entidad



**Nombre** Dirección General de Contrataciones Públicas



**Presupuesto total al año** 455.170.010,94 RD



**Área de innovación** No esta establecido



**Dependencia**

Ministerio de Hacienda



**Funcionarios**

228 funcionarios

Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>  
[https://www.dgcp.gob.do/transparencia/documentos/presupuestos/presupuesto\\_aprobado/Ejecucion\\_11\\_septiembre\\_2020.pdf](https://www.dgcp.gob.do/transparencia/documentos/presupuestos/presupuesto_aprobado/Ejecucion_11_septiembre_2020.pdf)



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 3,59/5



**Clasificación de la entidad**

Madurez



**Personas participantes**

1 entrevista  
22 encuesta



**Posición general** 6/10



**Condiciones culturales**

3,14/5



**Capacidad de experimentación**

3,36/5



**Apropiación digital**

2,76/5



**Apertura y colaboración**

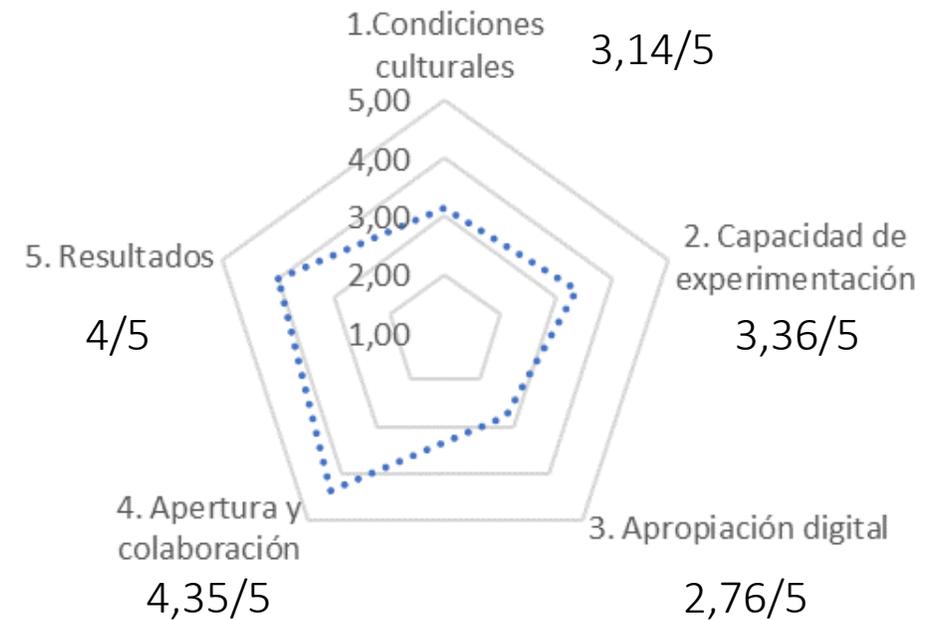
4,35/5



**Resultados obtenidos**

4/5

## Resultados Generales Dirección General de Contrataciones Públicas



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	3,14	3,36	2,76	4,35	4,00
Mínimo	1	1,65	1,52	3,7	3
Máximo	5	4,1	4,05	5	4



## Vista por dimensión de análisis



### Condiciones culturales

3,14/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	3,90
Métricas de innovación	3,30
Estructura/gobernanza	3,40
Liderazgo innovador	4,15
Incentivos para el cambio	3,1
Gestión del conocimiento	1

## CONDICIONES CULTURALES



- La Dirección General de Contrataciones Públicas viene en una transición para apostar en la innovación como un método de diferenciación. Teniendo eso en cuenta, cada día viene tomando relevancia dentro de las líneas estratégicas de la organización.
- La Dirección viene en la construcción de métricas que permitan medir resultados fruto del ejercicio de innovación. Sin embargo, es importante seguir robusteciendo y socializar con los funcionarios de la entidad.
- La organización cuenta con funcionarios que dinamizan los proyectos de innovación de la Entidad. Sin embargo, es necesario crear un equipo que se dedique única y exclusivamente para el desarrollo de la innovación en la agencia de compras.
- Se podría considerar que el equipo directivo apuesta y se comprometen a materializar la innovación en la entidad. De igual manera, los funcionarios tienen una mentalidad abierta y colaborativa para innovar en la organización.
- La Dirección cuenta con un sistema de compensación e incentivos que permita dinamizar la innovación. Sin embargo, es necesario volverlo recurrente dentro de la organización.
- La entidad no cuenta con estrategias o iniciativas que permitan la transferencia o gestión del conocimiento de la organización.



## Vista por dimensión de análisis

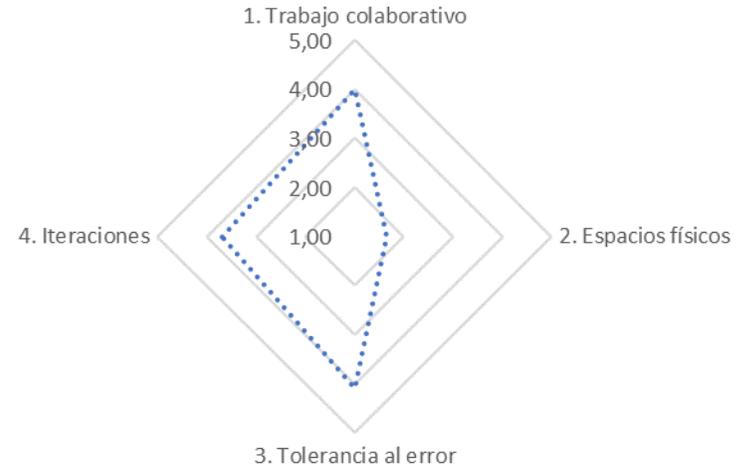


# 3,36/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	4
Espacios físicos	1,65
Tolerancia al error	4,1
Iteraciones	3,7

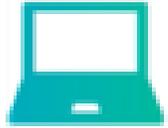
## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- La Dirección General de Contrataciones Públicas facilita y fomenta el trabajo entre áreas o disciplinas de la organización.
- La organización ha reconocido la importancia de acercarse a los usuarios, con el objetivo de identificar o entender las necesidades de los mismos.
- Se podría decir que la organización no cuenta con espacios para innovar que consoliden las actividades de generación de ideas y de prototipado. De igual manera, los funcionarios consideran que los espacios actuales no son suficientes o adecuados para concentrar el ejercicio.
- La entidad ha implementando una cultura en torno a la tolerancia al error. Esto se debe a que reconocen la importancia al fracaso como un método de aprendizaje y corrección en la organización.
- La Dirección ha vuelto recurrente el lenguaje relacionado a productos mínimos viables que permitan ilustrar y contrastar soluciones con usuarios.
- Se podría considerar que la entidad viene haciendo esfuerzos que permitan generar capacidades en los funcionarios relacionados a metodologías y herramientas para innovar.



## Vista por dimensión de análisis



Apropiación digital

2,76/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	1,52
Cultura y formación	2,70
Procesos digitales	4,05

## APROPIACIÓN DIGITAL



- La Dirección General de Contrataciones Públicas no cuenta con un plan de implementación de transformación digital de la organización. De igual manera, no visualizan la construcción de la estrategia de transformación digital en el corto plazo.
- Se podría considerar que al no existir una estrategia de transformación digital existente dentro de la entidad, no han realizado esfuerzos para la socialización o comunicación de la misma. Por tal motivo, las iniciativas realizadas se encuentran desintegradas o en un estado muy incipiente dentro de la institución.
- La Dirección ha realizado grandes esfuerzos en fomentar la adopción de competencias digitales y de las tecnologías que se pueden utilizar en la organización.
- La entidad no ha diseñado una estrategia para la gestión del cambio que aborde los ejercicios de transformación digital que se buscan desarrollar. Por tal motivo, la cultura para la gestión del cambio se encuentra de manera muy incipiente dentro de los funcionarios de la organización.
- Los funcionarios de la dirección cuentan con un gran nivel de conocimiento para el uso de tecnologías que permitan apoyar el desarrollo de procesos claves.
- Se podría considerar que para la entidad es importante realizar la toma de decisiones basada en datos.



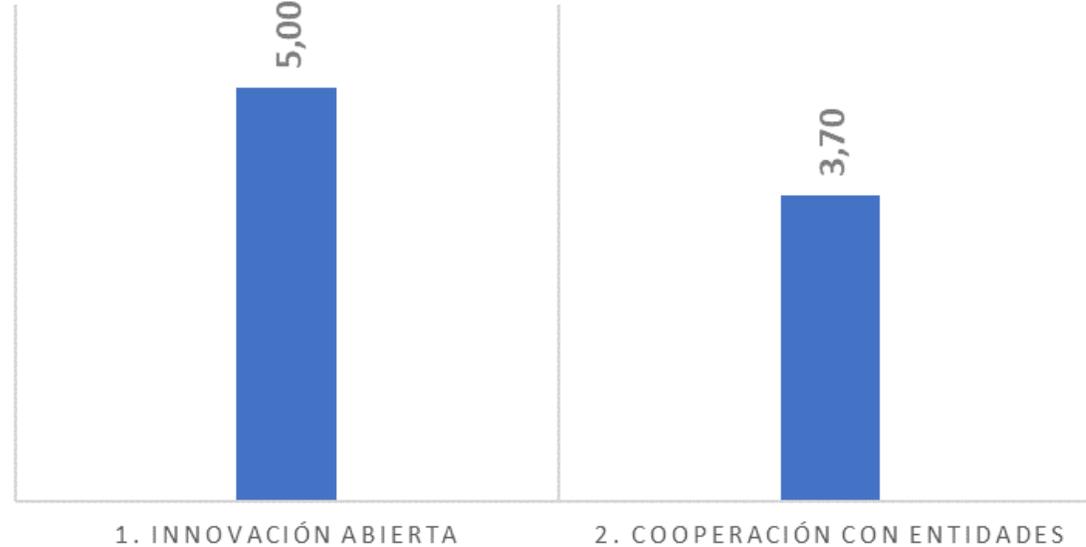
## Vista por dimensión de análisis



4,35/5

Apertura y  
colaboración

## APERTURA Y COLABORACIÓN



Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	5
Cooperación con entidades	3,7

- Se podría considerar que para la Dirección General de Contrataciones Públicas ha desarrollado actividades de innovación pública abierta.
- La organización viene fortaleciendo el relacionamiento con el sector externo (universidades, startups y empresas) para el desarrollo de proyectos de innovación colaborativamente.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

4/5

# Resultados actuales:

# 4,00

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	4

- Para la Dirección General de Contrataciones Públicas la puesta en marcha de estrategias o iniciativas de innovación ha involucrado la obtención de resultados tangibles de alto impacto para la organización.



# Recomendaciones

Con respecto a los resultados obtenidos, la Dirección General de Contrataciones Públicas cuenta con fortalezas en la apertura y colaboración de la entidad. Esto se debe a que cuentan con experiencia y capacidades para desarrollar ejercicios de innovación abierta.

Por otro lado, las debilidades de la dirección se encuentran en las dimensiones de apropiación digital y condiciones culturales, debido a la falta de construir una estrategia de transformación digital que aterrice los diferentes esfuerzos realizados dentro de la institución. De igual manera, es importante crear e implementar un plan de acción para la gestión del conocimiento, ya que no cuentan con un canal de transferencia de conocimiento entre funcionarios.

Teniendo eso en cuenta, el equipo consultor diseñó y definió una hoja de ruta de acciones que permitan fortalecer cada una de las dimensiones evaluadas en el ejercicio. Es importante mencionar que las acciones fueron propuestas según la calificación y el nivel de madurez en cada componente evaluado

Agencia de compra	
Nombre de la entidad	Dirección General de Contrataciones Públicas
Logo de la entidad	
País	República Dominicana
Condiciones culturales	3,14
Capacidad de experimentación	3,36
Apropiación digital	2,76
Apertura y colaboración	4,35
Resultados obtenidos	4
Gráfica	

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HOJA DE RUTA PARA APROPIAR LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RIGC														
CORTO					MEDIANO					LARGO				
Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Acción	Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Acción	Dimensión	Variable	Calificación	Nivel	Acción
Condición Cultural	Estrategia	3,14	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estrategia de innovación de la entidad y el plan de acción que permita implementar la estrategia de innovación. Debe de tener de presente que la estrategia de innovación debe de ser un proceso continuo y no un evento puntual.</li> <li>Una buena práctica es construir de manera conjunta y dejar un espacio visible al momento de la innovación en la entidad. Esto permite definir desde que se inicia la innovación, evaluar el progreso y el cumplimiento de los mismos y permitir evaluar la estrategia de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estrategia de innovación de la entidad y el plan de acción que permita implementar la estrategia de innovación. Debe de tener de presente que la estrategia de innovación debe de ser un proceso continuo y no un evento puntual.</li> <li>Una buena práctica es construir de manera conjunta y dejar un espacio visible al momento de la innovación en la entidad. Esto permite definir desde que se inicia la innovación, evaluar el progreso y el cumplimiento de los mismos y permitir evaluar la estrategia de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estrategia de innovación de la entidad y el plan de acción que permita implementar la estrategia de innovación. Debe de tener de presente que la estrategia de innovación debe de ser un proceso continuo y no un evento puntual.</li> <li>Una buena práctica es construir de manera conjunta y dejar un espacio visible al momento de la innovación en la entidad. Esto permite definir desde que se inicia la innovación, evaluar el progreso y el cumplimiento de los mismos y permitir evaluar la estrategia de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estrategia de innovación de la entidad y el plan de acción que permita implementar la estrategia de innovación. Debe de tener de presente que la estrategia de innovación debe de ser un proceso continuo y no un evento puntual.</li> <li>Una buena práctica es construir de manera conjunta y dejar un espacio visible al momento de la innovación en la entidad. Esto permite definir desde que se inicia la innovación, evaluar el progreso y el cumplimiento de los mismos y permitir evaluar la estrategia de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estrategia de innovación de la entidad y el plan de acción que permita implementar la estrategia de innovación. Debe de tener de presente que la estrategia de innovación debe de ser un proceso continuo y no un evento puntual.</li> <li>Una buena práctica es construir de manera conjunta y dejar un espacio visible al momento de la innovación en la entidad. Esto permite definir desde que se inicia la innovación, evaluar el progreso y el cumplimiento de los mismos y permitir evaluar la estrategia de innovación.</li> </ul>						
Condición Cultural	Métricas	3,14	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las métricas de la innovación en la entidad de manera articulada con los objetivos de la entidad. Para ello, se recomienda trabajar en conjunto con los departamentos de la entidad para definir las métricas de la innovación.</li> <li>Se debe considerar que las métricas de la innovación deben de ser medibles, alcanzables y relevantes para la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las métricas de la innovación en la entidad de manera articulada con los objetivos de la entidad. Para ello, se recomienda trabajar en conjunto con los departamentos de la entidad para definir las métricas de la innovación.</li> <li>Se debe considerar que las métricas de la innovación deben de ser medibles, alcanzables y relevantes para la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las métricas de la innovación en la entidad de manera articulada con los objetivos de la entidad. Para ello, se recomienda trabajar en conjunto con los departamentos de la entidad para definir las métricas de la innovación.</li> <li>Se debe considerar que las métricas de la innovación deben de ser medibles, alcanzables y relevantes para la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las métricas de la innovación en la entidad de manera articulada con los objetivos de la entidad. Para ello, se recomienda trabajar en conjunto con los departamentos de la entidad para definir las métricas de la innovación.</li> <li>Se debe considerar que las métricas de la innovación deben de ser medibles, alcanzables y relevantes para la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las métricas de la innovación en la entidad de manera articulada con los objetivos de la entidad. Para ello, se recomienda trabajar en conjunto con los departamentos de la entidad para definir las métricas de la innovación.</li> <li>Se debe considerar que las métricas de la innovación deben de ser medibles, alcanzables y relevantes para la entidad.</li> </ul>						

Para consultar la hoja de ruta definida para DGAE, ingresar al siguiente link o descargue la hoja de Excel anexa al entregable.

ANÁLISIS DEL NIVEL DE APROPIACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS AGENCIAS DE COMPRAS DE LA RIGC



# Uruguay

Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE)



## Contexto de país



**Ingreso per cápita**

16.190,1 USD



**Población**

3.461.734



**Puesto en el GII**  
(Global Innovación index)

69/131



**Nivel del ecosistema digital**

Avanzado



## Contexto de la entidad



**Nombre**

Agencia Reguladora de Compras Estatales (ARCE)



**Presupuesto total al año**

10.062.674,82 USD  
35.051.301.380,00 en COP (2020)



**Área de innovación**

Se trabajan proyectos de innovación



**Dependencia**

Órgano desconcentrado de Presidencia de la República con autonomía técnica.



**Funcionarios**

Por validar



# Generalidades de la medición



**Promedio general** 2,03/5



**Clasificación de la entidad**

Consolidación



**Personas participantes**

4 entrevista  
4 encuesta



**Posición general** 10/10



**Condiciones culturales**

2,08/5



**Capacidad de experimentación**

2,75/5



**Apropiación digital**

3,50/5



**Apertura y colaboración**

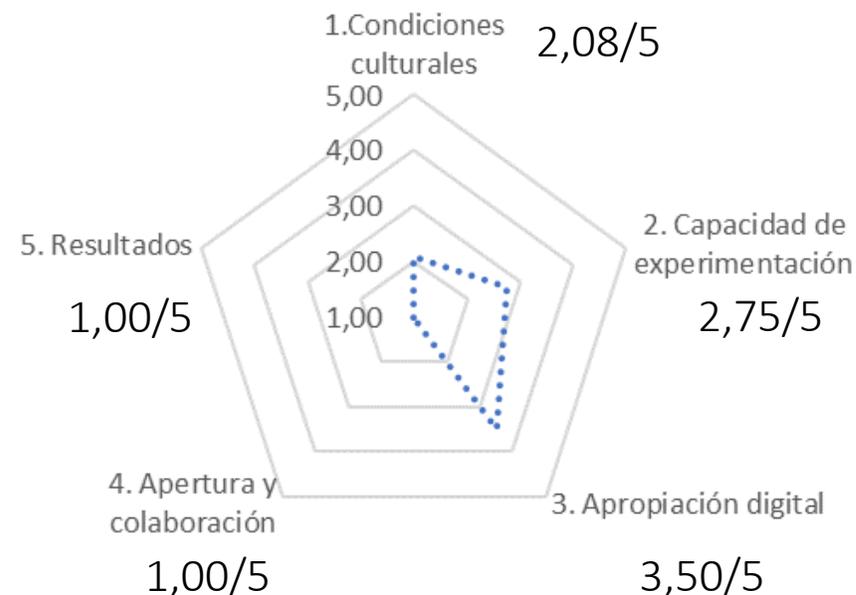
1,00/5



**Resultados obtenidos**

1,00/5

## Resultados Generales ARCE



Componente/medida	1. Condiciones culturales	2. Capacidad de experimentación	3. Apropiación digital	4. Apertura y colaboración	5. Resultados
Promedio	2,08	2,75	3,50	1,00	1,00
Mínimo	1	1,5	2,5	1	1
Máximo	4,5	3,5	5	1	3



## Vista por dimensión de análisis



Condiciones culturales

2,08/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de innovación	2
Métricas de innovación	2
Estructura/gobernanza	2
Liderazgo innovador	4,50
Incentivos para el cambio	1
Gestión del conocimiento	1

## CONDICIONES CULTURALES



- La Agencia Reguladora de Compras Estatales no cuenta con líneas para el apoyo y fomento de la innovación dentro de su planeamiento estratégico
- Se podría decir que dentro de la entidad no existen indicadores que permitan medir los resultados obtenidos de proyectos de innovación.
- La organización no cuenta con un equipo de trabajo dedicado al fomento y dinamización de proyectos de mejora de la agencia.
- El equipo directivo de la agencia se encuentra comprometida con la innovación como un método de diferenciación y de desarrollo de servicios cercanos a los usuarios. De igual manera, los funcionarios pertenecientes a la entidad cuentan con una cultura abierta y colaborativa al mejoramiento de la misma.
- Se podría decir que la agencia no cuenta con un sistema de compensación o incentivos que fomenten y dinamicen la innovación a lo largo de la entidad.
- Actualmente, la entidad no cuenta con iniciativas o esfuerzos que permitan fomentar la transferencia y gestión del conocimiento en pro del negocio.



## Vista por dimensión de análisis



# 2,75/5

### Capacidad de experimentación

Variables	Puntuación obtenida
Trabajo colaborativo	3,5
Espacios físicos	1,5
Tolerancia al error	3
Iteraciones	3

## CAPACIDAD DE EXPERIMENTACIÓN



- La Agencia Reguladora de Compras Estatales ha fomentado el trabajo de equipos interdisciplinarios o entre áreas como un método de trabajo colaborativo a lo largo de la organización.
- Se podría considerar que la agencia tiene como área de oportunidad de mejora el relacionamiento con usuarios, con miras a identificar o necesidades de los mismos.
- La entidad no proporciona espacios físicos para innovar que concentren las actividades de generación de ideas y prototipado. Así mismo, los funcionarios consideran que los espacios actuales no son suficientes o adecuados para concentrar las actividades de innovación de la organización.
- La agencia viene en una transición hacia la tolerancia al error de la entidad. Por tal motivo, el fracaso aún no se visualiza como una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento.
- Se podría considerar que para los funcionarios se ha vuelto costumbre hablar de productos mínimos viables para presentar soluciones y contrastar con usuarios.
- Una parte representativa de la agencia aún no cuenta con conocimientos en metodologías y herramientas para innovar que apoye el desarrollo de proyectos de este calibre.



## Vista por dimensión de análisis

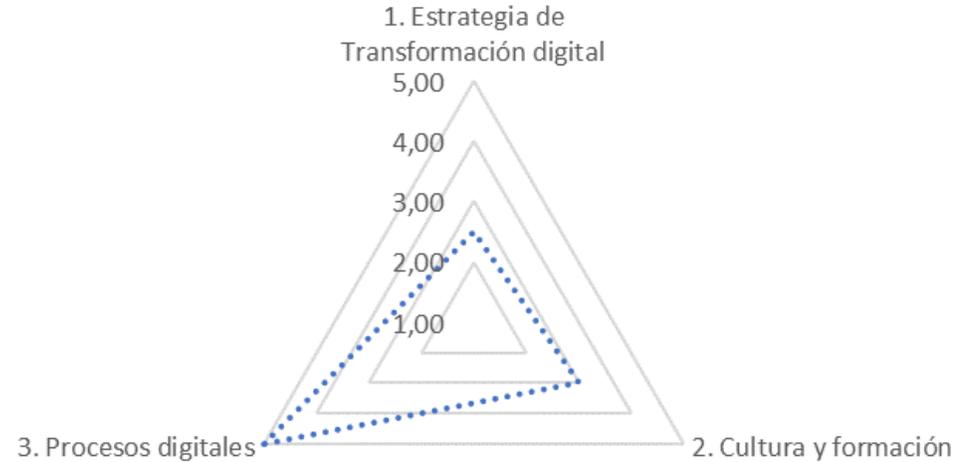


Apropiación digital

3,50/5

Variables	Puntuación obtenida
Estrategia de transformación digital	2,5
Cultura y formación	3
Procesos digitales	5

## APROPIACIÓN DIGITAL



- La Agencia Reguladora de Compras Estatales no cuenta con un plan de acción para la transformación digital. Sin embargo, actualmente se encuentran en la definición de la estrategia que permita transformar digitalmente a la entidad.
- Se podría considerar que el estado incipiente de la estrategia de transformación digital implica la no socialización con los funcionarios. De igual manera, los esfuerzos realizados para la TD no se han visto enmarcados en el desarrollo de la estrategia de la entidad.
- Los funcionarios de la entidad han adoptado las competencias digitales en pro de la organización.
- La agencia no cuenta con una estrategia centrada en abordar la gestión del cambio de la organización. Por tal motivo, no existe completamente una cultura organizacional que permita gestionar el cambio asociado a la adopción de tecnologías en el negocio.
- Se podría considerar que la agencia y los funcionarios que la conforman cuentan con conocimientos para la adopción de tecnologías en pro del funcionamiento óptimo del negocio.
- La agencia ha vuelto recurrente y necesario la toma de decisiones basada en datos reales y en tiempo real.



## Vista por dimensión de análisis

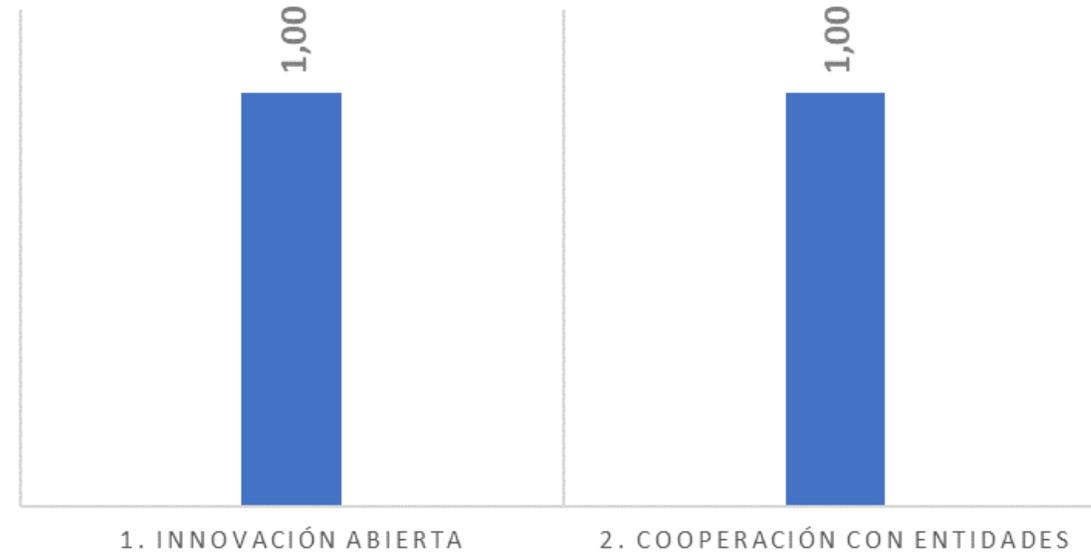


1/5

Apertura y  
colaboración

Variables	Puntuación obtenida
Innovación abierta	1
Cooperación con entidades	1

## APERTURA Y COLABORACIÓN



- La Agencia Reguladora de Compras Estatales no ha puesto en marcha actividades relacionadas a innovación pública abierta. Por tal motivo, se podría considerar que no han desarrollado proyectos colaborativos con universidades, startups y empresas.



## Vista por dimensión de análisis



Resultados  
obtenidos

1/5

# Resultados actuales:

1,00

Variables	Puntuación obtenida
Resultados actuales	1

- La Agencia Reguladora de Compras Estatales considera que las estrategias o iniciativas de innovación aún no han representado resultados tangibles y de impacto para la organización.



# Contenido

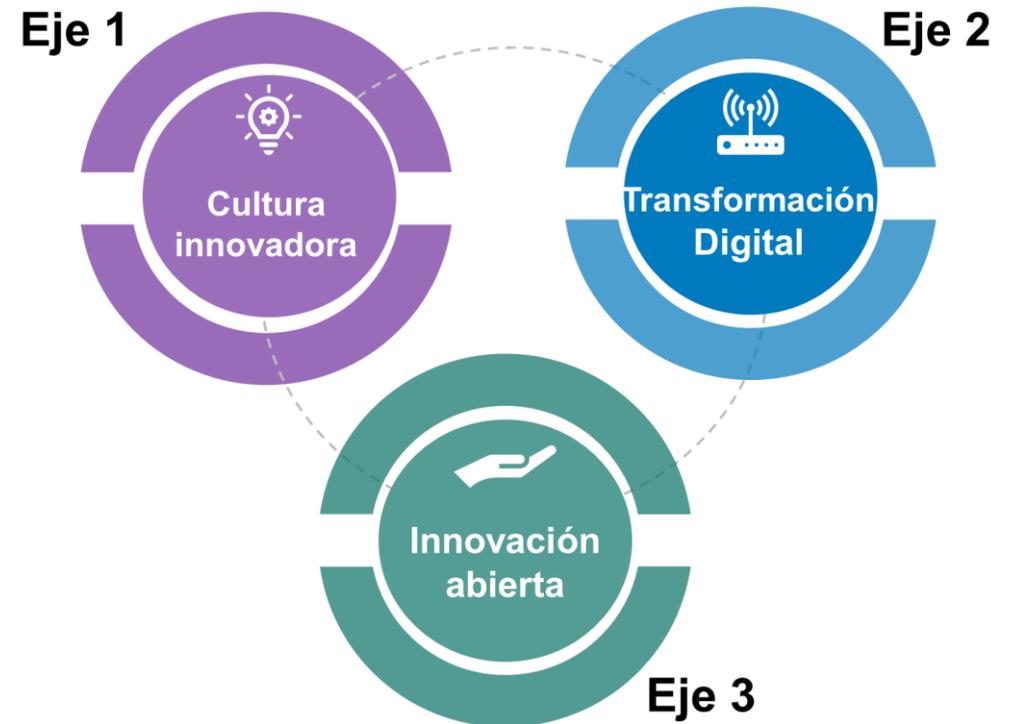
1. Introducción
2. Metodología desarrollada
3. Clasificación y hallazgos generales identificados
4. Análisis por países y recomendaciones
5. Road map de acción
6. Anexos

# 5. Road map de acción

De acuerdo con el análisis realizado en las agencias de compra, se han identificado las principales necesidades y hallazgos que permiten crear recomendaciones dirigidas a fortalecer los aspectos que se evidencien como un área de oportunidad, y que podrían aportar al cumplimiento de los objetivos o la intensión de llevar la innovación a las entidades públicas y en concreto a las agencias de compra de los países Latinoamérica y el Caribe

Con base en lo anterior y el entendimiento de las necesidades de las agencias de compras de los 10 países analizados, se propone un Road Map de acción focalizado en 3 ejes. Estos, corresponden a la sumatoria de acciones que en temáticas concretas se considera fundamental aportar a las agencias y que podría ser liderado por el BID y la OEA en el marco de la RED Interamericana de Compras Gubernamentales; además de buscar articulación con otros actores dentro del ecosistema de innovación pública de cada país con tal de unir esfuerzo y reforzar la importancia de generar una consciencia de cultura innovadora y transformación digital.

Los ejes de acción de este Road Map son: Experimentación y cultura innovadora, Transformación digital e Innovación pública abierta



# 5. Road map de acción

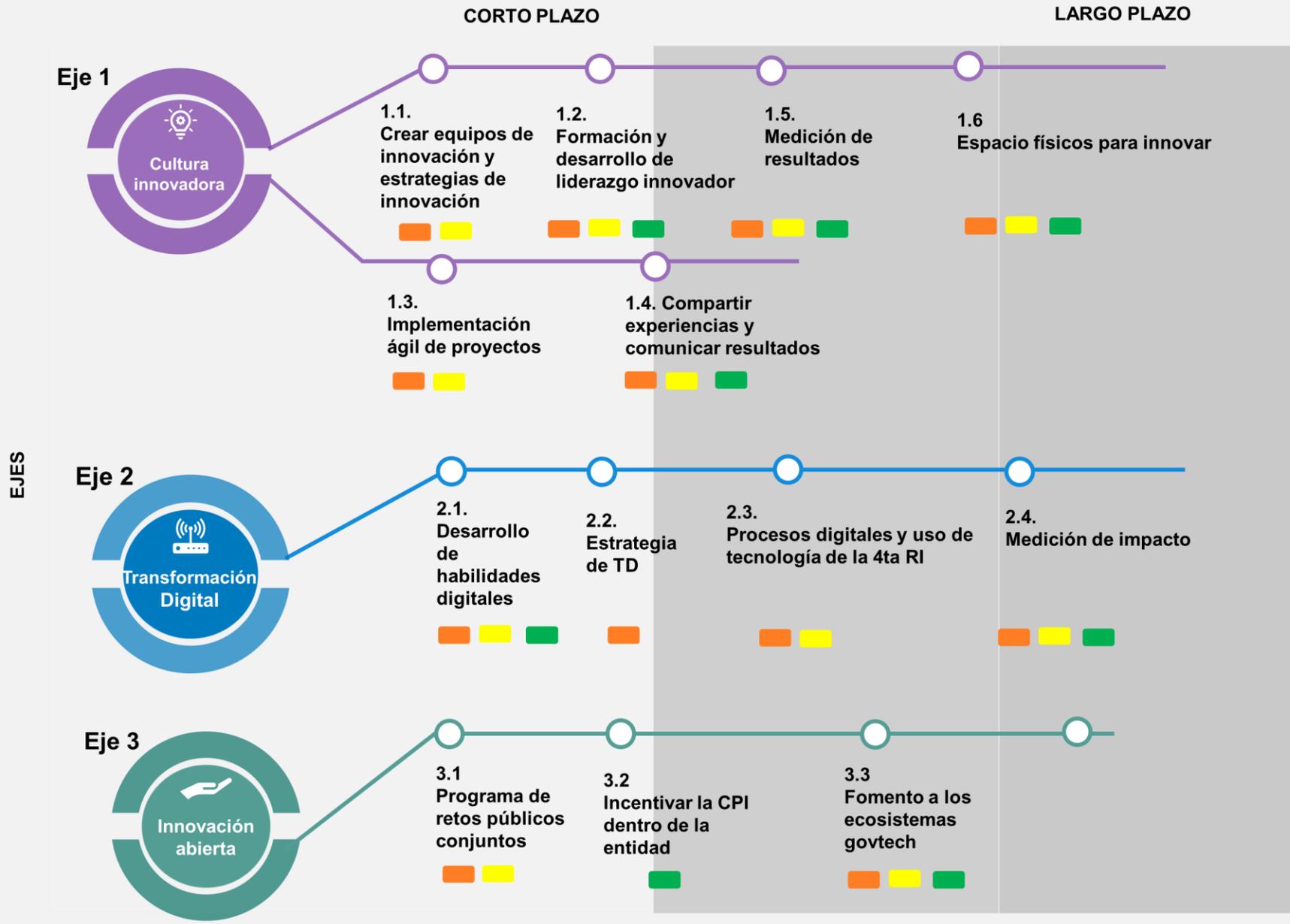
Los ejes de acción se han determinado con base en las debilidades y fortalezas que se evidenciaron en las agencias y las temáticas en donde se considera deben explorarse y reforzarse las capacidades de las agencias. Estos ejes, estarán compuesto por Iniciativas, las cuales estarán compuestas por actividades puntuales que podrá liderar el BID y la OEA en el marco de la RICG, con el fin de promover e incentivar la adopción de prácticas de innovación y la transformación digital en las agencias. La secuencia de este road map se evidencia en el siguiente gráfico.

Además de lo anterior, es importante mencionar que las iniciativas se han identificado hacia que tipo de entidades se debería dirigir en un primer ejercicio, dependiendo del nivel de madurez de la innovación que presentaron en el presente estudio. Esto facilita al BID y la OEA la implementación del road map y lograr la personalización de las iniciativas a las agencias



A continuación se presenta el road map de acción completo

# 5. Road map de acción



Niveles de madurez de la innovación

- Consolidación (Orange)
- Madurez (Yellow)
- Escalamiento (Green)

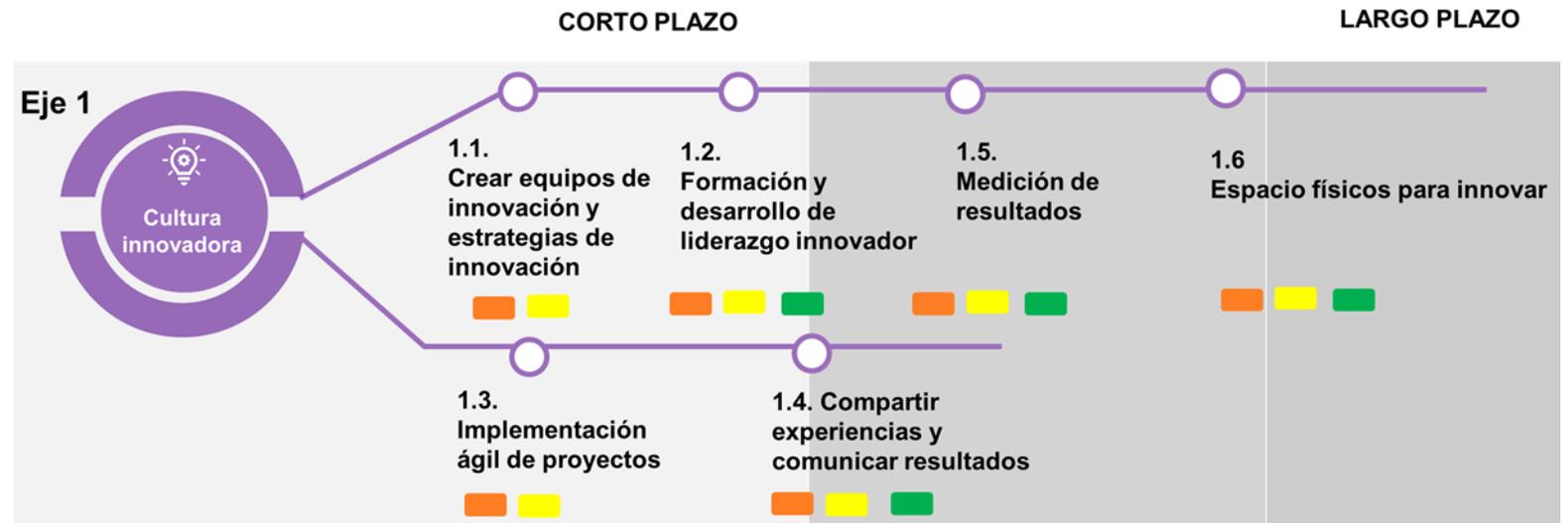
# 5. Road map de acción

El eje 1 de cultura innovadora, está enfocado en permitir a las agencias sentar las bases y crear las condiciones necesarias para que la experiencia de innovar se pueda desarrollar de manera adecuada.

Para ello, se propone un total de 6 iniciativas de las cuales el 70% están pensadas para involucrar a las entidades de todos los niveles de apropiación de la innovación y el 30% se sugiere sean, principalmente, para las entidades que están en una estado de madurez entre consolidación y madurez.

Se propone además, desarrollar 4 iniciativas en el corto plazo, ya que la cultura innovadora y lo que se propone debe ser prioritario y 2 iniciativas entre mediano y largo plazo.

A continuación se presenta el detalle de las actividades que compone cada iniciativa en donde se describe y se señala el nivel de esfuerzo de cada una



Eje 1



## Iniciativa

1.1. Crear equipos de innovación y estrategias de innovación

## Plazo

Corto

## Niveles de madurez

 Consolidación

 Madurez

## Actividades

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT1.1.1 Apoyar en la creación de Unidades o equipos de innovación	Apoyar con lineamientos, recursos y conocimiento a la constitución de equipos o unidades de innovación que puedan liderar procesos de innovación en las entidades. Deben ser estrategias personalizadas que permitan crecer e insertarse en la realidad de cada entidad y país	 Medio
ACT 1.1.2 Hacer mapeo de prácticas en incentivos para innovar en el sector público	Como se identificó esta es una de las mayores problemáticas de las entidades pues por su naturaleza no encuentran muchas ideas de como desarrollar un plan de incentivos. Por ello se propone mapear en la región y a nivel internacional las mejores prácticas y que sirva de inspiración	 Bajo
ACT 1.1.2 Crear un manual de gestión de conocimiento en entidad pública con herramientas	Si bien cada país puede tener herramientas que sirvan a nivel público, es ideal contar con un kit de apoyo para la gestión del conocimiento en las entidades. Es una buena práctica crear plataformas en donde se pueda mapear el conocimiento y saber quién es quién en prácticas que apoyan a la innovación	 Medio
ACT 1.1.3 Apoyar el diseño de estrategias de innovación en las entidades	Apoyar en la creación de estrategias y modelos de innovación a medida para cada una de las entidades. La estrategia deberá poder definir hacia donde se dirigen los esfuerzos y el modelo como se logra pasar de una idea a la implementación, que herramientas utilizar y como desarrollarla	 Alto

Eje 1



**Iniciativa**

**1.2. Formación y desarrollo de liderazgo innovador**

**Plazo**

**Corto-mediano**

**Niveles de madurez**

Consolidación

Madurez

Escalamiento

Actividades			
Nombre	Descripción		Esfuerzo
ACT1.2.1 Crear un plan de formaciones por niveles sobre innovación	Se propone desarrollan un plan de formación en habilidades blandas y conocimientos técnicos de innovación que permita a las agencias acceder a bajo costo o de manera gratuita. Puede ser de manera online y/o combinado con talleres virtuales en donde se traten temas de actualidad como economía del comportamiento, metodología ágiles, experimentación y el uso de los sandbox en el mundo.		<p>Medio</p>
ACT 1.2.2 Crear un programa de líderes innovadores en la región	Desarrollar un programa dirigido a los líderes de las agencias y los cargos altos y medios, en donde se haga una inmersión a los procesos de innovación, se compartan experiencias y se empodere a través de herramientas y el desarrollo personal de habilidades		<p>Medio</p>
ACT 1.2.3 Desarrollo de habilidades en gestión de proyectos bajo marcos ágiles	Se evidenció en el estudio que son conocidas algunas de las metodologías de acercamiento con usuarios y de desarrollo de proyectos bajo marco de trabajo ágiles. Pero son pocos los resultados tangibles que dejan los procesos de innovación, por ello se propone fortalecer la gestión de proyectos con enfoque en metodología ágiles		<p>Medio</p>
ACT 1.2.4 Liderazgo innovador en entidades de control	Si bien, las entidades de control no son parte de este estudio, tienen incidencia directa en poder incentivar la innovación y la experimentación en las entidades públicas, Por ello, se propone que se lideren espacio de sensibilización y encuentro con entidades de control con tal de que se identifiquen buenas prácticas en la región		<p>Alto</p>

Eje 1



**Iniciativa**

1.3. Implementación ágil de proyectos

**Plazo**

Corto

**Niveles de madurez**



**Actividades**

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT1.3.1 Semillero de proyectos y acompañamiento en implementación	Crear un línea base sobre el tipo de proyectos que quieren desarrollar las agencias y que no han sabido como abordarlos, que tienen algún nivel de “estancamiento” o son simplemente un prioridad. Con ello, priorizar aquellos que puedan ser acompañados por expertos en marcos de trabajo ágil y ofrecer asesoría durante la ejecución. Esto permite “aprender haciendo” y lograr que las cosas pasen dentro de las instituciones.	 Alto
ACT 1.3.2 Crear lineamientos y espacios en donde se puedan compartir las experiencias	Espacios en donde las agencias se puedan reunir a comentar sobre las lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan haber tenido del proceso de implementación de los proyectos. Además de lineamientos, kits, guías interactivas y demás recursos que puedan ayudar en la implementación y apropiación de estas metodologías centradas en el agilismo y la concesión de resultados,	 Bajo

Eje 1



## Iniciativa

### 1.4. Compartir experiencias y comunicar resultados

## Plazo

Corto

## Niveles de madurez

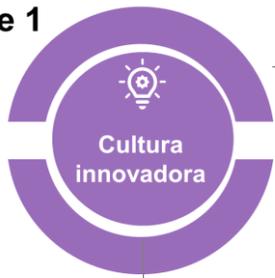
  
Consolidación


  
Madurez

## Actividades

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT1.4.1 Crear un MEET up de Agencias de compras	<p>Se propone desarrollar un espacio de encuentro que permita a las agencias ponerse en contacto, afianzar las relaciones y conocer las iniciativas que desde todos los países se desarrollan y con ello las alegrías pero también las frustraciones y aprendizajes que se obtienen en el proceso.</p> <p>Un espacio fresco, diferente y que invite a generar redes de trabajo sin fronteras para hacer posible la innovación en las agencias de compra y sentir que “no están solas”, podría integrarse dentro de la Conferencia Anual de la RICG</p>	 Bajo
ACT 1.4.2 Espacio de encuentro digital	<p>Crear un landing en donde se puedan publicar estudios, casos de éxito, noticias y material audiovisual que ayude a los equipos de las agencias a implementar la innovación. Esto, con el fin de generar un espacio de interés y de visibilización hacia otros países de la región y del mundo</p>	 Medio
ACT 1.4.3 Publicar resultados de innovación en eventos	<p>Es muy importante incentivar a las personas, por eso se propone cada vez más abrir espacio en los eventos oficiales del BID y la OEA en donde se pueda presentar las iniciativas de innovación que desarrollan las agencias</p>	 Bajo

Eje 1



**Iniciativa**

**1.5.**  
**Medición de resultados y reconocimiento**

**Plazo**

**Mediano**

**Niveles de madurez**

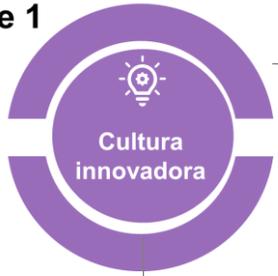
Consolidación

Madurez

Escalamiento

Actividades		
Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT1.5.1 Crear el premio a la innovación en las agencias	Un reconocimiento al esfuerzo de los funcionario públicos. Por ello se propone crear el premio regional de innovación en las agencias de compras, con tal de que se pueda ver de manera tangible quienes hacen un esfuerzo excepcional y premiar su dedicación	 Medio
ACT1.5.2 Crear una metodología para medir el impacto de los esfuerzos en innovación	A través de indicadores de diferente índole y de acuerdo al tipo de iniciativas que se realicen en las agencias, lograr medir y contar con resultados reales de la innovación	 Medio
ACT 1.5.3 Definir una metodología estandarizada para monitorear nivel de madurez en la innovación	Así como se realizó este ejercicio para 10 países y se obtuvo un análisis profundo de las prácticas de innovación y de transformación digital. Se propone estandarizar y escalar la metodología con tal de ampliar la muestra de países y hacer seguimiento al avance de los que han recibido recomendaciones y siguientes pasos para madurar sus procesos de innovación	 Medio

Eje 1



**Iniciativa**

**1.6**  
**Espacio físicos para innovar**

**Plazo**

**Mediano-largo**

**Niveles de madurez**

Consolidación Madurez Escalamiento

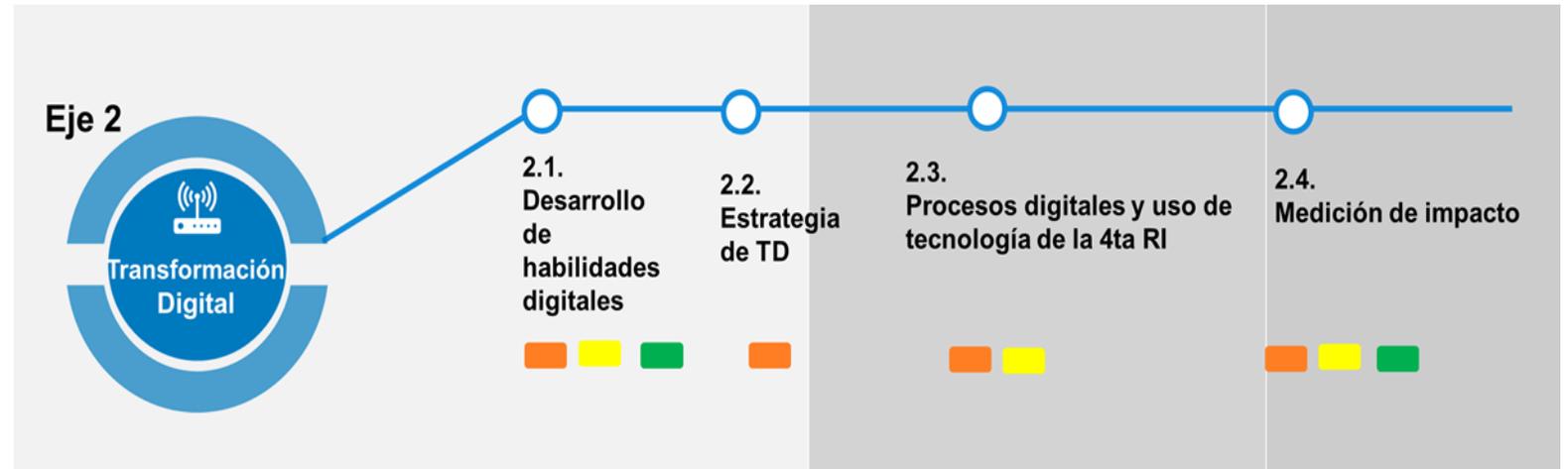
Actividades		
Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT1.6.1 apoyar en la creación de espacios para innovar	Apoyar en conjunto con autoridades locales el desarrollo de espacios en donde se pueda permitir la experimentación, la generación de ideas, el relacionamiento con grupos de interés, entre otras actividades de co.creación y colaboración.	 Alto

# 5. Road map de acción

El eje 2 de transformación digital, está enfocado en permitir a las agencias hacer posible las prácticas de transformación digital en la entidad y pasar a la acción.

Para ello, se propone un total de 4 iniciativas de las cuales el 50% están pensadas para involucrar a las entidades de todos los niveles y el 50% se sugiere sean, principalmente, para las entidades que están en una estado de madurez entre consolidación y madurez.

Se propone además, desarrollar 2 iniciativas en el corto plazo y 2 iniciativas entre mediano y largo plazo.



A continuación se presenta el detalle de las actividades que compone cada iniciativa en donde se describe y se señala el nivel de esfuerzo de cada una



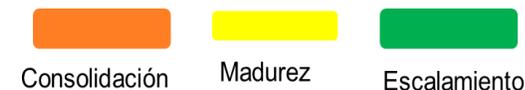
## Iniciativa

2.1.  
Desarrollo de habilidades digitales

## Plazo

Corto

## Niveles de madurez



## Actividades

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT2.1.1 Crear un programa para funcionarios “fulltech”	Crear espacio de trabajo multiagencia en donde se traten temas básicos de la transformación digital, así como el uso e implementación de herramientas digitales en los procesos del día a día. Con este tipo de formación, además de recursos multimedia y otros medios se buscará crear una base de conocimiento común y abrir la puerta a la curiosidad para implementar esto en sus entidades	 Medio
ACT2.1.1 Crear programas de retos o hackathon digital	Este tipo de espacios es propone sean entre las entidades públicas (las agencias) y por ejemplo estudiante de carreras relacionadas a la tecnología, con tal de que se puedan intercambiar experiencias, conocer buenas prácticas y sirva como un proceso de aprendizaje interactivo entre las partes	 Alto

Eje 2



Iniciativa	Plazo	Niveles de madurez
2.2. Estrategia de TD	Corto	 Consolidación

### Actividades

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT2.1.1 Apoyar en la creación de estrategias de transformación digital	De acuerdo a lo que se identificó en el estudio, son algunas las entidades que no cuentan con una estrategia de transformación digital definida. Por ello se propone que se pueda apoyar en la creación de dicha estrategias y reconocer el camino a recorrer por dichas entidades. Lo anterior teniendo en cuenta la legislación y marco publico para el gobierno digital que tenga cada país	 Alto
ACT2.1.2 Realizar un benchmarking de buenas prácticas en TD	Realizar un Benchmarking de buenas prácticas en TD en Agencias de compras a nivel internacional para analizar la pertinencia de su incorporación a las agencias de comparas de la región	 Medio



## Iniciativa

2.3.  
Procesos digitales y uso de tecnología de la 4ta RI

## Plazo

Mediano

## Niveles de madurez

  
Consolidación

  
Madurez

## Actividades

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT2.3.1 Apoyar en la apropiación de tecnologías 4.0 en las agencias	Acompañar a las agencias en la apropiación de tecnologías de la 4ta revolución industrial en sus procesos clave. Se puede empezar con algunas piloto e ir escalando dichas soluciones a otras entidades. Esto puede estar relacionado con la actividad 3.3 del eje de innovación abierta que busca incentivar los ecosistemas govtech, pues estos pueden ser los propulsores para encontrar las tecnologías	 Medio
ACT 2.3.2 Diseño de un plan formativo en tecnologías 4.0 en las agencias	Diseñar un plan formativo a diferentes niveles (estratégico, táctico y operativo) de la entidad para acercar las tecnologías disruptivas y su aplicabilidad en las agencias	 Medio



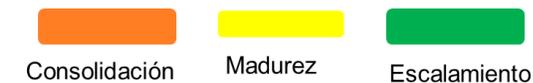
## Iniciativa

## 2.4. Medición de impacto

## Plazo

largo

## Niveles de madurez



## Actividades

## Nombre

## Descripción

## Esfuerzo

ACT2.3.1 Medir el impacto de la TD en las agencias de compras

Todas las acciones deben tener una medición asociada con tal de hacer estudio de como se benefician las entidades con esta implementación. Por ello, es importante que se pueda hacer seguimiento, tener trazabilidad y luego medir impacto de esta “transformación” dentro de las agencias



Medio

# 5. Road map de acción

El eje 3 de innovación abierta, está enfocado en crear espacios de relacionamiento fuertes entre las agencias de compras y su entorno.

Para ello, se propone un total de 3 iniciativas de las cuales 1 se dirige a todas las entidades, 1 a entidades en estado de consolidación y maduración y 1 a entidades en escalamiento.



A continuación se presenta el detalle de las actividades que compone cada iniciativa en donde se describe y se señala el nivel de esfuerzo de cada una



## Iniciativa

### 3.1 Programa de retos públicos conjuntos

## Plazo

corto

## Niveles de madurez

  
Consolidación


  
Madurez

## Actividades

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT3.1.1 identificar problemáticas comunes y crear un gran programas de retos públicos	La ideas es crear un espacio en donde las entidades públicas aprendan como caracterizar una necesidad, como definirla funcional y técnicamente, que medios existen para lanzar los retos al mercado (plataformas y scouting) y como se desarrollan espacio de diálogo con posible solucionadores sin que esto vulnere las reglas de transparencia.  Así crear un iniciativa de región en donde se logre encontrar soluciones a dichas problemáticas y acercarlas a las entidades y permitirles a los solucionadores conocer posibles clientes y recibir algunos incentivos	 Medio
ACT3.1.2 Crear una guía para desarrollar programas de innovación pública abierta en ALC	Desarrollar un kit de herramientas que permita seguir lineamientos generales de como son los instrumentos de innovación pública abierta y como se pueden implementar en los países de ALC	 Bajo
ACT 3.1.3 Crear un programa formativo en Innovación abierta	Realizar un programa de capacitación virtual para los responsables de las agencias y personal intermedio para acercarlos a los instrumentos de innovación abierta	 Bajo



## Iniciativa

### 3.2 Incentivar la CPI dentro de la entidad

## Plazo

corto

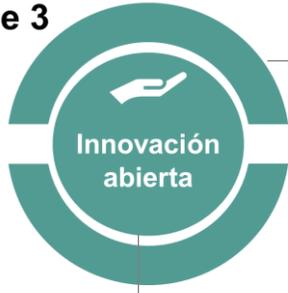
## Niveles de madurez



Escalamiento

## Actividades

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT3.2.1 Estudio del estado actual de la CPI en ALC	Un ejercicio de scouting que permita mapear las buenas prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito y fracaso en la región, con tal de que ya exista una base de conocimiento común para los países	↓ Bajo
ACT3.2.2 Apoyar pilotos de CPI desde agencias de compra	Apoyar con acompañamiento experto a que entidades públicas de compras puedan desarrollar un proceso de CPI. Esto serviría para que estos puedan aprender del proceso, aplicar las políticas que promueven y aporten nuevo conocimiento	↓ Bajo
ACT 3.2.3 Incentivar los sandox de compras de I+D+i en los países	Como parte del proceso de implementar la CPI en los países, como una herramienta de innovación pública abierta, se propone que se incentiven los espacios de experimentación regulatoria tipo sandbox en los países con tal de permitir el acercamiento a los marcos normativos locales con las prácticas y soluciones innovadoras que se requieren desde el sector público	



## Iniciativa

### 3.3 Fomento a los ecosistemas govtech

## Plazo

medio

## Niveles de madurez

  
Consolidación


  
Madurez


  
Escalamiento

## Actividades

Nombre	Descripción	Esfuerzo
ACT3.3.2 Crear un programa formativo en Govtech	Diseñar un programa formativo virtual dirigido a los responsables de las agencias para introducirlos en el mundo Govtech y evidenciar los beneficios que puede tener para ellos. Incorporar en la formación experiencias de otros países que puedan servir de inspiración para la región	 Bajo
ACT3.3.1 Crear una estrategia para crear espacios govtech	Como parte de los procesos de innovación pública abierta y el acercamiento a soluciones que permutan un estado moderno, basado en las tecnologías emergentes, los ecosistemas govtech son una realidad y una forma en la que se pueden materializar los esfuerzos de las partes y permite unir al “mundo público” con el “mundo privado” con un fin claro que es lograr una contratación y con ello la posibilidad real de implementar las soluciones	 Alto