

La mejora continua en las contrataciones públicas: hacia un modelo integral de monitoreo y retroalimentación institucional

Continuous improvement in public procurement: towards a comprehensive model of institutional monitoring and feedback

Andrea Molinas¹

¹ Dirección Nacional de Contrataciones Pùblicas, Paraguay.

Correspondencia: andrea.mls@hotmail.com

Resumen

Las contrataciones públicas representan aproximadamente el 27,7% del presupuesto nacional paraguayo, configurándose como área crítica para la optimización del gasto estatal. Este artículo examina la propuesta de implementación de un modelo de mejora continua basado en el ciclo PHVA de Deming, complementado con indicadores de cumplimiento sistemáticos. La investigación identifica la ausencia de mecanismos institucionalizados de retroalimentación como principal debilidad del sistema paraguayo, particularmente en la fase "Actuar" del ciclo metodológico. Mediante análisis comparativo de experiencias internacionales (Chile, Colombia, Nueva Zelanda) y evaluación del marco normativo vigente (Ley N.º 7021/22, De suministro y contrataciones públicas), se propone la creación de un comité transversal de monitoreo con autonomía técnica. La propuesta articula mejora continua con transparencia institucional, configurando las contrataciones públicas como instrumento estratégico de gobernanza orientado a resultados verificables y fortalecimiento de la legitimidad democrática.

Palabras clave

mejora continua, contrataciones públicas, ciclo PHVA, indicadores de cumplimiento, gobernanza pública.

Abstract

Public procurement accounts for approximately 27.7% of Paraguay's national budget, making it a critical area for optimizing government spending. This article examines the proposal to implement a continuous improvement model based on Deming's PDCA cycle, complemented by systematic compliance indicators. The research identifies the absence of institutionalized feedback



mechanisms as the main weakness of the Paraguayan system, particularly in the “Act” phase of the methodological cycle. Through a comparative analysis of international experiences (Chile, Colombia, New Zealand) and an evaluation of the current regulatory framework (Law No. 7021/22), the creation of a cross-cutting monitoring committee with technical autonomy is proposed. The proposal links continuous improvement with institutional transparency, configuring public procurement as a strategic governance tool aimed at verifiable results and strengthening democratic legitimacy.

Keywords continuous improvement, public procurement, PDCA cycle, compliance indicators, public governance.

Introducción

La modernización de los sistemas de contratación pública constituye una prioridad estratégica en la agenda de reformas del Estado contemporáneo. En Paraguay, la promulgación de la Ley N.º 7021/22 introdujo principios de eficiencia, transparencia y sostenibilidad, estableciendo bases normativas para la profesionalización del sistema. Sin embargo, persisten debilidades estructurales en los mecanismos de monitoreo y retroalimentación que limitan la capacidad de aprendizaje organizacional.

La aplicación del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) en contrataciones públicas trasciende la dimensión técnica para constituirse en arquitectura institucional de gestión estratégica. La fase “Actuar”, frecuentemente subdesarrollada en sistemas públicos, representa el eslabón crítico que transforma datos operativos en mejoras sistémicas duraderas.

Esta investigación tiene como propósito diseñar un modelo de mejora continua para los procedimientos de compras públicas en Paraguay, sustentado en el ciclo PHVA, que incorpore indicadores de cumplimiento para fortalecer la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. Para ello, se analizan el marco normativo vigente (Ley N.º 7021/22), los indicadores de gestión, la aplicación del ciclo PHVA, y modelos internacionales exitosos (Chile, Colombia y Nueva Zelanda), con el fin de proponer un modelo operativo adaptado al contexto paraguayo que integre monitoreo, retroalimentación institucional y coordinación técnica.

La metodología de esta investigación es de tipo aplicada, ya que tiene como finalidad la propuesta de un modelo operativo para la mejora continua en los procedimientos de contratación pública en Paraguay. El diseño es de tipo

descriptivo-explicativo, ya que busca comprender y describir el estado actual del sistema, identificar vacíos en el ciclo de mejora continua (especialmente en la fase “Actuar” del ciclo PHVA), y proponer mecanismos viables para su implementación.

Los fundamentos teóricos de la mejora continua en el sector público

La transferencia de metodologías de mejora continua desde el ámbito empresarial hacia la gestión pública representa un fenómeno consolidado en las reformas administrativas contemporáneas. Los principios desarrollados por precursores como Feigenbaum, Deming y Juran, inicialmente concebidos para optimizar procesos productivos, han demostrado su aplicabilidad en contextos gubernamentales donde la eficiencia operativa debe compatibilizarse con principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

Se reconoce acertadamente que la mera adopción de herramientas gerenciales privadas resulta insuficiente si no se adaptan a las particularidades del sector público. En este sentido, el enfoque metodológico integra los principios de mejora continua con el marco normativo paraguayo, particularmente con las disposiciones de la Ley N.º 7021/22 y el MECIP, generando un híbrido conceptual que preserva el rigor técnico mientras respeta las especificidades del derecho administrativo.

El ciclo PHVA como arquitectura institucional

La aplicación del ciclo PHVA en contrataciones públicas trasciende la dimensión puramente operativa para convertirse en una arquitectura institucional que estructure la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional. La fase de “Planificar” se materializa en la elaboración estratégica del PAC, incorporando análisis de riesgos y estudios de mercado que fundamenten las decisiones de adquisición. La etapa “Hacer” comprende la ejecución técnica del procedimiento, desde la elaboración del Pliego de Bases y Condiciones hasta la formalización contractual.

La fase “Verificar” representa el núcleo del sistema de control, integrando mecanismos de monitoreo en tiempo real a través del Sistema de Información de Contrataciones Públicas y la aplicación sistemática de indicadores de desempeño. Sin embargo, se identifica que la principal debilidad del sistema paraguayo radica en la fase “Actuar”, donde los hallazgos y desviaciones detectadas rara vez se traducen en ajustes normativos, mejoras procedimentales o aprendizajes institucionales duraderos.

Más allá de la medición: Los indicadores como instrumentos de gobernanza

Los indicadores de cumplimiento propuestos en la investigación no deben conceptualizarse únicamente como métricas operativas, sino como instrumentos estratégicos de gobernanza que faciliten la transición desde una administración basada en procedimientos hacia un modelo orientado a resultados verificables. Esta transformación implica superar la visión tradicional que equipara cumplimiento legal con eficacia administrativa, para adoptar un enfoque multidimensional que incorpore criterios de eficiencia, calidad, impacto social y sostenibilidad.

La tipología de indicadores –incluyendo indicadores de desempeño, cumplimiento normativo y gestión de calidad– refleja una comprensión sofisticada de las múltiples dimensiones que caracterizan una contratación pública exitosa. Los indicadores de desempeño (KPIs) permiten evaluar la eficiencia operativa mediante métricas como tiempos de adjudicación, nivel de competencia y participación de MIPYMEs. Los indicadores de cumplimiento normativo garantizan la observancia del marco regulatorio y la prevención de irregularidades. Los indicadores de gestión de calidad, alineados con el MECIP, aseguran la coherencia entre objetivos estratégicos y resultados operativos.

La articulación entre indicadores y mejora continua

La propuesta metodológica se destaca por su capacidad de articular los indicadores de cumplimiento con los mecanismos de retroalimentación institucional, evitando que las métricas se conviertan en ejercicios estadísticos desvinculados de la toma de decisiones. La integración de objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales) con metas STRETCH (aspiracionales y transformadoras) dentro del framework POSTCORD (Política, Objetivos, Estrategia, Tácticas, Control, Operaciones, Recursos, Documentación) exemplifica un enfoque equilibrado que combina realismo operativo con ambición institucional.

Esta arquitectura conceptual permite que cada contratación se configure como un proyecto de aprendizaje organizacional, donde los datos generados alimenten ciclos sucesivos de planificación estratégica y optimización procedural. La sofisticación metodológica se evidencia en la capacidad del sistema propuesto para anticipar riesgos, detectar patrones problemáticos y generar alertas preventivas que mitiguen irregularidades antes de su materialización.

Fortalezas mormativas

La Ley N.º 7021/22 constituye un hito normativo que sienta las bases para la institucionalización de la mejora continua en la gestión contractual del Estado.

En primer lugar, introduce la obligatoriedad de la evaluación de desempeño contractual, lo que representa un cambio sustancial respecto al marco anterior, al exigir que las instituciones no solo ejecuten los contratos, sino que además midan y documenten resultados en términos de calidad, cumplimiento de plazos y satisfacción de necesidades públicas. En segundo lugar, la norma incorpora de manera explícita los principios de sostenibilidad y valor por dinero, alineando el sistema con estándares internacionales promovidos por la OCDE y organismos multilaterales, que conciben la contratación pública como un instrumento de gobernanza y desarrollo sostenible más allá de la lógica del precio más bajo. Asimismo, la ley consolida el uso de sistemas electrónicos de trazabilidad a través del SICP, que permite centralizar la información de los procesos, garantizar la transparencia y generar datos abiertos que sirven de insumo para el monitoreo y la rendición de cuentas.

Finalmente, se promueve un enfoque de gestión de riesgos preventiva, orientado a identificar y mitigar vulnerabilidades antes de que se conviertan en irregularidades o incumplimientos, lo que fortalece la integridad del sistema y contribuye a cerrar el ciclo PHVA con un énfasis en la fase “Actuar”. En conjunto, la Ley N.º 7021/22 proporciona fundamentos sólidos para la modernización de la contratación pública paraguaya, al articular eficiencia, sostenibilidad, integridad y aprendizaje institucional como pilares de un sistema más transparente y orientado al valor público.

Debilidades estructurales

El análisis del sistema de contrataciones públicas paraguayo revela una serie de limitaciones críticas que obstaculizan la consolidación de un modelo integral de mejora continua. En primer lugar, se observa la ausencia de una unidad técnica especializada en monitoreo sistemático, lo que impide la generación de información estandarizada y la articulación de indicadores de cumplimiento con carácter transversal a todo el sistema. En segundo lugar, existe una marcada fragmentación en el uso de indicadores de desempeño, dado que las instituciones aplican métricas aisladas sin una metodología común ni una plataforma que consolide los resultados, lo que limita la posibilidad de realizar análisis comparativos y de evaluar la eficiencia de manera global. Asimismo, se constata una limitada retroalimentación entre las fases del ciclo contractual, pues la información obtenida en la ejecución de los contratos rara vez se traduce en correcciones normativas o en mejoras en los procesos de planificación y adjudicación, debilitando la lógica de aprendizaje organizacional. Finalmente, la insuficiente coordinación interinstitucional entre la DNCP, la CGR, el MEF y las UOCs restringe la capacidad de implementar mecanismos de mejora continua que

trasciendan a cada institución de manera aislada. Todo ello refleja que la fase “Actuar” del ciclo PHVA permanece subdesarrollada, de modo que los hallazgos de auditorías, indicadores y observatorios no se convierten en ajustes normativos o mejoras procedimentales sistémicas, lo que perpetúa las deficiencias e impide cerrar el ciclo de calidad en la gestión de las compras públicas.

Experiencias internacionales comparadas

Chile: Observatorio de compras públicas

El sistema de ChileCompra ha institucionalizado la lógica de la mejora continua mediante la creación de un Observatorio de compras públicas, reconocido como una de las innovaciones más relevantes en la región en materia de transparencia y eficiencia. Este Observatorio opera a partir de un esquema de monitoreo permanente con herramientas de minería de datos, lo que permite procesar grandes volúmenes de información en tiempo real y detectar patrones de comportamiento en los procesos de adquisición. Gracias a este enfoque, se generan alertas automatizadas ante irregularidades, que son comunicadas tanto a las unidades compradoras como a las instancias de control, facilitando la adopción de medidas preventivas antes de que los riesgos se materialicen. Además, el Observatorio emite recomendaciones técnicas basadas en evidencia, dirigidas a mejorar la gestión de los organismos compradores y a fortalecer el cumplimiento de la normativa vigente, lo que ha consolidado su rol como instrumento pedagógico y de control. Para medir resultados, se utilizan indicadores clave, entre ellos el tiempo promedio de adjudicación de procesos, el nivel de competencia expresado en número de oferentes y la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que permite vincular la eficiencia administrativa con la inclusión social y económica. De esta forma, ChileCompra no solo garantiza transparencia y eficiencia, sino que también convierte la contratación pública en un motor de desarrollo productivo y en un mecanismo institucionalizado de aprendizaje continuo.

Colombia: Institucionalización del ciclo PHVA

El caso de **Colombia Compra Eficiente** constituye un referente regional en la modernización de la contratación pública, gracias a la implementación de un **modelo integral de gestión** que articula innovación normativa, tecnológica e institucional. En primer lugar, destaca la **implementación sistemática del ciclo PHVA** en la gestión contractual, lo que ha permitido planificar los procesos con base en diagnósticos de necesidades, ejecutar mediante procedimientos estandarizados, verificar a través de indicadores de desempeño y actuar con

ajustes normativos y administrativos derivados de la retroalimentación empírica. En segundo lugar, el **Mapa de Riesgos Contractuales con análisis predictivo** representa un avance significativo en materia de integridad, al identificar factores de riesgo recurrentes y anticipar escenarios de incumplimiento o corrupción, lo que permite diseñar respuestas tempranas y preventivas. Asimismo, la **plataforma SECOP II** constituye la columna vertebral del sistema, al consolidar en un entorno digital integral todas las etapas de la contratación pública —desde la publicación de procesos y recepción de ofertas hasta la ejecución y liquidación contractual—, asegurando la trazabilidad y transparencia en tiempo real.

Finalmente, la **Escuela Virtual de Colombia Compra Eficiente** promueve la **profesionalización continua** de los actores del sistema, mediante programas de formación en normatividad, gestión contractual, ética pública y análisis de datos, consolidando una comunidad de práctica que eleva el estándar de la función pública en el área de Adquisiciones. En conjunto, estas iniciativas han posicionado a Colombia como líder regional en contratación abierta, al convertir la gestión contractual en un proceso estratégico basado en evidencia, prevención de riesgos y generación de valor público.

Nueva Zelanda: Gestión estratégica

El **sistema neozelandés de contratación pública** se distingue por su orientación hacia la creación de **valor público**, superando una visión meramente transaccional de las adquisiciones estatales. En primer lugar, las **Government Procurement Rules** constituyen un marco normativo que incorpora criterios de sostenibilidad, inclusión social e innovación, con lo cual se busca que cada proceso de contratación contribuya no solo a satisfacer necesidades inmediatas, sino también a objetivos de largo plazo vinculados al desarrollo económico y social. En segundo lugar, el **Procurement Capability Index (PCI)** permite evaluar de forma periódica las capacidades institucionales de los organismos compradores, identificando fortalezas y debilidades para orientar programas de mejora y garantizar que las entidades públicas cuenten con niveles adecuados de gestión. Asimismo, la implementación del **Supplier Relationship Management (SRM) estratégico** ha sido clave para consolidar asociaciones estables con proveedores, promoviendo la cooperación, la innovación y la reducción de riesgos, en lugar de centrarse únicamente en la lógica de precio más bajo. Finalmente, el sistema neozelandés se integra con **objetivos gubernamentales amplios**, de manera que las contrataciones públicas se alinean con políticas de empleo, sostenibilidad ambiental, inclusión de comunidades vulnerables y fortalecimiento del tejido productivo local, reforzando así la idea de que las compras del Estado son una herramienta estratégica de gobernanza y no solo un procedimiento

administrativo. Este enfoque sistémico ha convertido a Nueva Zelanda en un referente internacional, mostrando cómo la contratación pública puede convertirse en un instrumento de legitimidad y creación de valor compartido. Government Procurement Rules orientadas a sostenibilidad

Propuesta de modelo integral. Diseño Institucional

La propuesta de crear un comité transversal dependiente del Poder Ejecutivo, con participación de la DNCP, AGPE, CGR y MEF, refleja una comprensión sofisticada de las dinámicas interinstitucionales que caracterizan la gestión pública paraguaya. El diseño organizacional propuesto busca equilibrar la necesidad de autonomía técnica con la integración sistemática, evitando la fragmentación institucional que podría limitar su efectividad.

La asignación de funciones específicas –recolección y consolidación de información, monitoreo de indicadores clave, análisis de tendencias y emisión de recomendaciones– configura un modelo operativo coherente que trasciende la mera supervisión para convertirse en un mecanismo de inteligencia institucional. La capacidad de emitir reportes anuales con recomendaciones vinculantes, complementada con mecanismos de seguimiento trimestral, establece un sistema de rendición de cuentas que podría generar presión institucional para la implementación efectiva de mejoras.

Marco operativo

El **marco operativo** del modelo de mejora continua en la contratación pública se sustenta en la definición y aplicación de un conjunto de **indicadores propuestos** que permiten evaluar de manera objetiva el desempeño del sistema. En primer lugar, los indicadores de **eficiencia** se orientan a medir la capacidad institucional de gestionar procesos en los tiempos y costos previstos, a través de variables como el **porcentaje de contratos adjudicados dentro de los plazos legales** y la **variación presupuestaria entre la oferta adjudicada y la ejecución final**. Estos indicadores son clave para garantizar que las adquisiciones se realicen con criterios de racionalidad económica y previsibilidad. En segundo lugar, los indicadores de **transparencia** evalúan el **cumplimiento documental** y la **disponibilidad de información pública**, de manera que los procesos puedan ser auditados tanto por órganos de control como por la ciudadanía, consolidando la confianza social en la gestión de los recursos estatales. En tercer lugar, los indicadores de **calidad** se enfocan en los resultados materiales de la contratación, midiendo el **porcentaje de entregas conformes a las especificaciones técnicas** previstas en los pliegos, lo que asegura que los bienes y servicios adquiridos respondan a los estándares requeridos y satisfagan efectivamente las necesidades

de las instituciones. Finalmente, los indicadores de **integridad** permiten monitorear riesgos de corrupción y malas prácticas mediante la observación del **nivel de penalizaciones aplicadas a proveedores por incumplimientos**, así como de la **satisfacción de los usuarios finales**, que constituye un insumo directo para medir legitimidad y valor público. Este esquema integral de indicadores no solo facilita la evaluación del desempeño contractual, sino que también alimenta la fase de “Verificar” y “Actuar” del ciclo PHVA, asegurando que la contratación pública paraguaya evolucione hacia un modelo más transparente, eficiente e íntegro.

Mecanismos de retroalimentación

La consolidación de un modelo de mejora continua en la contratación pública exige la implementación de mecanismos de retroalimentación que permitan cerrar de manera efectiva el ciclo PHVA y garantizar aprendizajes institucionales permanentes. En este sentido, los reportes anuales con recomendaciones específicas constituyen una herramienta clave, ya que no solo sistematizan la información recolectada durante el año, sino que también orientan acciones correctivas y preventivas con base en evidencia verificable.

Complementariamente, el seguimiento trimestral de la implementación de dichas recomendaciones asegura un control más dinámico y oportuno, facilitando la detección temprana de desviaciones y la corrección de prácticas deficientes antes de que se institucionalicen. Asimismo, la adopción de ajustes normativos basados en evidencia empírica fortalece la capacidad del sistema para adaptarse a cambios contextuales y superar vacíos regulatorios, alineando la normativa con las mejores prácticas internacionales y evitando rigideces que dificulten la eficiencia de la gestión.

Finalmente, la inclusión de programas de capacitación focalizados permite reforzar las competencias de los actores directamente involucrados en los procesos de contratación, asegurando que los aprendizajes derivados del monitoreo se traduzcan en mejoras prácticas y sostenibles en el tiempo.

En conjunto, estos mecanismos de retroalimentación no solo potencian la eficacia operativa del sistema, sino que consolidan un marco de gobernanza basado en la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad democrática.

Implementación gradual

Fase I (Año 1): Instalación del comité, diseño de indicadores iniciales, plataforma piloto **Fase II (Años 2-3):** Consolidación técnica, publicación de datos abiertos, ajustes normativos **Fase III (Año 4+):** Autonomía legal y presupuestaria, reconocimiento como autoridad técnica

Transformación cultural y profesionalización

La implementación tendría implicaciones que trascienden la dimensión técnica de las contrataciones para influir en la cultura organizacional del sector público paraguayo. La institucionalización de la mejora continua requiere una transformación desde una mentalidad burocrática centrada en el cumplimiento formal hacia un enfoque gerencial orientado a resultados y aprendizaje institucional.

Esta transformación cultural implica desafíos significativos en términos de profesionalización de los recursos humanos, particularmente en áreas especializadas como análisis de datos, gestión de riesgos y evaluación de políticas públicas. La experiencia internacional sugiere que la sostenibilidad de estos sistemas depende críticamente de la disponibilidad de personal técnico calificado y de programas de capacitación continua que mantengan actualizadas las competencias institucionales.

Fortalecimiento de la legitimidad democrática

Más allá de sus beneficios en términos de eficiencia operativa, la implementación del modelo propuesto podría contribuir significativamente al fortalecimiento de la legitimidad democrática del Estado paraguayo. La transparencia radical que implica el monitoreo sistemático y la publicación de indicadores de desempeño facilitaría el control social y la participación ciudadana informada en la evaluación de la gestión pública.

La integración de mecanismos de retroalimentación ciudadana, complementada con herramientas digitales de acceso a información, podría transformar las contrataciones públicas en un espacio de construcción de confianza entre Estado y sociedad. Esta dimensión democrática del modelo propuesto resulta particularmente relevante en contextos como el paraguayo, donde la corrupción en contrataciones públicas ha erosionado históricamente la confianza institucional.

Requisitos tecnológicos y capacidades institucionales

La viabilidad técnica del modelo propuesto depende críticamente de la disponibilidad de infraestructura tecnológica robusta y capacidades institucionales especializadas. La interoperabilidad entre el SICP y las bases de datos del comité propuesto requiere inversiones significativas en sistemas de información y competencias técnicas que actualmente son limitadas en el sector público paraguayo.

La experiencia internacional sugiere que el éxito de estos sistemas depende no solo de la sofisticación tecnológica, sino también de la capacidad institucional para generar, analizar y utilizar información de manera estratégica. Esto implica la necesidad de programas de capacitación especializados, la contratación de

personal técnico calificado y el desarrollo de una cultura de gestión basada en evidencia que actualmente se encuentra en etapas incipientes en Paraguay.

Estrategias de mitigación

Para contrarrestar los riesgos, resulta indispensable diseñar y aplicar un conjunto de **estrategias de mitigación** que refuercen la viabilidad y sostenibilidad del modelo de mejora continua en la contratación pública. En primer lugar, la suscripción de **convenios interinstitucionales con delimitación clara de funciones complementarias** constituye un mecanismo clave para superar la resistencia institucional, ya que fomenta la cooperación entre organismos y evita la percepción de invasión de competencias, consolidando una gobernanza colaborativa.

En segundo lugar, la adopción de **criterios meritocráticos de selección** en los cargos vinculados al monitoreo y la evaluación, con la inclusión de **observadores externos** —por ejemplo, de la academia, sociedad civil u organismos multilaterales—, permitiría reducir riesgos de captura política y fortalecer la independencia técnica del Sistema.

Asimismo, la **implementación gradual con financiamiento progresivo**, iniciando con proyectos piloto y previendo la inclusión de recursos en presupuestos plurianuales, facilita la sostenibilidad financiera y permite realizar ajustes antes de la expansión a gran escala.

Finalmente, la puesta en marcha de **programas de capacitación especializada** en análisis de datos, contratación pública y gestión de riesgos, complementada con esquemas de **cooperación internacional**, ofrece una vía para superar las limitaciones en capacidades técnicas y, al mismo tiempo, alinear el sistema con estándares globales de transparencia e integridad. De esta manera, la combinación de estas estrategias no solo neutraliza los riesgos identificados, sino que también refuerza la legitimidad, eficacia y sostenibilidad del modelo propuesto.

Sostenibilidad política y continuidad institucional

Un desafío crítico para la implementación del modelo propuesto radica en asegurar su sostenibilidad política frente a cambios de gobierno y fluctuaciones en las prioridades gubernamentales. La experiencia latinoamericana en reformas administrativas evidencia que la continuidad institucional de este tipo de iniciativas requiere consensos políticos amplios y marcos normativos robustos que trasciendan períodos gubernamentales específicos.

La propuesta de implementación gradual, evolucionando desde un decreto presidencial hacia una formalización legal, refleja una comprensión realista de

estas dinámicas políticas. Sin embargo, el éxito a largo plazo del modelo dependerá de su capacidad para generar resultados tangibles que justifiquen su continuidad frente a presiones presupuestarias y cambios en las prioridades políticas.

Conclusiones y recomendaciones estratégicas

La implementación de mejora continua en contrataciones públicas paraguayas representa oportunidad estratégica para transformar función administrativa en instrumento de gobernanza orientado a resultados. La propuesta del comité transversal constituye innovación institucional viable que cerraría efectivamente el ciclo PHVA.

El éxito depende críticamente de voluntad política sostenida, coordinación interinstitucional efectiva y desarrollo de capacidades técnicas especializadas. La experiencia internacional demuestra que esta transformación es posible, pero requiere inversiones sostenidas en infraestructura humana y tecnológica.

La modernización del sistema de contrataciones trasciende eficiencia operativa para incidir en legitimidad democrática y confianza institucional. Paraguay tiene oportunidad de posicionarse como referente regional, demostrando que transferencia creativa de mejores prácticas puede generar transformaciones profundas y duraderas en gestión pública.

Referencias

- Aguilar, M. J. (2014). *Gestión por procesos: Un enfoque práctico para la mejora continua en las organizaciones públicas y privadas*. Ediciones Díaz de Santos.
- ChileCompra. (2022). *Informe anual del Observatorio de ChileCompra*. Dirección de Compras y Contratación Pública.
- Colombia Compra Eficiente. (2023). *Indicadores de la contratación y gestión del SECOP II*. Gobierno de Colombia.
- Congreso de la Nación del Paraguay. (2022). Ley Nº 7021/22 “De Suministro y Contrataciones Públicas”. Gaceta Oficial.
- Contraloría General de la República de Chile. (2020). *Auditoría sobre el funcionamiento del Observatorio de ChileCompra*.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

- Dirección Nacional de Contrataciones Públicas. (2023). *Manual del Sistema de Información de las Contrataciones Públicas (SICP)*. DNCP.
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
- Lahera, E. (2004). *Introducción a las políticas públicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Ministry of Business, Innovation and Employment. (2020). *Government procurement rules*. Government of New Zealand.
- Nieto Martín, A. (2018). *Introducción al compliance y ética empresarial*. Tirant lo Blanch.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *OECD reviews of procurement: New Zealand 2016*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017). *Public procurement in Chile: Reinforcing capacity and coherence*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Pérez Aguera, J. R. (2023). *Tiempos de revolución en producto: Un viaje por las ideas y los cimientos del Product Management*. Instituto Tramontana.

World Bank. (2020). *Procuring public sector outcomes: Value for money and sustainability in procurement*. World Bank Group.