



**MAPS**

Methodology for Assessing  
Procurement Systems

# PROFESSIONALISATION ASSESSMENT OF NUEVO LEÓN PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM

2024

*Testing the MAPS Module on  
Professionalisation (PROF)*





**MAPS**

Methodology for Assessing  
Procurement Systems

# Evaluación del Módulo de Profesionalización del Estado de Nuevo León

---

ENERO, 2024





# MAPS

Methodology for Assessing  
Procurement Systems

## ESTADO DE NUEVO LEÓN

---

# Evaluación del Módulo Complementario de Profesionalización

Enero, 2024



# Propiedad intelectual

---

“Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo ("BID"). Este trabajo está sujeto a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO. Las opiniones expresadas en este trabajo son de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones del Banco Interamericano de Desarrollo, su Junta Directiva o los países que representan.”

# Índice

---

Propiedad intelectual.....	2
Acrónimos .....	5
Resumen ejecutivo.....	6
1. Introducción .....	20
2. Análisis del contexto estatal .....	30
2.1. Situación política, económica y estratégica del estado.....	30
2.2 El sistema de contratación pública y sus vínculos con la administración de las finanzas públicas y sistemas de gobernabilidad pública.....	31
2.3. Objetivos de política nacionales y metas de desarrollo sostenible .....	39
2.4. Reformas a la contratación pública .....	40
3. Evaluación .....	41
3.1. Pilar I - Marco jurídico, reglamentario y político .....	41
Prof-Indicador 1. El marco legal incluye reglamentos adecuados sobre la profesionalización de la contratación pública .....	41
Prof-Indicador 2. Reglas y herramientas de implementación de apoyo para la profesionalización de contratación pública .....	44
3.2. Pilar II - Marco institucional y capacidad de gestión .....	50
Prof-Indicador 3. La profesionalización es un componente clave del sistema de contratación pública .....	50
Prof-Indicador 4. La profesionalización se está realizando en un ambiente de planeación, monitoreo y evaluación .....	54
Prof-Indicador 5. La profesionalización se basa en principios y normas acertados .....	62
3.3. Pilar III - Operaciones de contratación pública y prácticas de mercado.....	64
Prof-Indicador 6. El sistema de contratación pública cuenta con mecanismos financieros adecuados para financiar el costo de la educación, capacitación y certificación de los profesionales en contratación pública .....	64
Prof-Indicador 7. La contratación pública se reconoce como un plan de carrera profesional en el servicio público del país. ....	67
Prof-Indicador 8. Las condiciones del mercado favorecen el desarrollo de la profesionalización.....	72
3.4. Pilar IV - Rendición de cuentas, integridad y transparencia del sistema de contratación pública ..	77
Prof-Indicador 9. La política de profesionalización considera aspectos de ética y responsabilidad ..	77
Prof-Indicador 10. El estado cuenta con mecanismos que apoyan la integridad profesional en la contratación pública .....	81

4. Recomendaciones consolidadas .....	85
5. Planificación estratégica .....	92
6. Validación.....	111
7. Anexos/Apéndices .....	113

# Acrónimos

---

<b>DGAS</b>	Dirección General de Adquisiciones y Servicios
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>ITESM</b>	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
<b>LAACSNL</b>	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León
<b>LOPNL</b>	Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>PED</b>	Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León 2022-2027
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>RLAACSNL</b>	Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León
<b>SECOP</b>	Sistema Electrónico de Compras Públicas
<b>UCC</b>	Unidad Centralizada de Compra
<b>UNAM</b>	Universidad Nacional Autónoma de México

# Resumen ejecutivo

---

## Antecedentes de la evaluación

Dentro del PED, el Eje 3 denominado *Buen Gobierno* enfatiza la necesidad de que en el Estado de Nuevo León exista cero tolerancia a la corrupción, que sea un espacio ordenado y seguro, libre de impunidad en el que se ejerzan finanzas sanas que no comprometan a futuras generaciones, para lo cual se ha trazado el compromiso de gestionar los recursos financieros disponibles bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, así como encauzar los recursos humanos, materiales y tecnológicos para brindar servicios eficientes y de calidad.

Dentro de este Eje 3, en el numeral 3.4 atinente a *Gestión pública eficiente*, se ha reconocido que otro mecanismo relevante para tener instituciones más eficientes es la profesionalización del servicio público; sin embargo, en los últimos seis años -tomando como parámetro 2022 hacia atrás-, el 20% de los servidores no utilizaron la oferta de capacitaciones y profesionalización, hecho que se convierte en una de las causas principales de ineficiencia institucional y de los resultados deficientes de las políticas públicas emprendidas para garantizar el desarrollo administrativo del gobierno. Lo anterior, según el análisis plasmado en el PED, es provocado por cuatro causas: el desinterés del servidor público por participar en la oferta de cursos existentes; la limitada oferta educativa para los servidores públicos; la escasa alineación de las competencias requeridas del puesto contra las competencias del servidor público ocupante; y el débil marco normativo que garantice la profesionalización de los servidores públicos y su continuidad. Adicionalmente, la poca difusión de los cursos existentes al interior de las dependencias repercute en la participación de los servidores públicos en los cursos de capacitación, impactando en gran medida en el desempeño de la función.

Además, la baja capacitación y profesionalización de los servidores públicos influye directamente en la percepción que tienen las y los ciudadanos a la hora de gestionar trámites; alrededor del 40% de los usuarios que han realizado pagos, trámites y servicios públicos han presentado algún tipo de problema. Asimismo, en 2021, el 77% de los servidores públicos no tuvieron planes de capacitación generados acorde a sus competencias.<sup>1</sup> Por lo que se busca tener en materia de desarrollo administrativo, una alta capacitación y profesionalización de los servidores públicos, para lo cual se definió como uno de los principales objetivos específicos, la promoción de la capacitación continua de todos los funcionarios públicos para fortalecer sus habilidades y talentos de acuerdo a la nueva forma de gobierno.

En este sentido, la Secretaría de Administración, dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, tiene el reto estratégico de implementar la Innovación Gubernamental Administrativa y Tecnológica impulsando la planeación y la administración eficiente, mediante la incorporación de recursos tecnológicos, el fortalecimiento institucional y la mejora regulatoria.

La DGAS inició una serie de vinculaciones internacionales, con la finalidad de identificar factores clave de éxito que permitan la modernización del sistema de contrataciones públicas en Nuevo León.

---

<sup>1</sup> Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Nuevo León 2022-2027, págs. 145, 147 y 361.

Para dar cumplimiento a las líneas de acción trazadas en el PED, en el mes de febrero de 2022, la DGAS realizó internamente un diagnóstico respecto de las áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades y riesgos del sistema de contratación público estatal, así como la elaboración de un árbol de problemas que develó la inaplazable necesidad de modernizar dicho sistema, con la clara visión de adaptarlo a altos estándares de calidad alineado a las mejores prácticas internacionales. Todo ello, dio como resultado centrar la estrategia de mejora de las compras públicas del Estado bajo tres enfoques o vertientes:

1. Fortalecimiento del Capital Humano
2. Fortalecimiento Tecnológico
3. Fortalecimiento Normativo

En este orden y bajo estos tres enfoques fundamentales, se orientó la búsqueda de vinculaciones internacionales que permitieran a la DGAS crear una hoja de ruta para vislumbrar con claridad qué se debe resolver o implementar, cómo hacerlo y con qué recursos lograrlo.

En el análisis de las mejores prácticas en materia de contrataciones públicas se identificó a MAPS – Metodología para la evaluación de los sistemas de contrataciones públicas - como la herramienta propicia que serviría para evaluar con un nivel de detalle acucioso la eficiencia del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León, a la luz de prácticas que ciertamente propenden a lograr sistemas de compras modernos, eficientes y sostenibles; por tanto, MAPS se vislumbró no sólo como la herramienta para lograr el fortalecimiento del capital humano, tecnológico y normativo pretendido, sino como una estrategia con una visión y cobertura mucho más amplia y ambiciosa que permitiría obtener una radiografía fiel y exacta de la eficiencia del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León, desde su andamiaje jurídico hasta su aplicabilidad y operatividad en el día a día, considerando los retos y dificultades a los que se enfrentan los operadores de dicho sistema que inciden directamente en la eficiencia del propio sistema, todo ello a la luz de un referente basado en las mejores prácticas internacionalmente aceptadas y recomendadas.

De este modo, MAPS se consideró como la brújula que permitirá trazar la estrategia integral para diseñar la ruta encauzada a disminuir y, en la medida de lo posible anular, las brechas existentes entre el sistema de contratación nuevoleonés y un sistema de contratación que recoja las mejores prácticas en la contratación pública, con base en las recomendaciones y líneas de acción que se generarán con motivo, justamente, de la aplicación de la evaluación MAPS.

En este sentido y una vez que se realizó la vinculación con el Banco Interamericano de Desarrollo, el primer punto de la solicitud de asistencia técnica que realizó Nuevo León fue la implementación de MAPS, con el objetivo de trazar una hoja de ruta que permita una transición efectiva hacia un sistema electrónico de compras transaccional, eficiente, sostenible e inclusivo, que potencialice y robustezca la política pública en materia de contratación de bienes y servicios, como instrumento central para el desarrollo económico, con la convicción de que la contratación pública eficiente constituye un componente crucial en el apalancamiento económico del Estado.

Dicha evaluación bajo la Metodología MAPS inició en febrero de 2023, el presente informe se envió a la Secretaría de MAPS en febrero de 2024 y se notificó su aprobación en junio de 2024.

## Estudio OCDE

Un estudio previo realizado por la OCDE en 2017 denominado “*Contratación Pública en Nuevo León, México*” y sus valiosas recomendaciones contribuyeron de alguna manera a delinear el eje 3 denominado Buen Gobierno en la presente Administración, que privilegia la necesidad de que en el Estado de Nuevo León no exista tolerancia a la corrupción, junto con el compromiso de gestionar los recursos financieros disponibles bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y diseñar la Innovación Gubernamental Administrativa y Tecnológica que coadyuvará a la planeación y la administración eficiente, mediante la incorporación de recursos tecnológicos, el fortalecimiento institucional y la mejora regulatoria, en distintas materias, entre ellas, la de contratación pública.

Lo anterior, en el entendimiento de que contar con capital humano profesional y altamente calificado, con profundos conocimientos multidisciplinarios en materia de contratación pública, permitirá que los procedimientos de contratación pública se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente, con integridad y con un alto desempeño, abarcando el ciclo completo de compras públicas.

Las conclusiones de este estudio, en torno a la profesionalización de los servidores públicos involucrados en el proceso de compras públicas, consistieron en lo siguiente:

- ✓ Mejorar las capacidades de adquisición mediante la profesionalización de la fuerza laboral de compras.
- ✓ Establecer un marco estratégico para una fuerza laboral profesional de contratación en Nuevo León.
- ✓ Establecer un sistema de trayectoria laboral basado en méritos para los compradores públicos que se encuentren aptos para el manejo de los desafíos cambiantes.<sup>2</sup>

Con base en lo anterior, es que se tomó la decisión de que paralelamente a efectuar la evaluación MAPS Core respecto al sistema de compras públicas neoleonés, sería sumamente valioso también aplicar el Módulo Complementario de Profesionalización, con el propósito de ponderar a la luz de una herramienta universal, el estado de profesionalización de la contratación pública e identificar aspectos que requieran mejoras, así como la mejor ruta para su implementación.

## Contexto estatal en torno a la profesionalización

Como contexto general debe mencionarse que a nivel global, las compras públicas son uno de los principales gastos del gobierno y, por lo tanto, una de las áreas que más puede aumentar la efectividad del gasto público y mejorar el funcionamiento de la economía; sin embargo, la contratación pública es también la actividad de mayores riesgos de corrupción en el gasto gubernamental según la OCDE. México cuenta con la segunda economía más grande de América Latina. En el país, la contratación pública representó el 4.5% del Producto Interno Bruto según la OECD (2021).

---

<sup>2</sup> Contratación Pública en Nuevo León, México © OCDE 2018. Pág. 110.

Una parte significativa de este gasto es llevado a cabo por los gobiernos estatales y concretamente, el Estado de Nuevo León es una de las economías más grandes y de más rápido crecimiento en México.

Nuevo León cuenta con una población de 5.7 millones de habitantes lo que representa 4.6% del total nacional, se integra por 51 municipios, tiene una superficie de 64.156 km<sup>2</sup> abarcando el 3.3% de la superficie del país, está ubicado en el noreste del país, limitando al norte con el río Bravo que lo separa de Estados Unidos, al este con Tamaulipas, al sur con San Luis Potosí y al oeste con Coahuila y Zacatecas.

Nuevo León aporta el 7.6% al PIB Nacional y es el primer lugar nacional en el PIB de las manufacturas (11%). En el año 2021, el PIB de Nuevo León registró un crecimiento anual del 6.1% (tasa más alta desde 2011) comparado con 4.6% de crecimiento nacional (INEGI, 2022). El principal motor de crecimiento económico de Nuevo León está guiado por una orientación exportadora de manufacturas aprovechando su proximidad geográfica con Estados Unidos, las cuales representan el 42% de la producción estatal.

En el Estado de Nuevo León, la adquisición de bienes, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y la contratación de servicios se regula a través de la LAACSNL, mientras que la contratación de obra pública y servicios relacionados con la misma se lleva a cabo con base en la LOPNL, dichas materias se regulan a través de dos legislaciones distintas, ello, siempre que el origen de los recursos que se emplearán para la contratación correspondiente sea de naturaleza estatal o municipal.

La Secretaría de Administración es la dependencia encargada de administrar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y servicios que requiere la Administración Pública del Estado, por lo que a través de la DGAS se llevan a cabo los procedimientos de contratación pública referente a la adquisición de bienes y servicios y funge como UCC para 23 Secretarías de Estado y 196 dependencias de la Administración Pública Central Estatal, así como para 17 entidades con convenio de colaboración.

Con respecto a las obras públicas, la LOPNL<sup>3</sup> establece que las atribuciones del Estado y Municipios en materia de obra pública abarcan las etapas de planeación, proyecto urbanístico-arquitectónico, programación, presupuestación, adjudicación, contratación, ejecución, conservación, modificación, ejercicio de recursos, entrega, evaluación y control, siendo la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana la competente para la administración y ejecución de las etapas que comprende la obra pública y brinda atención a las dependencias del Gobierno Central, esto es, a 23 secretarías, así como a aquellas áreas de la administración pública que lo soliciten.

Por lo que hace al contexto del Estado de Nuevo León, en materia de la profesionalización de la función de la contratación pública, de manera preliminar se anticipa que esta se encuentra en una etapa incipiente en torno a su definición e implementación.

El Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 aborda la necesidad de profesionalizar el ejercicio institucional para incrementar su capacidad de gestión y respuesta, sin que esté focalizada esta profesionalización a la contratación pública<sup>4</sup>; asimismo, el PED plantea la necesidad de contar con un sistema de compras con los mejores términos de precio-calidad, oportunidad y una fuerte integración en

---

<sup>3</sup> Artículo 7 de la LOPNL.

<sup>4</sup> Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030, numeral 1.2 atinente a “Garantizar una administración pública responsable, capaz y que atienda oportuna y adecuadamente a la ciudadanía”.

todos los procesos de contratación, así como una alta capacitación y profesionalización de los servidores públicos<sup>5</sup>; no obstante las citadas declaraciones, aún no se han concretado ni se han estructurado las medidas necesarias para la profesionalización en contratación pública, dado que su planteamiento no se focaliza a este ámbito, de cualquier modo, a continuación se destacan las líneas de acción, establecidas en el PED, involucradas con este tópico:

4.7.1 Incrementar la oferta de capacitación y profesionalización para los servidores públicos.

4.7.2 Aumentar la participación de los servidores públicos en materia profesionalización y capacitación.

4.7.3 Elevar el nivel de conocimientos y mejorar las habilidades de los servidores públicos, alineándose a los perfiles de puesto.<sup>6</sup>

Nuevo León carece actualmente de una estrategia definida para potenciar su fuerza laboral en el ámbito de la contratación pública. No existe un marco sólido que permita el desarrollo efectivo de las capacidades de los agentes involucrados en las adquisiciones públicas, ni se implementa la capacitación de manera estratégica y estructurada.

Concretamente, una de las deficiencias más evidentes en el sistema de contratación pública de Nuevo León radica en que la contratación pública se percibe predominantemente como una función administrativa en lugar de estratégica<sup>7</sup>. Esta percepción limitada implica que la fuerza laboral en Nuevo León carezca de la preparación necesaria para abordar las adquisiciones complejas de manera estratégica, contribuyendo así a una desventaja en la gestión eficiente de los procesos de contratación.

En el año 2007, surgió el Instituto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León, entidad que ha experimentado una significativa evolución a lo largo de los años. En la actualidad, funge como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Administración, con autonomía técnica y de gestión. Su misión primordial abarca diversas responsabilidades, entre las cuales destaca la promoción de la formación continua, capacitación, especialización y profesionalización de los funcionarios públicos a través de la oferta de programas educativos a nivel posgrado. El instituto se compromete a fomentar las mejores prácticas de la administración pública moderna.

No obstante, es preciso señalar que la capacitación proporcionada se caracteriza por su naturaleza genérica y no se encuentra específicamente orientada hacia la aplicación y trascendencia en el ámbito de la contratación pública. La mayoría de los cursos de capacitación aun no se encuentran alineados y

---

<sup>5</sup> Plan Estatal de Desarrollo Nuevo León 2022-2027, Eje 3 Buen Gobierno, numeral 3.4 relativo a Gestión pública eficiente.

<sup>6</sup> Plan Estatal de Desarrollo Nuevo León 2022-2027. Pág. 391.

<sup>7</sup>En el Estudio denominado “Contratación Pública en Nuevo León, México” © OCDE 2018. Pág. 38, Apartado 1.6 *Estrategia organizacional amplia de adquisiciones*, se indicó que *Un punto débil del proceso de centralización es que no hay una estrategia clara para la función de adquisiciones. De hecho, la función de adquisiciones aún se ve como una actividad puramente administrativa; en lugar de verla como una función estratégica y una herramienta de política pública útil para que el gobierno alcance objetivos secundarios. Al asumir la actividad de adquisiciones, los funcionarios públicos en Nuevo León privilegian un enfoque de cumplimiento en lugar de un enfoque de valor por el dinero.*

diseñados para fortalecer los diversos niveles de competencias requeridos. La oferta educativa actualmente disponible en el Instituto, es la siguiente:

- ⇒ Inclusión y derechos humanos de las personas con discapacidad
- ⇒ Introducción a la Administración Pública 2021-2027 Parte 1
- ⇒ Introducción a la Administración Pública 2021-2027 Parte 2
- ⇒ Nuevo Código de Ética
- ⇒ Retos para la igualdad sustancial
- ⇒ Introducción a los datos personales
- ⇒ Excel básico
- ⇒ Sistema de control interno institucional
- ⇒ Manejo adecuado del conflicto
- ⇒ NOM035 Factores de riesgo psicosocial
- ⇒ Manejo del estrés
- ⇒ Fundamentos de la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León
- ⇒ Introducción a la Ley de Archivos
- ⇒ ABC del Protocolo contra el Hostigamiento y Acoso Sexual
- ⇒ Motivación laboral
- ⇒ Declaranet Plus
- ⇒ Comunicación para la igualdad
- ⇒ Conociendo a la transparencia Parte I
- ⇒ Conociendo a la transparencia Parte II
- ⇒ Productividad laboral en la Administración Pública
- ⇒ CompuTips 1
- ⇒ Liderazgo colaborativo<sup>8</sup>

Adicionalmente, se observa que no existe un sistema estructurado para el desarrollo profesional y avance de carrera en el ámbito de la contratación pública. La ausencia de un marco basado en competencias

---

<sup>8</sup> Información recogida de la página oficial del Instituto, consultable en:  
<https://aprendiendo.nl.gob.mx/course/index.php?categoryid=30&browse=courses&perpage=20&page=0>

genera una falta de orientación que guíe las diversas funciones relacionadas con la adquisición, contratación, evaluación y procesos de ascensos. La inexistencia de un sistema transparente y estructurado para la contratación de compradores públicos, así como la carencia de un proceso claro para la toma de decisiones en ascensos, contribuyen a la falta de garantías en cuanto al mantenimiento de un desempeño continuo y de alta calidad por parte de los funcionarios encargados de las compras públicas.

Finalmente, cabe señalar que no se han diseñado procesos de ingreso y perfiles de puesto que aseguren que las habilidades y conocimientos del aspirante se alineen con el nivel de competencia necesario para desempeñar la labor específica. En otras palabras, al contratar funcionarios de adquisiciones, no se requieren habilidades específicas avanzadas ni multidisciplinarias en el ámbito de la adquisición. Esta situación contribuye a una falta de alineación entre las capacidades de los empleados y las exigencias del trabajo, comprometiendo así la efectividad y eficiencia en el proceso de contratación pública.

## Principales conclusiones y recomendaciones

### *Pilar I*

#### Principales hallazgos:

- La profesionalización de la función de la contratación pública no constituye un objetivo estratégico. No hay asignación de roles, funciones y responsabilidades en relación con esta profesionalización, ni políticas, planes o instrumentos que reconozcan a la contratación pública como una profesión específica con diferentes niveles profesionales, especializaciones y un alto grado de multidisciplinariedad. Tampoco se resalta la importancia de la profesionalización para mejorar el desempeño del sistema de contratación pública, ni se reconoce su impacto en las finanzas públicas en relación con la calidad del gasto.
- No existe una ley ni un desarrollo reglamentario que prevea un plan de carrera competitivo, la continuidad en el desarrollo profesional, la atracción y retención del talento en materia de contrataciones públicas, un enfoque sistemático de aprendizaje y desarrollo, ni requisitos graduales para los profesionales de la contratación pública. Además, no hay una política de profesionalización que aborde las necesidades tanto de compras estratégicas como especializadas.

#### Recomendaciones:

- ✓ Se recomienda reformar la norma para establecer la profesionalización en contratación pública como un objetivo estratégico, incluyéndola también en el Plan de Desarrollo Estatal (PED) para que se convierta en una prioridad de desarrollo estatal. Es necesario establecer una estructura organizativa que defina roles específicos, identifique las responsabilidades relacionadas con la capacitación y especialización, y designe claramente a los responsables. Además, es crucial desarrollar políticas y planes que reconozcan la contratación pública como una función profesional y específica, así como otros elementos relevantes.
- ✓ Se deben llevar a cabo las gestiones necesarias para la creación de la Ley y el Reglamento de Profesionalización de la función de la contratación pública. Esto implica generar una política de profesionalización que abarque los diferentes aspectos descritos en este informe, asegurando un enfoque sistemático de aprendizaje y desarrollo, y estableciendo requisitos graduales para los profesionales de la contratación pública. Esta política debe abordar tanto las necesidades de

compras estratégicas como especializadas, garantizando así la mejora continua del sistema de contratación pública y su impacto positivo en las finanzas públicas y la calidad del gasto.

## *Pilar II*

### Principales hallazgos:

- Actualmente, no existe una política de profesionalización de la función de contratación pública basada en una evaluación del sistema de compras estatal que impulse las competencias adecuadas de los profesionales en la materia y fomente un enfoque estratégico y orientado a resultados en la contratación pública.
- No se cuenta con planes anuales específicos para la profesionalización elaborados por la función normativa/reguladora para el ámbito de las compras públicas, lo que conlleva a la implementación de programas de formación genéricos y no específicos para las necesidades del personal en contratación pública. El diseño de los planes de profesionalización para los servidores públicos carece de una evaluación formal que analice sistemáticamente las necesidades, capacidades y brechas existentes.
- La información disponible en el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP) presenta limitaciones al no estar completamente en formatos abiertos y estructurados. No solo falta una política de profesionalización de la función de la contratación pública, sino que tampoco se contemplan mecanismos de monitoreo y evaluación, ni están integrados a un sistema de medición de desempeño del propio sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León.

### Recomendaciones:

- ✓ Desarrollar una política de profesionalización de la función de contratación pública basada en los resultados de la evaluación MAPS Central del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León, que contemple todos los elementos relevantes abordados en este informe. Es necesario establecer normativamente un ente gubernamental, o dotar de las atribuciones pertinentes a uno ya existente, que pueda llevar a cabo todas las funciones normativas y reguladoras.
- ✓ Anualmente, se debe planificar la profesionalización mediante una detección previa de las necesidades de capacitación, para realizar una planificación pertinente basada en esas necesidades. Además, es crucial desarrollar planes de profesionalización específicos para la contratación pública en Nuevo León. Es fundamental colaborar con los responsables del SECOP para mejorar la calidad y cantidad de datos disponibles, incluyendo la incorporación de métricas específicas relacionadas con el desempeño individual en las contrataciones públicas. El SECOP debe incluir información detallada sobre los resultados de acciones de monitoreo y auditorías, identificación de necesidades, capacidades y brechas, así como planes específicos para la profesionalización.
- ✓ Trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública que incluya mecanismos de monitoreo y evaluación con indicadores claros y medibles para evaluar el progreso de las iniciativas de profesionalización. Esta política debe considerar competencias, interdisciplinariedad, responsabilidad y rendición de cuentas, incluir el reconocimiento y

evaluación de conocimientos teóricos y prácticos, destrezas básicas, habilidades técnicas y comerciales, y prever la evaluación del desempeño de los profesionales de compras.

### *Pilar III*

#### Principales hallazgos:

- No se ha desarrollado un marco de competencias para contratación pública que incluya diferentes niveles profesionales y especialidades, que identifique las habilidades y niveles de competencia que deben tener todo el personal clave vinculado al proceso de compras, a diferentes niveles profesionales y que sea adecuado para realizar evaluaciones de habilidades, la identificación de necesidades de educación, capacitación y desarrollo, y planeación de carrera.
- No existe un servicio civil o profesional de carrera conforme a los principios y elementos que propiamente lo distinguen, ni tampoco planes de carrera de contratación pública.
- Existe falta de coordinación entre las necesidades específicas en contratación pública y la oferta formativa del Instituto de Profesionalización, aunado a que no hay convenios de colaboración que ofrezcan programas específicos, educación y capacitación en contratación pública.

#### Recomendaciones:

- ✓ Generar un marco de competencia para la profesión de contratación pública, las descripciones de cargos, y las capacitaciones y competencias exigidas, a fin de que se haga una planeación adecuada del desarrollo de los profesionales en contratación pública y se hagan fácilmente identificables las necesidades de capacitación por competencias.
- ✓ Establecer normativamente un servicio civil de carrera con perspectiva en contratación pública y diseñar planes de carrera en la materia.

### *Pilar IV*

#### Principales hallazgos:

- No existe un ente público que se encargue a cabalidad de la función normativa/reguladora, que participe activamente en iniciativas locales o internacionales para el desarrollo e implementación de normas profesionales y éticas en la profesión de la contratación pública.
- No existe una política de profesionalización, por lo que la gestión por resultados y la rendición de cuentas no están previstas, ni existe un reconocimiento sobre la importancia de la rendición de cuentas ni estímulos o recompensas de los profesionales de la contratación pública.

## Recomendaciones:

- ✓ Se recomienda crear un órgano encargado de la función normativa y reguladora en contratación pública que participe activamente en iniciativas nacionales e internacionales en este ámbito. Es fundamental trazar y generar una política de profesionalización que incluya la gestión por resultados y la rendición de cuentas de los profesionales en contratación pública, así como prever mecanismos de recompensa para la organización y los actores interesados en este sector.
- ✓ Se recomienda que las instituciones respectivas aseguren el acceso a los medios de verificación para poder monitorear el número de auditorías de contratación pública realizadas que incluyen una revisión de desempeño y juicio profesional, así como el número de denuncias de comportamiento antiético en contratación pública recibidas e investigadas.
- ✓ Se recomienda que los organismos encargados de auditar ejecuten los controles suficientes para asegurar y vigilar el cumplimiento de la publicación de los resultados de los procesos de auditoría realizados por la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León y sus OIC.

## Proceso de validación

La validación por las partes interesadas es un proceso fundamental para asegurar la integridad, pertinencia y objetividad del análisis realizado. En febrero de 2023 se presentó la metodología a las partes interesadas en un Taller de Capacitación diseñado para involucrarlas y establecer las bases para el ejercicio. Posteriormente, se formaron grupos de trabajo por pilar para facilitar una colaboración enfocada. A continuación, se realizó el levantamiento de datos cualitativos y cuantitativos y se compartió con las partes interesadas el borrador de las matrices de indicadores para proporcionarles una visión detallada de los resultados preliminares, fomentando contribuciones informadas.

Las partes interesadas plantearon observaciones específicas, esenciales para enriquecer el análisis. Se sistematizaron las observaciones, incorporando las simples directamente en la matriz. Las complejas se abordaron en un Taller de Validación Virtual, permitiendo un análisis profundo. Para asegurar una validación exhaustiva, se realizó un Taller de Validación Presencial por Pilar en Monterrey, presentando hallazgos y recomendaciones destacadas. Esta instancia facilitó una revisión minuciosa, asegurando la robustez y representatividad de las conclusiones del proyecto.

## Plan de acción

El grupo de trabajo identificó oportunidades de mejora para implantar una política de profesionalización de la función de la contratación pública y delineó un Plan de Acción validado por la DGAS para corregir y fortalecer los hallazgos. Las áreas de mejora incluyen: Reformas legales y/o reglamentarias; Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel; Difusión y participación; SECOP u otros sistemas electrónicos y requerimiento de estudios previos. Adicionalmente, se define un plazo de implementación (corto, mediano y largo plazo) conforme al nivel de complejidad de las recomendaciones. Las recomendaciones se presentan en un cuadro que detalla las instituciones responsables y el plazo sugerido para su implementación.

Las acciones propuestas se abordan como bloques de construcción y no son proyectos de mejora por sí mismos. Los interesados en el desarrollo de la profesionalización de la función de la contratación pública

tienen absoluta flexibilidad de agrupar estos elementos en diferentes modalidades como ejes temáticos, proyectos multidisciplinarios, reformas legales, estudios con múltiples objetivos, intervenciones puntuales, mejoras institucionales o, inclusive, cooperación técnica internacional.

La Secretaría de Administración y la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana, deberán considerar estos elementos en sus planes estratégicos y operativos para establecer una adecuada combinación de proyectos e iniciativas con diferentes niveles de desafío, ubicando recursos, responsables y aliados de manera efectiva.

## Cumplimiento de la normativa

La siguiente tabla ofrece una visión general de las conclusiones de la evaluación a nivel de subindicadores. Cada subindicador se identifica en función de los hallazgos (pleno cumplimiento / Brechas identificadas / Brechas sustanciales identificadas). Esta tabla también muestra las banderas rojas identificadas.

PILAR I		Pleno cumplimiento	Brechas detectadas	Brechas importantes detectadas	Banderas rojas
1. El marco legal incluye reglamentos adecuados sobre la profesionalización de la contratación pública	1(a) – Reglas sobre la Profesionalización			X	
	1(b) – Reglas sobre la participación del sector privado	X			
2. Reglas y herramientas de implementación de apoyo para la profesionalización de contratación pública	2(a) - Reconocimiento de la contratación pública como función profesional			X	
	2(b) – El reglamento de implementación define la política de profesionalización			X	
	2(c) – Compras estratégicas y especializadas, objetivos horizontales de política y obligaciones internacionales			X	

PILAR II		Pleno cumplimiento	Brechas detectadas	Brechas importantes detectadas	Banderas rojas
3. La profesionalización es un componente clave del sistema de contratación pública	3(a) – La política de profesionalización forma parte de una estrategia más amplia de fortalecimiento de capacidad en contratación pública			X	
4. La profesionalización se está realizando en un ambiente de planeación, monitorio y evaluación	4(a) - Planeación de la profesionalización			X	
	4(b) - Los sistemas de información para la contratación pública incluyen datos idóneos para el apoyo eficiente de la profesionalización			X	

<b>PILAR II</b>		<b>Pleno cumplimiento</b>	<b>Brechas detectadas</b>	<b>Brechas importantes detectadas</b>	<b>Banderas rojas</b>
	4(c) – Monitoreo y evaluación de la política de profesionalización			X	
<b>5. La profesionalización se basa en principios y normas acertados</b>	5(a) - La política de profesionalización está basada en principios y normas sólidos			X	

<b>PILAR III</b>		<b>Pleno cumplimiento</b>	<b>Brechas detectadas</b>	<b>Brechas importantes detectadas</b>	<b>Banderas rojas</b>
<b>6. El sistema de contratación pública cuenta con mecanismos financieros adecuados para financiar el costo de la educación, capacitación y certificación de los profesionales en contratación pública.</b>	6(a) – Disponibilidad de recursos presupuesto-suficientes			X	
<b>7. La contratación pública se reconoce como un plan de carrera profesional en la función pública del país</b>	7(a) - Existencia de un marco de competencias en materia de contratación pública			X	
	7(b) - Existencia de un plan de carrera para contratación dentro del servicio civil			X	
	7(c) – El plan de carrera de contratación pública es competitivo con el resto del servicio civil		X		
<b>8. Las condiciones del mercado favorecen el desarrollo de la profesionalización</b>	8(a) – El mercado es competitivo en materia de profesionalización		X		
	8(b) - Acceso a activos de profesionalización			X	
	8(c) - Mercado de profesionalización abierto e inclusivo			X	

<b>PILAR IV</b>		<b>Pleno cumplimiento</b>	<b>Brechas detectadas</b>	<b>Brechas importantes detectadas</b>	<b>Banderas rojas</b>
<b>9. La política de profesionalización considera aspectos de ética y responsabilidad</b>	9(a) - Consideraciones de ética en la política de profesionalización			X	
	9(b) – Gestión por resultados y rendición de cuentas			X	
<b>10. El país cuenta con mecanismos que apoyan la integridad profesional en la contratación pública</b>	10(a) - Existencia de mecanismos adicionales de apoyo para la integridad profesional			X	
	10(b) - Implementación de mecanismos para sancionar a los profesionales por comportamiento antiético		X		

# 1. Introducción

---

## Antecedentes de la evaluación

Dentro del PED, el Eje 3 denominado *Buen Gobierno* enfatiza la necesidad de que en el Estado de Nuevo León exista cero tolerancia a la corrupción, que sea un espacio ordenado y seguro, libre de impunidad en el que se ejerzan finanzas sanas que no comprometan a futuras generaciones, para lo cual se ha trazado el compromiso de gestionar los recursos financieros disponibles bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, así como encauzar los recursos humanos, materiales y tecnológicos para brindar servicios eficientes y de calidad.

Dentro de este Eje 3, en el numeral 3.4 atinente a *Gestión pública eficiente*, se ha reconocido que otro mecanismo relevante para tener instituciones más eficientes, es la profesionalización del servicio público. - Entre 2016 y 2022, el 20% de los servidores no utilizaron la oferta de capacitaciones y profesionalización, hecho que se podría reflejar en ineficiencia institucional y de los resultados limitados de las políticas públicas emprendidas para garantizar el desarrollo administrativo del gobierno. Lo anterior, según el análisis plasmado en el PED, es provocado por cuatro causas: el desinterés del servidor público por participar en la oferta de cursos existentes; la limitada oferta educativa para los servidores públicos; la escasa alineación de las competencias requeridas del puesto contra las competencias del servidor público ocupante; y el débil marco normativo que garantice la profesionalización y continuidad de estos. Adicionalmente, la poca difusión de los cursos existentes al interior de las dependencias repercute en la participación de los servidores públicos en los cursos de capacitación, impactando en gran medida en el desempeño de la función.

Además, la baja capacitación y profesionalización de los servidores públicos influye directamente en la percepción que tienen las y los ciudadanos a la hora de gestionar trámites; alrededor del 40% de los usuarios que han realizado pagos, trámites y servicios públicos han presentado algún tipo de problema. Asimismo, en 2021, el 77% de los servidores públicos no tuvo planes de capacitación generados acorde a sus competencias.<sup>9</sup> Por lo que se busca tener una alta capacitación y profesionalización de los servidores públicos en materia de desarrollo administrativo, para lo cual se definió como uno de los principales objetivos específicos, la promoción de la capacitación continua de todos los funcionarios públicos para fortalecer sus habilidades y talentos de acuerdo con la nueva forma de gobierno.

En este sentido, la Secretaría de Administración, dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, tiene el reto estratégico de implementar la Innovación Gubernamental Administrativa y Tecnológica impulsando la planeación y la administración eficiente, mediante la incorporación de recursos tecnológicos, el fortalecimiento institucional y la mejora regulatoria.

La DGAS inició una serie de vinculaciones internacionales, con la finalidad de identificar factores clave de éxito que permitan la modernización del sistema de contrataciones públicas en Nuevo León.

---

<sup>9</sup> Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Nuevo León 2022-2027, págs. 145, 147 y 361.

Para dar cumplimiento a las líneas de acción trazadas en el PED, en el mes de febrero de 2022, la DGAS realizó internamente un diagnóstico respecto de las áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades y riesgos del sistema de contratación público estatal, así como la elaboración de un árbol de problemas que develó la inaplazable necesidad de modernizar dicho sistema, con la clara visión de adaptarlo a altos estándares de calidad alineado a las mejores prácticas internacionales. Todo ello, dio como resultado centrar la estrategia de mejora de las compras públicas del Estado bajo tres enfoques o vertientes:

1. Fortalecimiento del Capital Humano
2. Fortalecimiento Tecnológico
3. Fortalecimiento Normativo

En este orden y bajo estos tres enfoques fundamentales, se orientó la búsqueda de vinculaciones internacionales que permitieran a la DGAS crear una hoja de ruta para vislumbrar con claridad qué se debe resolver o implementar, cómo hacerlo y con qué recursos lograrlo.

En el análisis de las mejores prácticas en materia de contrataciones públicas se identificó a MAPS – Metodología para la evaluación de los sistemas de contrataciones públicas - como la herramienta propicia que serviría para evaluar con un nivel de detalle acucioso la eficiencia del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León, a la luz de prácticas que ciertamente propenden a lograr sistemas de compras modernos, eficientes y sostenibles; por tanto, MAPS se vislumbró no sólo como la herramienta para lograr el fortalecimiento del capital humano, tecnológico y normativo pretendido, sino como una estrategia con una visión y cobertura mucho más amplia y ambiciosa que permitiría obtener una radiografía fiel y exacta de la eficiencia del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León, desde su andamiaje jurídico hasta su aplicabilidad y operatividad en el día a día, considerando los retos y dificultades a los que se enfrentan los operadores de dicho Sistema que inciden directamente en la eficiencia del propio Sistema, todo ello a la luz de un referente basado en las mejores prácticas internacionalmente aceptadas y recomendadas.

De este modo MAPS se consideró como la brújula que permitirá trazar la estrategia integral para diseñar la ruta encauzada a disminuir y, en la medida de lo posible anular, las brechas existentes entre el sistema de contratación nuevoleonés y un sistema de contratación que recoja las mejores prácticas en la contratación pública, con base en las recomendaciones y líneas de acción que se generarán con motivo, justamente, de la aplicación de la evaluación MAPS.

En este sentido y una vez que se realizó la vinculación con el Banco Interamericano de Desarrollo, el primer punto de la solicitud de asistencia técnica que realizó Nuevo León fue la implementación de MAPS, con el objetivo de trazar una hoja de ruta que permita una transición efectiva hacia un sistema electrónico de compras transaccional, eficiente, sostenible e inclusivo, que potencialice y robustezca la política pública en materia de contratación de bienes y servicios, como instrumento central para el desarrollo económico, con la convicción de que la contratación pública eficiente constituye un componente crucial en el apalancamiento económico del Estado.

Dicha evaluación bajo la Metodología MAPS, se llevó a cabo durante el 2023 (febrero a noviembre) y actualmente se encuentra en espera de la dictaminación por parte de la Secretaría de MAPS.

## Estudio OCDE

Por otra parte, también es de suma relevancia mencionar que un estudio previo realizado por la OCDE en 2017 denominado “*Contratación Pública en Nuevo León, México*” y sus valiosas recomendaciones contribuyeron de alguna manera a delinear el eje 3 denominado Buen Gobierno en la presente Administración, que privilegia la necesidad de que en el Estado de Nuevo León no exista tolerancia a la corrupción, junto con el compromiso de gestionar los recursos financieros disponibles bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y diseñar la Innovación Gubernamental Administrativa y Tecnológica que coadyuvará a la planeación y la administración eficiente, mediante la incorporación de recursos tecnológicos, el fortalecimiento institucional y la mejora regulatoria, en distintas materias, entre ellas, la de contratación pública.

Lo anterior, en el entendimiento de que contar con capital humano profesional y altamente calificado, con profundos conocimientos multidisciplinarios en materia de contratación pública, permitirá que los procedimientos de contratación pública se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente, con integridad y con un alto desempeño, abarcando el ciclo completo de compras públicas.

Las conclusiones de este estudio, en torno a la profesionalización de los servidores públicos involucrados en el proceso de compras públicas, consistieron en lo siguiente:

- ✓ Mejorar las capacidades de adquisición mediante la profesionalización de la fuerza laboral de compras.
- ✓ Establecer un marco estratégico para una fuerza laboral profesional de contratación en Nuevo León.
- ✓ Establecer un sistema de trayectoria laboral basado en méritos para los compradores públicos que se encuentren aptos para el manejo de los desafíos cambiantes.<sup>10</sup>

Con base en lo anterior, es que se tomó la decisión de que paralelamente a efectuar la evaluación MAPS Core respecto al sistema de compras públicas neoleonés, sería sumamente valioso también aplicar el Módulo Complementario de Profesionalización, con el propósito de ponderar a la luz de una herramienta universal, el estado de profesionalización de la contratación pública e identificar aspectos que requieran mejoras, así como la mejor ruta para su implementación.

## Fechas relevantes

En el contexto del proceso de evaluación y presentación de resultados, se destacan diversas etapas cruciales que conforman el desarrollo del proyecto.

**Febrero 2023.** En el **Taller de Capacitación** se abordaron los fundamentos de MAPS Módulo Complementario de Profesionalización en sesiones especializadas por pilar, donde se ahondó en la metodología y el proceso de aprobación.

---

<sup>10</sup> Contratación Pública en Nuevo León, México © OCDE 2018. Pág. 110.

**Julio 2023.** Una vez aprobada la nota conceptual, se llevó a cabo el **Taller de Evaluación**, en el cual se procedió a la lectura detallada de los criterios de evaluación del pilar. Durante esta fase, se planteó una **Conclusión Hipotética (hipótesis)**, acompañada de una breve justificación inicial y la identificación de posibles medios de respaldo para la conclusión.

**Julio - octubre 2023.** Una vez establecidas las hipótesis, se ingresó a las **Rondas de Justificación**, donde cada grupo presentó sus argumentos en una hoja de cálculo compartida en un disco virtual. Los consultores evaluaron las justificaciones, aceptándolas, si resultaban satisfactorias, o solicitando mejoras, en caso contrario. Este proceso se repitió en rondas virtuales, discutiendo los resultados y abordando las observaciones no satisfactorias en un taller virtual con cada grupo.

**Julio - septiembre 2023.** Levantamiento de indicadores cuantitativos. Se realizaron las acciones para obtener los indicadores cuantitativos indicados por la metodología.

**Septiembre 2023.** La siguiente fase incluyó la elaboración de la **Matriz de Indicadores**, donde se plasmó la conclusión de cada criterio y se redactó un análisis cualitativo basado en las rondas de justificaciones. Se procedió a la incorporación de indicadores cuantitativos en esta matriz, ajustando la redacción del análisis cualitativo según la nueva información obtenida. Posteriormente, se envió el **Borrador de matriz de indicadores** a las partes interesadas para sus comentarios y validación.

**Octubre 2023.** Se realizó el **Taller presencial de validación y cierre** en el cual se presentaron los principales hallazgos, brechas y recomendaciones de la evaluación.

**Enero 2024.** Se redactó el Borrador del Informe de Evaluación con la validación de las partes interesadas.

**Febrero de 2024.** Se envió el Borrador del Informe de Evaluación para la revisión del GATE y de la Secretaría.

**Abril de 2024.** La Secretaría de MAPS entregó al equipo de evaluación sus observaciones y las del GATE.

**Mayo de 2024.** Se atendió los comentarios y se envió la nueva versión del Informe de Evaluación.

**Junio de 2023.** Se recibió la notificación de la aprobación del Informe de Evaluación MAPS PPP.

## Ámbito de aplicación

Al igual que la metodología Central, el Módulo Complementario de Profesionalización se divide en cuatro pilares que a su vez están divididos en indicadores y subindicadores. Estos indicadores se basan en información cualitativa que, en algunos casos, se complementa con datos cuantitativos.

La evaluación se enfocó sobre los 4 pilares de MAPS Módulo Complementario de Profesionalización, en aras de evaluar el estado de profesionalización de la contratación pública, identificar las áreas de mejora, así como su idónea implementación y la generación de indicadores que oriente y acelere la implementación de la profesionalización de la contratación pública.

## Decisiones metodológicas

### **Compilación de información para el análisis de los indicadores cualitativos de los cuatro pilares.**

La Metodología se aplicó sobre la capacitación que actualmente se imparte a nivel estatal en la Administración Pública Estatal Centralizada, se analizó el marco normativo que involucra toda la temática de la profesionalización y capacitación; la organización, el funcionamiento institucional, las prácticas de mercado en materia de profesionalización. Para ello se realizó una compilación principalmente de fuentes primarias oficiales. Las fuentes primarias escritas tomadas en cuenta son, por ejemplo, documentos normativos, perfiles de puesto, comunicados y todos los documentos que contenían información requerida para responder de forma oportuna a los requerimientos de los indicadores de la metodología.

### **Levantamiento de datos y análisis de indicadores cuantitativos**

En el caso de la evaluación MAPS Módulo Complementario de Profesionalización se realizó esta revisión inicial de las fuentes de información de acuerdo con lo requerido por la metodología. Las tres fuentes principales empleadas para este ejercicio fueron: *i)* encuesta a compradores públicos (denominados logísticos en el contexto local); *ii)* revisión de oferta de formación en contratación pública y *iii)* encuesta a los proveedores de oferta de formación en contrataciones públicas.

#### i) Encuesta a compradores públicos

La encuesta a compradores se realizó entre el 2 y el 8 de mayo de 2023. La encuesta fue compartida a todos los funcionarios públicos del Estado de Nuevo León a través de los canales de comunicación con que se cuentan para estos ejercicios. Se compartió con todos los funcionarios porque no se contaba con una marcación para identificar cuáles de los funcionarios participan de alguna forma en la contratación pública.

Para filtrar a los funcionarios que efectivamente hubieran trabajado en las áreas encargadas de las contrataciones se estableció que la primera pregunta fuera de autoselección al preguntar:

*“¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su experiencia relacionada con la contratación pública?”*

- a. Actualmente trabajo en el área encargada de las contrataciones de una entidad pública.*
- b. Trabajé en el área encargada de las contrataciones de una entidad pública.*
- c. Nunca he trabajado en el área encargada de las contrataciones de una entidad pública.”*

De un total de 710 personas que empezaron a responder la encuesta, 222 respondieron con las opciones a. o b. y avanzaron con las demás preguntas del cuestionario.

Los resultados de la encuesta a compradores fueron usados para la estimación de indicadores cuantitativos tanto del módulo CORE como del módulo de profesionalización.

#### ii) Levantamiento de inventario de oferta educativa

Los funcionarios del Estado de Nuevo León realizaron una investigación para levantar información sobre la oferta de formación en contratación pública. Identificaron 9 programas de formación en forma de cursos, diplomados o maestrías, tal como se listan en la siguiente tabla:

Institución	Tipo de Formación	Denominación
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	Diplomado	En Contratación Pública
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Maestría	En Contrataciones y Enajenaciones Públicas
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Diplomado	En Contrataciones Públicas
CENTRO EJECUTIVO DE LOGÍSTICA CELOGIS	Maestría	En Compras y Abastecimiento
VANGUARDIA CAPACITACIÓN	Curso	Especialización del Jefe de Compras
TECNOLÓGICO DE MONTERREY	Diplomado	Administración Avanzada de Compras
CONSULTEK	Curso	Estrategias para las compras y negociaciones efectivas
IMECAF	Curso	Compras
UNIVERSIDAD MONDRAGÓN MÉXICO	Diplomado	Compras estratégicas

Para cada una de estas formaciones, se registró la siguiente información: a quién va dirigido, objetivo general, objetivos específicos, programa académico, modalidad, costo, duración ubicación y contacto.

Este inventario sirvió para dos propósitos: i) estimar indicadores sobre las características de la oferta, por ejemplo, duración; y ii) obtener la información de contacto para realizar la encuesta a proveedores de oferta en formación.

iii) Encuesta de proveedores de oferta en formación

La encuesta a proveedores de oferta en formación de contratación pública busca obtener información sobre el diseño de los programas, las destrezas y competencias que se desarrollan y la percepción de los proveedores sobre el libre ejercicio de la formación.

Para cada uno de los temas se definió un conjunto de preguntas abiertas para conocer el detalle de la oferta, como se presenta en la siguiente tabla:

Tema	Preguntas
Información para los cursos	<p>1. ¿Cuál información utiliza para la planificación y preparación de su oferta educativa en materia de contrataciones públicas?</p> <p>2. ¿Sabe si existe información, está disponible y se puede obtener de manera sencilla en materia de contratación pública –procesos de contratación, auditorías, quejas y apelaciones- para el desarrollo de oferta educativa?</p> <p>3. ¿Cómo desearía que la información, sobre contrataciones públicas, estuviera disponible para ser incorporada en el diseño, planificación e implementación de oferta educativa o para mejorar la existente?</p>
Balance entre teoría y práctica	<p>4. ¿Cuál es el porcentaje de teoría y de práctica de su oferta educativa actual?</p> <p>5. ¿La teoría incorporada en su oferta educativa se centra en un elemento o es interdisciplinaria?</p> <p>5.1 En caso afirmativo ¿Cuáles disciplinas se incorporan?</p> <p>6 ¿los casos prácticos que se utilizan en su oferta educativa están basados en experiencias concretas?</p> <p>7. ¿Las evaluaciones, dentro de su oferta educativa, mezclan conceptos con ejercicios?</p>
Destrezas	<p>8. ¿Cuál de las siguientes destrezas integran su oferta educativa?</p> <p>9. ¿Cuál destreza recibe mayor énfasis dentro de su oferta educativa en materia de contrataciones públicas?</p> <p>10. ¿Cuál destreza recibe menor énfasis dentro de su oferta educativa en materia de contrataciones públicas?</p>
Competencias	<p>11. ¿Cuáles competencias se deben desarrollar en los programas de formación de los compradores públicos?</p> <p>12. Actualmente ¿en su oferta educativa falta alguna competencia a desarrollar? ¿cuál y por qué no se ha incorporado?</p> <p>13. ¿Las competencias actuales permiten definir las necesidades de formación, evaluar y planificar programas?</p>

Tema	Preguntas
Restricciones para la oferta	14. ¿La oferta educativa, en todas sus variantes, se desarrolla en un ambiente competitivo abierto y libre?
	15. ¿Existen restricciones en el mercado público o privado para ofertar formación al comprador público?
	16. ¿El programa de formación, en materia de contrataciones públicas, ofrecido por el Gobierno del Estado, limita, restringe o acota la oferta educativa de otras entidades públicas o privadas?

La Metodología MAPS asume que la oferta es amplia y que se va a obtener un número representativo de respuestas suficiente como para estimar indicadores en forma de porcentaje. En el caso de la evaluación para el Estado de Nuevo León, la oferta inventariada incluía nueve programas, a los que se les enviaron las preguntas y se obtuvo respuestas de tres de ellos: CONSULTEK, UNAM e ITESM.

Al contar solo con tres respuestas no era conveniente estimar porcentajes, por lo que se prefirió hacer un análisis de contenido cualitativo en el que se clasifican las ideas comunes en las respuestas y se aclaran las desviaciones frente a esas ideas comunes. Por esta razón, algunos de los resultados presentados a continuación no corresponden a datos cuantitativos sino a análisis cualitativo.

### Equipo de Evaluación

El equipo de evaluación estuvo conformado por los consultores expertos internacionales Xavier Vizcaíno, Carlos Ortiz y los consultores expertos nacionales Cesar Alejandro Chávez y Martha Elena Castro, quienes trabajaron con el apoyo de funcionarios del Instituto de Profesionalización, la Dirección Jurídica y la Dirección Central de Capital Humano, mediante grupos de trabajo de recopilación de información.

Por parte del Banco Interamericano de Desarrollo participaron:

Ariel Rodríguez – Especialista Senior de Adquisiciones

Shirley Maud Gayle - Especialista Fiduciaria Líder en Adquisiciones

Patricia Martín-Albo Jiménez - Consultora de la Oficina de Administración de Servicios Financieros y Adquisiciones para Operaciones.

Los funcionarios del Instituto de Profesionalización, la Dirección Jurídica y la Dirección Central de Capital Humano que participaron en la evaluación fueron:

<b>Rol</b>	<b>Responsable</b>	<b>Puesto</b>	<b>Entidad</b>
Pilar I. Marco legal, regulatorio y de política	Enrique Verastegui	Coordinador de Normatividad	Dirección Jurídica
	Lucía Carlota Fuantos Reyna	Analista Jurídico	Dirección Central de Capital Humano
Pilar II. Marco institucional y capacidad de gestión	Asdrúbal Gildardo López	Jefe de Planeación	Dirección Central de Capital Humano
	María Isabel Valdez Nieto	Analista de Estudios	Dirección Central de Capital Humano
	Ana Luisa Laurent	Coordinadora de Capital Humano	Dirección Central de Capital Humano
	Lourdes Martínez Sánchez	Jefe de Procesos de Organización	Dirección Central de Capital Humano
Pilar III. Operaciones de contratación pública y prácticas de mercado	Celina Leticia Guzmán Morales	Coordinadora de Desarrollo Organizacional	Dirección Central de Capital Humano
	Ricardo David García	Jefe de Información y Transparencia	Dirección Central de Capital Humano
Pilar IV. Rendición de cuentas, integridad y transparencia del sistema de contratación pública	Franco Antonio Villarreal Lozano	Especialista de Auditorías	Dirección Central de Capital Humano
	Gerardo Herbey Sánchez Garza	Jefe de Profesionalización	Dirección Central de Capital Humano

## Instituciones involucradas

<b>No.</b>	<b>Instituciones involucradas</b>	<b>Responsable</b>
1	Director de Relaciones Institucionales y con Gobiernos del Tecnológico de Monterrey	Mtro. Eduardo Esteban Romero Fong
2	Secretario Técnico de Gobierno del Estado de Nuevo León	Dr. Mario Ramón Silva Rodríguez
3	Director de CANACO Servytur Monterrey	Lic. Fernando Ortiz Saucedo
4	Titular del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Administración	Lic. Mauricio Martínez Cortés
5	Directora de Administración Financiera de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado	Lic. Rosalva González Zuñiga
6	Open Contracting Partnership	Lic. Oscar Hernández
7	Director de la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL	Dr. Mario Alberto Garza Castillo
8	Comisionada Presidenta de la COFECE	Mtra. Andrea Marván Saltiel
9	Director Central de Capital Humano de la Subsecretaría de Administración de la Secretaría de Administración	Lic. Adolfo Prieto Sánchez

<b>No.</b>	<b>Instituciones involucradas</b>	<b>Responsable</b>
10	Secretaría Técnica del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica	Mtra. Ana Fernanda Hierro Barba
11	Contralora General de la Contraloría y Transparencia Gubernamental	Mtra. María Teresa Herrera Tello
12	Secretario de Movilidad y Planeación Urbana	Dr. Hernán Manuel Villarreal Rodríguez
13	Director General de Parque Fundidora	Lic. Jean Joseph Leautaud Russek
14	Unidad de Integración Educativa de Nuevo León	Dra. Sofía Leticia Morales Garza
15	Director General del Fideicomiso de Proyectos Estratégicos FIDEPROES	Ing. José Francisco Gutiérrez Cantú
16	Secretario de Economía	Mtro. Iván Rivas Rodríguez
17	Director General del Instituto Constructor de Infraestructura Física Educativa y Deportiva de Nuevo León ICIFED	Arq. Javier Fidencio Martínez Lankenau
18	Director General de Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey	Arq. Juan Ignacio Barragán Villarreal
19	Titular del Órgano de Control Interno de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Lic. Jorge Armando Sosa Morales
20	Secretaría de Salud	Dra. Alma Rosa Marroquín Escamilla
21	Director General de la Red Estatal de Autopistas de Nuevo León (REA)	Ing. Mauricio Zavala Martínez

## 2. Análisis del contexto estatal

---

### 2.1. Situación política, económica y estratégica del estado

De acuerdo con la Constitución Política del estado de Nuevo León, este es un Estado libre y soberano en su régimen interno, integrado a la federación de los Estados Unidos Mexicanos, cuya soberanía reside esencial y originariamente en el pueblo, quien la ejerce por conducto de sus poderes públicos y las figuras de democracia representativa y participativa; así, Nuevo León adopta para su gobierno la forma republicana, democrática, representativa, laica y popular, bajo un sistema de división de poderes, pluralismo político y participación social.<sup>11</sup> En Nuevo León, el ejercicio del gobierno está depositado en tres poderes de igual jerarquía y con distintas funciones entre sí: El Poder Ejecutivo, encabezado por el Gobernador del Estado. El Poder Judicial, encargado de velar por la administración de justicia en Nuevo León. El Poder Legislativo, representado por el H. Congreso del Estado.

Nuevo León cuenta con una población de 5.7 millones de habitantes lo que representa 4.6% del total nacional, se integra por 51 municipios, tiene una superficie de 64.156 km<sup>2</sup> abarcando el 3.3% de la superficie del país, está ubicado en el noreste del país, limitando al norte con el río Bravo que lo separa de Estados Unidos, al este con Tamaulipas, al sur con San Luis Potosí y al oeste con Coahuila y Zacatecas.

A nivel global, las compras públicas son uno de los principales gastos del gobierno y, por lo tanto, una de las áreas que más puede aumentar la efectividad del gasto público y mejorar el funcionamiento de la economía. Sin embargo, la contratación pública es también el principal riesgo de corrupción en el gasto gubernamental según la OCDE. México cuenta con la segunda economía más grande de América Latina. En el país, la contratación pública representó el 4.5% del Producto Interno Bruto según la OECD (2021).

Una parte significativa de este gasto es llevado a cabo por los gobiernos estatales. El estado de Nuevo León es una de las economías más grandes y de más rápido crecimiento en México.

Nuevo León aporta el 7.6% al PIB Nacional, es el primer lugar nacional en el PIB de las manufacturas (11%). En el año 2021, el PIB de Nuevo León registró un crecimiento anual del 6.1% (tasa más alta desde 2011) comparado con 4.6% de crecimiento nacional (INEGI, 2022). El principal motor de crecimiento económico de Nuevo León está guiado por una orientación exportadora de manufacturas aprovechando su proximidad geográfica con Estados Unidos, las cuales representan el 42% de la producción estatal. Cabe señalar que el sector manufacturero es el que ha impulsado el crecimiento durante el 2021, principalmente por su demanda externa.

---

<sup>11</sup> Constitución Política del Estado de Nuevo León, Artículo 1 y 2.

## Nuevo León en cifras



**5.75 Millones de Población**

4.6% de la población total del país  
Censo Población 2020



**2.81 Millones de Ocupados**

PEA de 2.9 millones, representan el 4.8% del país. ENOE I Trimestre 2023



**25% del PIB es industrial**

Representa el 11% de las manufacturas del país. 2021.



**\$51.2 mil mdd de Exportaciones**

Exportaciones totales durante 2022

**\$16,800**

**PIB per cápita en dólares**

78% superior a la media nacional que es de \$9,400  
Estimación 2021, valores corrientes

**16% de pobreza**

**Porcentaje de población**

Equivale 971 mil de personas. Pobreza extrema 1.1% que equivale a 64.9 mil personas  
A nivel nacional el porcentaje de pobreza es 36.3% y extrema 7.1%. 2022

**151 Mil**

**Unidades económicas**

Representan el 3.1% de las empresas del país.  
Censo Económico 2019

**1.84 millones**

**Trabajadores formales**

Registrados ante el IMSS, que representan 8.4% del Total Nacional y 65% de la población ocupada de N.L. Julio 2023

Según la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción de Seguridad Pública (ENVIPE) de 2022, el 67.8% de la población en Nuevo León considera la inseguridad como el principal problema en su comunidad. A nivel nacional, el estado ocupa el lugar 22 en percepción de inseguridad, con el Índice de Paz México 2022 ubicándolo en el puesto 21. La tasa de homicidios dolosos y violencia familiar ha aumentado, según datos del Observatorio de Seguridad y Justicia del Consejo Nuevo León.

México enfrenta una alta percepción de corrupción, ubicándose en el puesto 126 de 180 países evaluados según Transparencia Internacional. En Nuevo León, la ENCIG 2021 revela que el 61.5% de los ciudadanos considera la corrupción como el segundo problema más importante. La tasa de población que experimentó al menos un acto de corrupción en contacto con algún servidor público en Nuevo León es de 10,714 por cada 100,000 habitantes, mientras que a nivel nacional es de 14,701. El Plan Estatal de Desarrollo destaca la importancia de la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción, aunque existen limitantes en los mecanismos vigentes, como los testigos sociales y contralores sociales.

## 2.2 El sistema de contratación pública y sus vínculos con la administración de las finanzas públicas y sistemas de gobernabilidad pública

El ejercicio de la contratación pública nuevoleonense encuentra su origen en lo dispuesto por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establece en su artículo 134 que los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados; siendo estos los principios rectores que rigen los procesos de contratación pública en México.

La Constitución Federal privilegia a la licitación pública como la modalidad de contratación principal para las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra, también reconoce que de no ser idónea la licitación pública para asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes, es posible la utilización de otro tipo de modalidades cuyas bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos acrediten la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez, modalidades que deberán regularse en leyes secundarias.

Los principios básicos consagrados en el mandato constitucional que deben regir la contratación pública son: eficacia, eficiencia, honradez, economía, imparcialidad y transparencia.

En el Estado de Nuevo León, la adquisición de bienes, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y la contratación de servicios se regula a través de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León, mientras que la contratación de obra pública y servicios relacionados con la misma, se lleva a cabo con base en la Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León, esto es, dichas materias se regulan a través de dos legislaciones distintas, ello, siempre que el origen de los recursos que se emplearán para la contratación correspondiente sean de naturaleza estatal o municipal, toda vez que si los recursos son federales, las leyes que resultarán aplicables, según la materia, serán la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público o la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

Es importante acotar que las asociaciones público privadas no se encuentran reguladas ni en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León ni en la Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León, sino en la Ley de Asociaciones Público Privadas para el Estado de Nuevo León y se elige dicho tipo de contratación en base a la metodología y procesos que lleva a cabo el Comité de Análisis y Evaluación de los proyectos de Asociación Público Privadas del Estado, conforme a esta Ley especial, los concursos deberán llevarse en observancia a los principios que se prevén en el artículo 134 constitucional.

### **Conexión normativa de contratación pública con las regulaciones federales**

En ambos ordenamientos, de conformidad con los principios rectores de la contratación pública previstos en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Mexicanos, se establecen las directrices y criterios para la selección de los distintos procedimientos de actuación, sistematizando cada etapa correspondiente para las mismas; así como la metodología de registro y manejo de la base de datos que integra el padrón de proveedores, y los criterios en caso de incurrir con sanciones, entre otros.

De conformidad con el artículo 1 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León, la aplicación de la normatividad estatal en Nuevo León queda exceptuada en los casos de las adquisiciones y arrendamientos de bienes y la contratación de servicios con cargo parcial o total a recursos federales, toda vez que para estos supuestos en específico, es decir, cuando los recursos sean de procedencia federal, la aplicación correspondiente será de conformidad a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Sector Público.

## **Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León**

Esta Ley es reglamentaria del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y regula las adquisiciones, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y la contratación de servicios que realicen i) la Administración Pública del Estado; ii) El Poder Judicial del Estado, iii) El Congreso del Estado; iv) Los organismos constitucionalmente autónomos; v) Las administraciones públicas municipales; vi) Los organismos descentralizados y fideicomisos públicos de la Administración Pública del Estado, y vii) Los organismos descentralizados y fideicomisos públicos de la Administración Pública Municipal, siempre que el origen de los recursos sea enteramente estatal o municipal, puesto que en caso de que una parte o la totalidad de los recursos sea federal, el procedimiento de contratación de que se trate deberá llevarse a cabo conforme a la Ley Federal<sup>12</sup>, su Reglamento y demás normativa aplicable.

Están excluidos de la aplicación de la Ley las adquisiciones de bienes que deriven de expropiaciones por causa de utilidad pública, donaciones, herencias y legados, también están excluidos los contratos celebrados entre entes gubernamentales, o sus dependencias, entidades y unidades administrativas estatales o municipales entre sí, salvo que para ejecutar el objeto de la contratación sea necesaria la contratación de un particular.

La planeación de la contratación estatal y municipal está sujeta al principio de anualidad presupuestaria, por lo que los sujetos obligados deben formular sus programas anuales de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como aquellos que abarquen más de un ejercicio fiscal.

Sea cual sea el tipo de contratación que se seleccione, debe garantizarse la operatividad de los principios de igualdad, de mayor concurrencia y de publicidad; asimismo, la Ley en comento prohíbe las prácticas anticompetitivas<sup>13</sup>.

El carácter de las licitaciones públicas puede ser nacionales, internacionales bajo la cobertura de tratados internacionales e Internacionales abiertas.

Por regla general, las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten propuestas solventes; sin embargo, es posible también la selección de otros tipos de contratación, como lo son la invitación restringida, la adjudicación directa y la subasta electrónica inversa, con la condición de atender los montos establecidos en la Ley de Egresos del Estado, para los diferentes tipos de adquisición.

De manera genérica se regulan los procedimientos de invitación restringida y de adjudicación directa y sus reglas particulares de procedencia. Actualmente, la LAACSNL regula un número alto de supuestos a través de los cuales puede exceptuarse la aplicación de la licitación pública.

Respecto a los medios que se utilizan para el proceso de contratación, se mandata que la licitación pública y la invitación restringida deberán llevarse a cabo por medios electrónicos, y exclusivamente se permitirá la participación de los licitantes a través del Sistema Electrónico de Compras Públicas (SECOP) el cual es

---

<sup>12</sup> Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

<sup>13</sup> En términos de los artículos 25 y 38 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León.

operado por la Unidad Centralizada de Compras y administrado por la Secretaría de Administración, solo en casos excepcionales puede usarse el medio presencial. Actualmente, este Sistema es una herramienta que se limita a la publicación de información de normativa, procedimientos de contratación, planes anuales y cuenta con un apartado para el seguimiento de requisiciones e interacción con proveedores en la fase de solicitud de cotizaciones, pero no puede considerarse como un sistema transaccional.

Además de este Sistema, se cuenta con el Sistema Integrador de Recursos Electrónicos Gubernamentales (SIREGOB) que cumple con la parte financiera, presupuestal, contable y de pagos, administrado por la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.

La Secretaría de Administración es la dependencia encargada de administrar los recursos humanos, materiales y servicios que requiere la Administración Pública del Estado, por lo que a través de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios se llevan a cabo los procedimientos de contratación pública referente a la adquisición de bienes y servicios y funge como Unidad Centralizada de Compras para 23 Secretarías de Estado y 196 dependencias de la Administración Pública Central Estatal, así como para 17 entidades con convenio de colaboración. La contratación pública opera a través de de componentes relacionados: 1) Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León en la cual se establece las atribuciones de la Secretaría de Administración, de donde nace la Dirección General de Adquisiciones y Servicios; 2) Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León y su Reglamento establecen las normas para las adquisiciones y contratación de servicios; 3) Dirección General de Adquisiciones y Servicios responsable de la adquisición y contratación de los servicios regulados en la LAACSNL para las dependencias de Gobierno del Estado de Nuevo León; 4) Sistema Electrónico de Compras Públicas portal informático de consulta gratuita y con información relevante para los procesos de compras y por el cual se desarrollan procedimientos de contratación; 5) Dependencias, entidades con convenio y Proveedores; 6) ciudadanía participando como testigos sociales; y 7) órganos de control la Contraloría y Transparencia Gubernamental, Auditoría Superior del Estado y de la federación actuando como órganos reguladores del gasto.

Los actores de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios interactúan en procesos coordinados con las dependencias y las entidades con convenio donde inician sus procedimientos de contratación. Los proveedores participan presentando sus mejores ofertas por medio de cotizaciones o propuestas en los procedimientos de contratación. Los órganos de control realizan auditorías a los procedimientos. Los objetivos de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios buscan la transparencia, integridad, eficiencia y honradez en los procedimientos de contratación pública y de la mano con los actores implicados se llegan a buenos resultados.

Conforme a la citada Ley<sup>14</sup>, las Unidades Centralizadas de Compras están encargadas de licitar y contratar bienes y servicios a través de compras consolidadas, convenios marco, abastecimiento simultáneo, definir criterios para evaluación de propuestas, elaborar investigaciones de mercado, operar el SECOP y el Padrón de Proveedores, promover la máxima competencia, así como denunciar actos ilícitos.

En este sentido, a través de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios se llevan a cabo los procesos de contratación desde la planeación conjunta con usuarios del Plan Anual de Adquisiciones, su

---

<sup>14</sup> Artículo 23.

seguimiento, la rectoría de las directrices a seguir en materia de contratación de adquisición de bienes y servicios, la ejecución de los procedimientos de contratación, la firma de los contratos y el trámite de pago.

### **Contexto de la Contratación de Obras**

La Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León de acuerdo a lo establecido en su artículo 1, tiene por objeto regular el gasto y las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, adjudicación, contratación, ejecución y control en materia de obra pública y los servicios relacionados con la misma, que realicen el Estado o los Municipios; sus organismos públicos descentralizados y desconcentrados, las empresas de participación estatal mayoritaria, las sociedades o asociaciones asimiladas a estas y los fideicomisos públicos, así como las que se realicen total o parcialmente con recursos públicos.

Cuando la obra pública y sus servicios relacionados, se ejecute total o parcialmente con recursos financieros provenientes del presupuesto público del Gobierno Federal, conforme a los convenios que celebre el Estado con la Federación y, en su caso, con los Municipios, se aplicará la ley federal denominada Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

La Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León recoge los principios constitucionales en materia de contratación pública, al ordenar que la obra pública a cargo del Estado y de los Municipios deberá realizarse con criterios de transparencia, economía, imparcialidad, eficiencia, eficacia y honradez, a fin de poder contar con las mejores opciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento y oportunidad que aseguren las mejores condiciones para el Estado y los Municipios.

Asimismo, su artículo 7 establece que las atribuciones del Estado y Municipios en materia de obra pública abarcan las etapas de planeación, proyecto urbanístico-arquitectónico, programación, presupuestación, adjudicación, contratación, ejecución, conservación, modificación, ejercicio de recursos, entrega, evaluación y control, siendo la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana la competente para la administración y ejecución de las etapas que comprende la obra pública y brinda atención a las dependencias del Gobierno Central, esto es, a 23 secretarías, así como a aquellas áreas de la administración pública que lo soliciten.

De esta forma, el ejercicio de las atribuciones que esta Ley confiere a los Municipios se efectuará conforme a sus preceptos y acatando lo que cada Ayuntamiento expida. Para tal efecto, los Municipios podrán celebrar convenios de apoyo técnico con el Estado.

Conforme a la citada Ley<sup>15</sup>, las dependencias y entidades bajo su responsabilidad, podrán contratar obra pública y servicios relacionados con la misma, mediante los procedimientos siguientes:

- I. Licitación Pública
- II. Por invitación restringida, la que comprenderá
  - a) Invitación a cuando menos cinco contratistas, y
  - b) Adjudicación directa.

---

<sup>15</sup> Artículo 24.

Los contratos de obra pública, por regla general, se adjudicarán a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que serán abiertos públicamente, a fin de asegurar al Estado y Municipios las mejores condiciones disponibles.

Al igual que en el caso de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado, es necesario atender las disposiciones y montos prescritos por el artículo 76 de la Ley de Egresos, que establece las siguientes bases:

- I. Tratándose de obras cuyo monto máximo sea hasta 4,012.5 cuotas (Menor de \$416,256.75), estas podrán ser asignadas directamente por la Dependencia o Entidad ejecutora.
- II. Cuando el monto de las obras sea superior a \$416,256.75 y menor de \$3'537,222.78, podrán adjudicarse mediante invitación a cuando menos cinco personas.
- III. Para obras cuyo monto sea superior a \$3'537,222.78, deberán adjudicarse mediante convocatoria pública.

Cada obra deberá considerarse individualmente con base en su importe total, el cual no podrá ser fraccionado en su cuantía.

A su vez, la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana es responsable de supervisar la ejecución de planes y programas para el desarrollo integral del transporte, movilidad, ordenamiento territorial, desarrollo urbano e infraestructura, su Reglamento Interior establece las atribuciones que en materia de contratación pública lleva a cabo dicha Secretaría.

Los procesos de contratación son realizados en forma presencial, y llevados a cabo ante la presencia del Comité de Apoyo para la Adjudicación y Fallo de los Concursos de Obra Pública, con el objeto de coadyuvar a la transparencia, economía, solvencia, calidad y capacidad de ejecución de la obra pública, el cual tiene carácter interinstitucional. El Comité tiene por objeto opinar sobre la adjudicación de todos los contratos de obra pública derivados de las licitaciones públicas y por invitación, así como opinar sobre los acuerdos para realizar obra pública por administración directa.

### **Sistema de profesionalización de Nuevo León**

En cuanto al análisis del contexto del estado de Nuevo León, refiriéndonos concretamente al sistema de profesionalización general, debe señalarse que éste es un medio organizado e integral para lograr los siguientes fines:

- I. Contar con una Administración Pública Estatal competitiva, eficiente y eficaz, en beneficio de la población;
  - II. Profesionalizar la función pública mediante estrategias y acciones institucionales con visión a corto, mediano y largo plazo;
  - III. Facilitar la superación y desarrollo de las personas servidoras públicas para mantener su vocación y compromiso con el servicio público;
  - IV. Apreciar los méritos y capacidades de las personas servidoras públicas de la Administración Estatal, así como orientar su profesionalización para mejorar el desempeño de sus funciones;
- y

- V.** Establecer la normatividad administrativa para el desarrollo y actualización de la formación profesional, técnica y humana de las personas servidoras públicas estatales, que permita fortalecer conocimientos, competencias, actitudes, habilidades y valores éticos.

El Instituto está a cargo de una Dirección General a través de una persona titular, quien es designada por la persona titular del Poder Ejecutivo del Estado. Cuenta con la siguiente estructura orgánica administrativa y operativa:

Coordinación de Desarrollo Organizacional, responsable de atender las necesidades operativas y administrativas del Instituto, la cual tendrá a su cargo las siguientes áreas:

- a)** Jefatura de Control de Gestión, es el área responsable de la supervisión de los procesos administrativos y operativos de los planes y programas de estudio y capacitación que brinda el Instituto.
- b)** Jefatura de Capacitación, responsable de la logística de los cursos, talleres, convocatorias, calendarios escolares, asignación de aulas, personas instructoras, entrega de calificaciones y constancias diversas
- c)** Jefatura de Profesionalización, área responsable de los programas de formación y capacitación que se imparten a las Dependencias, ya sean presenciales o a través de medios electrónicos, así como sus respectivas actualizaciones
- d)** Jefatura de Control Escolar, responsable de la logística y resguardo de los documentos oficiales relativos al alumnado y procesos relacionados con el Sistema de Profesionalización y capacitación del Instituto ante la Secretaría de Educación.
- e)** Jefatura de Administración, responsable de la logística de los programas de servicio social y prácticas profesionales, así como del mantenimiento y conservación de los espacios y bienes que forman parte del Instituto.

También cuenta con una Junta Directiva que tiene la autoridad para aprobar directrices, políticas, programas y procedimientos para regular el Sistema de Profesionalización, así como para ejecutar y evaluar el desarrollo profesional de los servidores públicos, incluyendo la aprobación de informes y metodologías de evaluación.

La Junta Directiva estará integrada por:

- I.** La persona titular del Poder Ejecutivo del Estado, quien la presidirá;
- II.** La persona titular de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado;
- III.** La persona titular de la Secretaría de Administración;
- IV.** La persona titular de la Oficina Ejecutiva del Gobernador;
- V.** La persona titular de la Secretaría de Educación;
- VI.** La persona titular de la Secretaría del Trabajo, y
- VII.** La persona titular de la Dirección General del Instituto de Profesionalización, que fungirá como Secretario de la Junta Directiva.

Adicionalmente, el Instituto de Profesionalización cuenta con un Consejo Consultivo Académico, integrado por representantes de instituciones educativas y organizaciones que contribuyen al desarrollo

de contenidos y la incorporación de nuevos métodos y tecnologías para el desarrollo de la profesionalización. Su conformación incluye representantes de instituciones educativas y organizaciones que contribuyan al desarrollo de contenidos y la incorporación de nuevos métodos y tecnologías para el desarrollo de la profesionalización, con el objetivo de Aportar y proponer al Instituto las estrategias y contenidos más actuales y eficaces en materia de Capacitación”. Los integrantes son:

- I. Una presidencia, que será ejercida por la persona titular del Poder Ejecutivo del Estado.
- II. Una secretaría ejecutiva, que será ejercida por la persona titular de la Secretaría de Administración.
- III. Hasta 8 (ocho) personas Vocales integrantes del sector académico y educativo del Estado, mismas que serán designadas por la persona titular del Poder Ejecutivo del Estado, tomando en cuenta las contribuciones que, en estos rubros, dichas personas o instituciones efectúen en beneficio de la sociedad nuevoleonesa.
- IV. Una secretaría técnica, que será asumida por la persona titular de la Dirección General del Instituto.

Las instituciones educativas que integran dicho consejo consultivo son:

- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- Universidad de Monterrey
- Universidad Regiomontana
- Universidad Autónoma de Nuevo León
- Instituto de Humanismo y Buen Gobierno

El Instituto es exclusivo para personas servidoras públicas que presten sus servicios para el Gobierno del Estado de Nuevo León, por lo tanto, podrá inscribirse como parte del alumnado, cualquier persona que cumpla con los perfiles de ingreso para su admisión, sin importar sexo, edad, orientación sexual, género, estado civil, origen étnico, nacionalidad, condición socioeconómica e ideología política.

Las dependencias y unidades administrativas de la Administración Pública Central del Poder Ejecutivo del Estado podrán solicitar la inscripción de su personal a cargo para la oferta educativa vigente, por medio del enlace de capacitación de cada unidad administrativa.

Los encargados de la impartición de cursos, talleres, conferencias y materias a nivel de Maestría son evaluados en su ingreso para formar parte del Pool de Instructores, los cuales deberán de comprobar la Habilidad, Conocimiento y actitud correspondiente al tema o materia a impartir.

La contratación de dichos instructores es en la modalidad de honorarios profesionales facturando las horas de impartición.

Finalmente, hay que señalar que el Instituto de Profesionalización opera bajo el Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 29 de junio de 2022, así como también bajo el Reglamento Interior del Instituto de Profesionalización, publicado por el mismo medio el 19 de junio de 2023.

## 2.3. Objetivos de política nacionales y metas de desarrollo sostenible

El artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León define al Plan Estatal de Desarrollo como el documento que identifica las prioridades de mediano plazo de desarrollo estatal, definiendo objetivos, así como estrategias y líneas de acción que se implementarán para alcanzarlos.

Los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo se encuentran alineados a los objetivos del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León; con los ejes del Plan Nacional de Desarrollo y con los objetivos del Desarrollo Sostenible y sus metas.

En el artículo 14 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León se establece que el Plan Estatal de Desarrollo debe alinearse al Plan Estratégico y utilizarlo como sustento en virtud que el mismo contiene la visión de largo plazo para el desarrollo económico y social de Nuevo León.

Dentro de los objetivos y líneas de acción del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2040 se establecen, las aspiraciones, objetivos y líneas estratégicas, en lo que respecta al Gobierno Eficaz y Transparente se establece:

*“Nuevo León tendrá un gobierno abierto que asegure la calidad de vida de las personas a través de una administración pública estatal eficaz, innovadora, incluyente, transparente y con plena rendición de cuentas a través del cual se impulse:*

- *Promover una gestión pública eficaz, eficiente, innovadora e incluyente.*
- *Establecer una administración pública responsable, incluyente, capaz y que atienda oportuna y adecuadamente a las personas.*
- *Impulsar la transformación digital del Estado como herramienta habilitadora de una gestión pública eficaz y eficiente.*
- *Desarrollar un sistema moderno, eficiente y transparente de las contrataciones públicas.*
- *Lograr que los trámites sean necesarios, eficientes y eficaces.”*

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo se ha construido un modelo de gobierno centrado en tres grandes pilares: la igualdad para todas las personas, la generación de riqueza sostenible y un buen gobierno.

La Secretaría de Administración forma parte del gabinete de buen gobierno, en este gabinete el objetivo es impulsar la planeación y la administración eficiente, mediante la incorporación de recursos tecnológicos, el fortalecimiento institucional y la mejora regulatoria, cuyos resultados específicos apuntarían a:

- Fortalecer la transparencia y participación ciudadana en las contrataciones y compras públicas.
- Fortalecer la planeación y programación en las contrataciones y compras públicas para todas las dependencias y entidades.
- Formular de manera eficiente el programa anual de adquisiciones.
- Incentivar la participación de nuevos proveedores en las compras del Estado.
- Asegurar la presencia de la figura ciudadana en los Comités de Adquisiciones.
- Fortalecer el sistema electrónico de compras e integrar las contrataciones públicas.

En función de lo anterior, en la Dirección General de Adquisiciones y Servicios de la Secretaría de Administración se ha constituido la siguiente visión:

*“Ser referente internacional en los procesos de contratación pública, con capital humano calificado; por contar con procesos innovadores, transparentes, abiertos que propician rendición de cuentas; con enfoque de eficiencia, economía y eficacia para impulsar el valor por el dinero; con procesos sostenibles, inclusión de mipymes, equidad de género y cuidado del medio ambiente, para contribuir a la buena gobernanza y al desarrollo económico del nuevo Nuevo León.”*

## 2.4. Reformas a la contratación pública

Las reformas en contratación pública estatal se han realizado con el objetivo de optimizar el estricto cumplimiento al marco normativo en el Estado para proporcionar una respuesta oportuna y de calidad en cuanto a los servicios que demanda la población. Asimismo, han sido implementadas con el propósito de fomentar la aplicación de la llamada estrategia de “gobierno electrónico” en la operatividad de los distintos órdenes de gobierno y los poderes del Estado dentro del marco legislativo aplicable.

Por tanto, las reformas en materia de contratación pública han planteado estrategias que simplifican y facilitan los trámites y servicios al ciudadano utilizando tecnologías y servicios en línea que permitan el ejercicio de la innovación gubernamental. Se modernizó, entre otros aspectos, el trámite de registro de los proveedores en el Estado, así como los procedimientos de contratación pública.

- Se han realizado cuatro reformas a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León desde su publicación en 2013. La última reforma fue en junio de 2023.
- Se han realizado dos reformas al Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León desde su publicación en 2014. La última reforma fue en mayo de 2022.

## 3. Evaluación

---

### 3.1. Pilar I - Marco jurídico, reglamentario y político

La metodología básica del MAPS, Pilar I, evalúa el marco jurídico, normativo y político existente para la contratación pública. Evalúa la adecuación de la estructura del marco jurídico, su claridad y la precedencia de los distintos instrumentos para minimizar las incoherencias en la aplicación. El Pilar I comprende tres indicadores y un total de dieciocho subindicadores.

Esta evaluación de la profesionalización examina (1) si el marco jurídico existente incluye disposiciones adecuadas y claras para apoyar eficazmente la profesionalización de la contratación pública; y (2) si los reglamentos y herramientas de aplicación complementan el marco jurídico y apoyan la profesionalización de la contratación pública.

#### Prof-Indicador 1. El marco legal incluye reglamentos adecuados sobre la profesionalización de la contratación pública

El indicador cubre cómo los diferentes instrumentos legales y reglamentarios regulan la profesionalización de la contratación pública.

Para dar estabilidad a la profesionalización a nivel del marco legal, es importante que la normativa defina claramente la profesionalización como un objetivo estratégico en el sistema de contratación pública. Al tratarse de un ámbito en el que es esencial una participación equilibrada de los sectores público y privado (incluida la función normativa/reguladora, las instituciones académicas públicas y privadas, las asociaciones profesionales, los proveedores de contenidos y formación, los organismos de certificación, entre otros), el marco jurídico debería incluir referencias a dicha participación, o al menos no contener disposiciones que puedan dar lugar a una restricción de la participación del sector privado.

- **Síntesis del indicador 1**

La legislación estatal en Nuevo León no designa la profesionalización de la contratación pública como un objetivo estratégico. Aunque la LAACSNL contempla que la Unidad Centralizada de Compras, en colaboración con la Contraloría, establecerá directrices para perfiles y capacitación en contrataciones públicas, esta disposición no expresa explícitamente la profesionalización como un objetivo estratégico. Además, los planes estratégicos para el Estado reconocen la necesidad de profesionalizar la gestión institucional y mejorar los procesos de contratación, pero no se han implementado medidas concretas para lograr la profesionalización en la contratación pública, según lo propuesto en estos planes. En Nuevo León, la profesionalización de la contratación pública no cuenta con roles y responsabilidades definidos en un ente estatal específico, pero existen disposiciones para la profesionalización de la Administración Pública Estatal en general. El Instituto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León, bajo la Secretaría de Administración, gestiona el Sistema de Profesionalización, buscando una administración pública eficiente y competitiva; asimismo, la Secretaría de Administración, encargada de los recursos humanos, materiales y servicios, a través de la Dirección de Recursos Humanos, administra planes de capacitación y desarrollo para los empleados públicos del Gobierno del Estado.

- **Hallazgos**

*Subindicador 1(a)*

La legislación no considera la profesionalización de la contratación pública como un objetivo estratégico a nivel estatal. Aunque la LAACSNL establece que la Unidad Centralizada de Compras, en colaboración con la Contraloría, establecerá directrices para perfiles y capacitación en contrataciones públicas, esta disposición no constituye una declaración explícita de que la profesionalización sea un objetivo estratégico. El Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 reconoce la necesidad de profesionalizar la gestión institucional para mejorar la capacidad de respuesta, sin enfocarse específicamente en la contratación pública. De manera similar, el PED destaca la importancia de un sistema de compras eficiente, con énfasis en precio-calidad y una integración sólida en los procesos de contratación, respaldado por una capacitación y profesionalización intensiva del personal público. A pesar de estas declaraciones, aún no se han implementado ni estructurado las medidas necesarias para concretar la profesionalización en la contratación pública, según lo propuesto en estos planes estratégicos.

En Nuevo León, la profesionalización de la contratación pública no tiene roles y responsabilidades definidos en un ente estatal específico. Sin embargo, existen disposiciones para la profesionalización de la Administración Pública Estatal en general. El Instituto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León, como órgano de la Secretaría de Administración, gestiona el Sistema de Profesionalización. Este sistema, regulado por el Estatuto de Profesionalización, busca una administración pública eficiente, competitiva y profesionalizada, con estrategias a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del personal público.

La Secretaría de Administración, como entidad gubernamental en Nuevo León, tiene a su cargo la gestión de recursos humanos, tecnológicos, materiales y servicios para la Administración Pública Estatal. A través de la Dirección de Recursos Humanos, se encarga de administrar, diseñar y ejecutar planes y programas de capacitación y desarrollo para los empleados públicos del Gobierno del Estado, de manera genérica.

*Subindicador 1(b)*

El marco legal no presenta barreras para la participación en la profesionalización para la contratación pública, permitiendo que instituciones públicas o privadas integren esta formación en sus programas educativos, incluso a nivel posgrado, como ya lo hacen algunas instituciones. No existen reglas que favorezcan de manera desigual al sector público o privado en el mercado educativo. El Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León permite la celebración de convenios con diversas entidades para la capacitación de servidores públicos, por lo que en general no se observa un trato diferenciado que genere competencia desigual entre los sectores público y privado en el ámbito educativo.

- **Brechas**

*Subindicador 1(a) presenta brechas sustanciales*

 No existe un enfoque estratégico en la normativa estatal respecto a la profesionalización de la función de contratación pública, lo que puede incidir adversamente en la integridad y calidad de los procesos de contratación. Este vacío podría comprometer la eficiencia y efectividad al carecer de personal capacitado, aumentando así el riesgo de errores y prácticas inadecuadas. La falta de especialización

también podría repercutir en el cumplimiento normativo y obstaculizar la adaptación a las mejores prácticas, lo cual podría poner en peligro la transparencia y legalidad en dichos procesos.

 No hay asignación de roles, funciones y responsabilidades en relación con la profesionalización de la función de la contratación pública, lo que puede generar ambigüedad y falta de dirección en los esfuerzos de desarrollo profesional.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 1(a)*

Se recomienda efectuar las reformas normativas pertinentes, a fin de que se establezca como objetivo estratégico la profesionalización de la función de la contratación pública y se establezcan las bases principales que constituyan un apoyo efectivo para su implementación, promoviendo la capacitación continua del personal, la especialización en normativas y prácticas actualizadas, y la adopción de mejores prácticas internacionales. Adicionalmente, podría incluirse también en el PED, a fin de que dicha profesionalización también se establezca como una prioridad de desarrollo estatal.

Se recomienda establecer una estructura organizativa que defina roles específicos, identifique las responsabilidades relacionadas con la capacitación y especialización, y designe claramente quiénes son los responsables de liderar la profesionalización dentro de la entidad. Esto podría incluir la designación de un equipo o departamento encargado de coordinar la formación continua, garantizar el cumplimiento de estándares y normativas actualizadas, y fomentar la adopción de mejores prácticas en la contratación pública.

**Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 1**

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
La profesionalización en contratación pública no es un objetivo estratégico	Riesgo alto 	Reformar la norma para establecer la profesionalización en contratación pública como objetivo estratégico, paralelamente, incluir también en el PED, a fin de que la profesionalización se establezca como una prioridad de desarrollo estatal.
Los roles, funciones y responsabilidades no están claramente definidos	Riesgo alto 	Establecer una estructura organizativa que defina roles específicos, identifique las responsabilidades relacionadas con la capacitación y especialización, y designe claramente responsables

## Prof-Indicador 2. Reglas y herramientas de implementación de apoyo para la profesionalización de contratación pública

Este indicador verifica que los reglamentos de aplicación y las herramientas del sistema de contratación pública incluyen el apoyo a la profesionalización, así como el reconocimiento interno y externo de la importancia de la profesionalización en el funcionamiento del sistema estatal de contratación.

- **Síntesis del indicador 2**

En el Estado de Nuevo León no se ha dotado de la importancia debida a la profesionalización de la función de la contratación pública, ya que no se encuentra reconocida ni respaldada normativamente, ni desarrollada a través de algún ordenamiento reglamentario. A pesar de su impacto significativo en la mejora del desempeño, la eficacia y los ahorros en las compras públicas, así como en las finanzas públicas y el fortalecimiento de capacidades institucionales, no se observa un respaldo inequívoco del sistema de contratación pública estatal hacia la profesionalización en este ámbito.

La inexistencia de una normativa o reglamentación de implementación que defina claramente la política de profesionalización contribuye a esta falta de apoyo estructurado y reconocimiento formal, tanto interno, como externo.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 2(a)*

A nivel estatal, la actividad de contratación pública no está reconocida como una profesión, únicamente se reconoce de manera general la importancia de la profesionalización de los servidores públicos a nivel estatal, empero no se enfatiza de manera específica cómo esta política podría mejorar la ejecución del sistema de contratación pública, lo que sugiere una falta de atención en este aspecto específico de la administración pública. Las instituciones educativas en Nuevo León no ofrecen carreras específicas en Contrataciones Públicas, solo proporcionan programas de especialización a través de diplomados o maestrías.

La falta de políticas y planes que reconozcan la contratación pública como una función específica con diversos niveles profesionales y especializaciones, así como el impacto de la profesionalización en las finanzas públicas y la calidad del gasto, evidencia una carencia en la consideración estratégica de esta área.

### *Subindicador 2(b)*

La inexistencia de una ley específica para la profesionalización en contratación pública provoca también la carencia del reglamento correspondiente. A nivel estatal, el Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León actúa como el marco jurídico para regular la profesionalización de la Administración Pública, orientándose hacia la eficiencia y competitividad en beneficio de la población. Este estatuto aborda la profesionalización de manera genérica, se enfoca en la administración pública estatal en su conjunto, sin contar con un enfoque específico para la contratación pública.

En este sentido, la ausencia de una normativa reglamentaria, de una política de profesionalización claramente definida y de documentos de implementación que aborden tanto los aspectos estratégicos

como operativos de la profesionalización, refleja la falta de reconocimiento, tanto interno como externo, de la contratación pública como una función profesional.

En relación con el establecimiento de perfiles para cargos vinculados a compras, se percibe un avance a través del *Acuerdo por el que se emiten las directrices para determinar los perfiles de puesto y capacitación de los servidores públicos en materia de contrataciones públicas en la Administración Pública Estatal* emitido en 2021, ya que este documento proporciona directrices para definir los perfiles de puesto y la capacitación de los servidores públicos en contrataciones públicas a nivel estatal; no obstante, no se especifican los perfiles en sí, sino que se enuncian principios y competencias que deben considerarse para determinarlos de manera óptima.

### *Subindicador 2(c)*

No hay una política de profesionalización en contratación pública que considere las necesidades de las áreas estratégicas y especializadas. Esta carencia se refleja en la falta de desarrollo y dominio de conocimientos, habilidades y valores que respalden los objetivos horizontales del estado, como la compra sostenible, el desarrollo económico, social y la protección del medio ambiente e innovación. Además, no se tiene en cuenta el impacto en la contratación pública derivado del cumplimiento de obligaciones internacionales o regionales, ya sea por afiliación a asociaciones o acuerdos vinculantes a nivel internacional o regional.

- **Brechas**

#### *Subindicador 2 (a) presenta brechas sustanciales*

 No hay políticas, planes o instrumentos diversos que reconozcan a la contratación pública como profesión, lo que ha llevado a la carencia de programas de formación, certificación y desarrollo profesional para los servidores públicos vinculados con esta actividad. Esta ausencia de enfoque profesional aumenta el riesgo de errores y prácticas deficientes, ya que el personal podría incurrir en equívocos por falta de conocimiento especializado, lo anterior, a su vez, puede dar lugar a ineficiencias, situaciones de corrupción y limitar la adopción de mejores prácticas en la contratación pública.

 No hay políticas, planes o instrumentos diversos que reconozcan a la contratación pública como función específica con diferentes niveles profesionales, especializaciones y un alto grado de multidisciplinariedad. La falta de reconocimiento de esta multidisciplinariedad y la necesidad de contar con expertos en distintas áreas pueden resultar en procesos carentes de la especialización necesaria, máxime si se considera que la contratación pública abarca diversas disciplinas, desde aspectos legales, económicos hasta financieros, por mencionar algunos.

 No hay políticas, planes o instrumentos diversos que resalten la importancia de la profesionalización para mejorar el desempeño del sistema de contratación pública, lo que conlleva consecuencias adversas, en términos de calidad, eficiencia y legalidad en los procesos de adquisición y contratación del sector público.

 No hay políticas, planes o instrumentos diversos que reconozcan el impacto de la profesionalización sobre las finanzas públicas, en relación con la calidad del gasto, ello puede propiciar una desconexión entre la inversión en la formación y desarrollo profesional y la eficiencia real en los procesos de contratación, aunado a que aumenta el riesgo de que no se perciba adecuadamente la inversión como

una contribución valiosa, lo que podría afectar la apreciación de su impacto positivo en la eficacia y eficiencia de las prácticas de contratación.

#### *Subindicador 2 (b) presenta brechas sustanciales*

 La falta de un reglamento detallado que complemente la ley de contratación pública en relación con la profesionalización se debe a la ausencia de una legislación específica que regule la profesionalización de la función de contratación pública o de que ésta se prevea como tal en la propia LAACSNL.

 No existe un reglamento de implementación que contemple una estrategia integral para la profesionalización en contratación pública, que incluya:

- Plan de Carrera Competitivo: Falta la definición de un plan de carrera con nombramientos o promociones basados en competencias específicas y calificaciones, lo que puede afectar el desarrollo profesional y la motivación.
- Continuidad en el Desarrollo Profesional: No se refuerza de manera específica la continuidad en el plan de carrera, lo que podría impactar la atracción y la retención de profesionales experimentados.
- Enfoque Sistemático de Aprendizaje y Desarrollo: La ausencia de un enfoque sistemático limita la construcción y actualización efectiva de conocimientos y habilidades en el ámbito de la contratación pública.
- Garantía de Nivel Mínimo de Conocimientos: No hay disposiciones que aseguren que los profesionales en compras alcancen un nivel mínimo de conocimientos y prácticas para acceder a roles de mayor jerarquía y responsabilidad en el sistema de contratación pública.

 No hay reglamento de implementación que prevea requisitos para profesionales de contratación pública en forma gradual, que equilibre las necesidades de la profesionalización con la continuidad de operaciones. La ausencia de una implementación gradual puede generar resistencia y descontento entre los profesionales existentes, impactando la efectividad de las compras públicas al dificultar la adaptación a nuevos estándares y afectar la eficiencia en los procesos de contratación. Un enfoque gradual facilitaría una transición más armoniosa y alineada con las estrategias a largo plazo de la institución.

 No hay reglamento de implementación que incluya una estrategia clara de vinculación, participación y empoderamiento de actores interesados en la definición, implementación y evaluación de la política de profesionalización. Tampoco se fomenta la participación del sector productivo, la academia y la sociedad civil en la política de profesionalización de la contratación pública. La falta de un enfoque participativo y de empoderamiento de los actores interesados, del sector productivo, la academia y la sociedad civil podría debilitar la legitimidad y efectividad de la política de profesionalización en contratación pública.

### *Subindicador 2 (c) presenta brechas sustanciales*

 No existe una política de profesionalización de la función de la contratación pública que aborde las necesidades tanto de compras estratégicas como especializadas. Esta carencia se refleja en la falta de integración efectiva entre la teoría y la práctica profesional, así como en la ausencia de aspectos distintivos que definan claramente las áreas especializadas y estratégicas de la contratación pública. Los objetivos horizontales de la política, como la sostenibilidad y el apoyo a grupos específicos en la sociedad, así como las obligaciones derivadas de acuerdos internacionales, no están incorporados de manera coherente en la estrategia de profesionalización debido a la inexistencia de dicha estrategia.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 2(a)*

Se recomienda que una vez que a nivel normativo ya se encuentre definida la profesionalización de la contratación pública como un objetivo estratégico, se desarrolle la normativa correspondiente que:

- ⇒ Haga patente el reconocimiento de la contratación pública como función profesional.
- ⇒ Haga patente el reconocimiento de que dicha función específica requiere necesariamente contar con diferentes niveles profesionales, especializaciones y un alto grado de multidisciplinariedad.
- ⇒ Resalten el impacto que tiene la profesionalización en la eficacia de la ejecución del sistema de contratación pública.
- ⇒ Reconozcan la importancia de la profesionalización en la contratación pública y su impacto directo en las finanzas públicas, permitiendo una evaluación más completa y efectiva de los procesos y resultados.

#### *Subindicador 2(b)*

Se recomienda iniciar el proceso de elaboración de una legislación específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública. Posteriormente, se podría impulsar la creación de un reglamento que defina claramente los requisitos, estándares y procedimientos para la formación, certificación y desarrollo profesional de los funcionarios encargados de la contratación pública y detalle las disposiciones de la ley, proporcionando orientación específica sobre la implementación de las medidas de profesionalización.

Se recomienda iniciar el proceso de elaboración de una legislación específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública. Posteriormente, impulsar la creación del reglamento que sea claro e integral y defina claramente los objetivos priorizados, la anticipación de una evaluación sistemática de actividades de profesionalización y su impacto sobre el fortalecimiento de capacidades institucionales.

Se recomienda en primera instancia iniciar el desarrollo de una legislación específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública. Posteriormente, se sugiere promover la creación de un reglamento que contemple una estrategia para: (i) establecer perfiles para los cargos en actividades de compras; (ii) definir un plan de carrera basado en nombramientos o promociones competitivos, vinculados a calificaciones y competencias específicas; (iii) fortalecer la continuidad de los profesionales en sus planes de carrera; (iv) implementar un enfoque sistemático en aprendizaje y desarrollo para construir y actualizar conocimientos y habilidades; y (v) asegurar que los profesionales en compras

alcancen un nivel mínimo de conocimientos y requisitos prácticos para acceder a cargos de mayor jerarquía y responsabilidades clave en el sistema.

Se recomienda que mientras se expide el Reglamento de Implementación, se modifique y complemente el *Acuerdo por el que se emiten las directrices para determinar los perfiles de puesto y capacitación de los servidores públicos en materia de contrataciones públicas en la Administración Pública Estatal*, a fin de lograr un cumplimiento parcial de este criterio de evaluación.

Se recomienda desarrollar una legislación específica para regular la profesionalización en la contratación pública, para posteriormente expedir un reglamento que:

- ⇒ Establezca que la implementación de los requisitos para los profesionales de la contratación pública se realice de manera gradual, buscando equilibrar las necesidades de profesionalización con las de continuidad operativa.
- ⇒ Prevea una estrategia clara de vinculación, participación y empoderamiento de actores interesados en la definición, implementación y evaluación de la política de profesionalización.
- ⇒ Fomente la participación del sector productivo, la academia y la sociedad civil en la política de profesionalización.

Se recomienda que en el proceso de trazado de la política de profesionalización y en la formulación de estas normativas, se involucre a expertos y partes interesadas relevantes, ya que su participación contribuirá a mejorar la efectividad y aceptación de dichas medidas.

#### *Subindicador 2(c)*

Se recomienda trazar y generar una política de profesionalización en la que se tomen en consideración los aspectos siguientes: *i)* Atender las necesidades específicas de las áreas estratégicas y especializadas en la contratación pública. *ii)* Alinear la política con los objetivos horizontales del Estado de Nuevo León y *iii)* Evaluar el impacto de la afiliación a asociaciones internacionales y/o regionales, así como de acuerdos vinculantes a nivel internacional/regional en la contratación pública.

#### **Resumen de las Brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 2**

<b>Brecha sustancial</b>	<b>Clasificación de riesgos y banderas rojas</b>	<b>Recomendaciones</b>
No hay políticas, planes o instrumentos que reconozcan a la contratación pública como profesión, ni como función específica.	Riesgo alto 	Desarrollar políticas y planes que también hagan patente el reconocimiento de la contratación pública como función profesional y específica.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
No hay políticas, planes o instrumentos que resalten la importancia de la profesionalización para incrementar la ejecución del sistema de contratación pública.	Riesgo alto 	Desarrollar políticas y planes que resalten el impacto que tiene la profesionalización en la eficacia de la ejecución del sistema de contratación pública.
No hay políticas, planes o instrumentos que reconozcan el impacto de la profesionalización sobre las finanzas públicas.	Riesgo alto 	Desarrollar políticas y planes que reconozcan el impacto de la profesionalización sobre las finanzas públicas.
No existe una ley sobre profesionalización de la función de la contratación pública, tampoco existe un reglamento que defina la política de profesionalización.	Riesgo alto 	<p>Llevar a cabo las gestiones necesarias de creación tanto de la Ley como del Reglamento de Profesionalización de la función de la contratación pública que:</p> <p>Proporcione orientación específica sobre la implementación de las medidas de profesionalización.</p> <p>Desarrolle los principios de la profesionalización, de forma clara e integral.</p> <p>Contemple una estrategia para establecimiento de perfiles; definición de planes de carrera; fortalecer la continuidad de capital humano; Implementación de enfoques sistemáticos para la construcción del conocimiento, etc.</p> <p>Establezca que la implementación de los requisitos para los profesionales de la contratación pública se dé de manera gradual.</p> <p>Prevea una estrategia clara de vinculación, participación y empoderamiento de actores interesados en la definición, implementación y evaluación de la política de profesionalización.</p> <p>Fomente la participación del sector productivo, la academia y la sociedad civil en la política de profesionalización.</p>

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
No existe una política de profesionalización.	Riesgo alto 	Generar una política de profesionalización donde se abarquen los diferentes aspectos descritos en este informe (Subindicador 2 (c)).

### 3.2. Pilar II - Marco institucional y capacidad de gestión

La metodología básica del MAPS, Pilar II, evalúa cómo funciona en la práctica el sistema de contratación pública definido por el marco jurídico y normativo de un país a través de las instituciones y los sistemas de gestión que forman parte de la gobernanza general del sector público del país. Comprende cinco indicadores y un total de catorce subindicadores.

Esta evaluación de la profesionalización examina (1) la integración de la profesionalización en el sistema de contratación pública del país; (2) si la política de profesionalización forma parte de un entorno de planificación, seguimiento y evaluación bien articulado; y (3) el uso de principios y normas sólidos.

#### Prof-Indicador 3. La profesionalización es un componente clave del sistema de contratación pública

Este indicador evalúa si la profesionalización es un componente clave del sistema de contratación pública y cómo se interrelaciona con otros elementos del sistema, evaluando la capacidad del sistema de contratación para apoyar la profesionalización y ésta para proporcionar los beneficios esperados al sistema.

- **Síntesis del indicador**

En el Estado de Nuevo León no se ha implementado una política de profesionalización específicamente conducida a la contratación pública con un enfoque estratégico y orientado a resultados. La evaluación integral del sistema de compras públicas, actualmente en curso a través de la evaluación de MAPS Central, brindará una visión detallada del sistema que proporcione sólidas bases para el diseño de esta política.

A pesar de que el Gobierno de Nuevo León reconoce la importancia de la profesionalización de los servidores públicos, este reconocimiento e implementación se ha limitado a la capacitación y especialización de manera general, al impartirse capacitación regular a través del Instituto de Profesionalización, que actualmente no se centra en las competencias específicas necesarias, particularidades y la evolución constante de la contratación pública, lo que limita su impacto y alcance en la producción de un desempeño sobresaliente de los profesionales en el sistema de compras que operan, por lo que esta falta de enfoque específico compromete la eficacia y eficiencia de los procesos de contratación, resaltando la necesidad de una política de profesionalización más específica y adaptada a las demandas de esta función.

- **Hallazgos**

- Subindicador 3(a)*

En el Estado de Nuevo León actualmente no existe una política de profesionalización francamente encauzada a la función de la contratación pública con un enfoque estratégico y orientado a resultados, se está en espera de los resultados de la evaluación integral del sistema de compras públicas que actualmente se está llevando a cabo a través de la evaluación de MAPS Central, a fin de tener un conocimiento detallado del sistema y, a partir de ahí, delinear la política de profesionalización. Si bien el Gobierno de Nuevo León ha destacado la importancia de la profesionalización de los servidores públicos, esta se ha circunscrito a la capacitación y especialización de manera genérica. La decisión política muestra conciencia sobre la importancia de la profesionalización, pero la falta de un enfoque específico en el ámbito de compras públicas ha limitado la implementación de medidas estratégicas y ha dificultado la creación de programas de formación específicos, cursos y herramientas adaptadas a las necesidades particulares de quienes trabajan en contratación pública.

Se enfatiza la existencia de una capacitación regular para los servidores públicos en Nuevo León a través del Instituto de Profesionalización, reflejando un compromiso firme con la profesionalización en general, pero ello no logra que los profesionales en contratación pública tengan las calificaciones y competencias necesarias que produzcan un desempeño sobresaliente en el sistema de compras, en virtud de que la capacitación no se enfoca en mejorar las competencias específicas y calificaciones necesarias para la contratación pública, lo que limita su impacto en el desempeño laboral. Los conocimientos generales impartidos se centran en aspectos básicos de cómputo, redacción, ética, leyes administrativas y gestión antisoborno, sin abordar las particularidades y evolución constante de la contratación pública. Este enfoque generalizado puede comprometer la eficacia y eficiencia de los procesos de contratación, destacando la necesidad de una política de profesionalización más específica y orientada a las demandas de esta función crítica.

- **Brechas**

- Subindicador 3 (a) presenta brechas sustanciales*

 No existe una política de profesionalización de la función de contratación pública. De hecho, actualmente se está llevando a cabo la evaluación del sistema de compras públicas estatal, por lo que aún no hay elementos suficientes para trazar la definición de la política. La ausencia de una política de profesionalización orientada a compras públicas puede generar falta de habilidades y conocimientos especializados y afectar la eficiencia y calidad de los procesos de contratación pública, además puede limitar la capacidad del gobierno del Estado de Nuevo León para cumplir con objetivos estratégicos, como la sostenibilidad y el desarrollo económico y social, entre otros.

 La carencia de una política de profesionalización específica para la contratación pública agravada por la falta de cursos especializados puede derivar en profesionales insuficientemente preparados para los desafíos específicos de esta área. Sin una política específica de profesionalización, existe el riesgo de ineficiencias en los procesos de contratación pública, ya que, al carecer de las habilidades especializadas necesarias para gestionar eficientemente las adquisiciones, puede traer consigo demoras, errores y falta de optimización en el gasto público, limitar la introducción de prácticas innovadoras y

mejores prácticas en contratación pública y pérdida de oportunidades para obtener mejores condiciones en las adquisiciones.

 La ausencia de una política de profesionalización que fomente un enfoque estratégico y orientado a resultados en la contratación pública puede generar que los profesionales carezcan de la guía necesaria para alinear sus acciones con los objetivos más amplios de la entidad pública. Esta carencia podría resultar en la ejecución de procesos sin un impacto estratégico genuino y causar una desconexión entre las actividades de contratación pública y las metas institucionales más amplias, creando una brecha entre lo que se hace y lo que verdaderamente se necesita para avanzar en los objetivos estratégicos de la entidad.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 3(a)*

Se recomienda desarrollar políticas específicas que aborden la profesionalización en el ámbito de la contratación pública, que contengan directrices claras, requisitos y estrategias para mejorar la capacitación y competencias en este campo. Esta política deberá representar apoyo para lograr una estrategia más amplia de fortalecimiento de capacidades en contratación pública. Se deberá considerar las políticas que se están elaborando fruto de las evaluaciones pasadas y presentes realizadas.

Se recomienda que una vez que se cuente con los resultados de la evaluación del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León, se formen grupos de trabajo específicos que se centren en diferentes aspectos de la evaluación, como la eficiencia operativa, la calidad del gasto, la sostenibilidad y cualquier otro aspecto relevante para la contratación pública.

Se recomienda comparar los resultados de la evaluación con las mejores prácticas nacionales e internacionales en contratación pública. Esto puede proporcionar una base sólida para identificar áreas de mejora y establecer estándares de profesionalización para el diseño de la política.

Dentro de las más ampliamente reconocidas, se enuncian las siguientes:

1. **Transparencia y acceso a la información:** Garantizar la transparencia en todos los aspectos de la contratación pública, incluida la publicación de información sobre procesos de licitación, contratos adjudicados, criterios de evaluación y resultados.
2. **Competencia y igualdad de trato:** Promover la competencia justa y la igualdad de trato entre los proveedores, evitando prácticas discriminatorias y favoreciendo la participación de proveedores locales e internacionales.
3. **Eficacia en la gestión de riesgos:** Identificar y gestionar proactivamente los riesgos asociados con los procesos de contratación pública, incluidos los riesgos financieros, legales, operativos y reputacionales.
4. **Optimización de recursos:** Buscar la eficiencia en el uso de los recursos públicos mediante la identificación de oportunidades para la consolidación de contratos, la estandarización de procesos y la reducción de costos administrativos. Implementación de criterios de evaluación a través de los cuales se considere la obtención de Valor por el Dinero.

5. **Integridad y lucha contra la corrupción:** Implementar medidas para prevenir y combatir la corrupción en la contratación pública, como la adopción de códigos de conducta, la implementación de sistemas de control interno y la promoción de la responsabilidad y la rendición de cuentas.
6. **Participación ciudadana y sociedad civil:** Involucrar a la sociedad civil y a los ciudadanos en los procesos de contratación pública, fomentando la participación, la supervisión y el escrutinio público de las actividades de adquisición.
7. **Sostenibilidad y responsabilidad social:** Integrar consideraciones de sostenibilidad ambiental, social y económica en los procesos de contratación pública, promoviendo prácticas responsables y éticas en la selección de proveedores y la ejecución de contratos.
8. **Evaluación y mejora continua:** Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento para medir el desempeño de los procesos de contratación pública, identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas de manera proactiva.

Se recomienda identificar las necesidades de capacitación en los distintos niveles de profesionales de contratación pública, con la finalidad de diseñar cursos de capacitación específicos que incidan de manera directa en el fortalecimiento de su desempeño en el sistema de compras. La participación activa de expertos en contratación pública en el diseño y ejecución de cursos garantizará la relevancia y adecuación a las necesidades reales del ámbito.

Se recomienda desarrollar una política de profesionalización que no solo se centre en procesos, sino que también adopte un enfoque estratégico. Esta política debe destacar la importancia de alinear las actividades de contratación pública con los objetivos estratégicos de la entidad e incentivar y fomentar un ambiente que promueva la innovación en la contratación pública.

Se recomienda proporcionar capacitación específica en pensamiento estratégico para los profesionales de contratación pública, a fin de que desarrollen la capacidad de entender y contribuir directamente a los objetivos estratégicos de la entidad.

### Resumen de las Brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 3

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
No existe una política de profesionalización de la función de contratación pública, basada en una evaluación del sistema de compras estatal.	Riesgo alto 	Desarrollar la política de profesionalización de la función de contratación pública, una vez que se cuente con los resultados de la evaluación del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
No existe una política de profesionalización de la función de contratación pública que impulse las competencias adecuadas de los profesionales en la materia.	Riesgo alto 	Identificar las necesidades de capacitación en los distintos niveles de profesionales de contratación pública, con la finalidad de diseñar cursos de capacitación específicos que incidan de manera directa en el fortalecimiento de su desempeño.
No existe una política de profesionalización que fomente un enfoque estratégico y orientado a resultados en la contratación pública.	Riesgo alto 	Desarrollar una política de profesionalización que no solo se centre en procesos, sino que también adopte un enfoque estratégico.

#### Prof-Indicador 4. La profesionalización se está realizando en un ambiente de planeación, monitoreo y evaluación

Este indicador evalúa si el marco jurídico y normativo especifica clara y adecuadamente las instituciones encargadas de la contratación pública sostenible y examina sus responsabilidades, acuerdos de financiación y dotación de personal.

- **Síntesis del indicador**

En Nuevo León no se ha trazado una política de profesionalización focalizada a la función de la contratación pública, por lo que evidentemente no existen planes para su implementación, ni existen mecanismos encauzados a su monitoreo y evaluación periódicos. Este vacío institucional impide asegurar que los profesionales involucrados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en el ámbito de la contratación pública. Aunque se evidencia un esfuerzo en promover la profesionalización en general de los servidores públicos, se observa una falta de planificación integral y de identificación formal de las necesidades de capacitación mediante evaluaciones de desempeño y análisis de brechas de habilidades.

- **Hallazgos**

- *Subindicador 4(a)*

No se tiene evidencia de que los planes anuales de profesionalización sean elaborados por quien ejerce la función normativa/reguladora. En principio, es preciso indicar que la función normativa/reguladora no está claramente definida, aunque hay unidades como la Dirección General de Adquisiciones de la

Secretaría de Administración y la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana que asumen cierto papel normativo, no existe un Plan Anual de Profesionalización como un plan estratégico que identifique las necesidades específicas de capacitación en contratación pública, al carecer de una detección formal de necesidades de capacitación mediante evaluaciones de desempeño y análisis de brechas de habilidades.

En el Estado de Nuevo León, se ha identificado una falta significativa de planes de profesionalización específicamente diseñados para la contratación pública en conjunto con la falta de planes estratégicos para el sistema de compras, lo que impide que los profesionales adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para un desempeño eficiente en este ámbito y que ambos planes, tanto estratégico como de profesionalización, sean consistentes entre sí; asimismo, se destaca la ausencia de una planificación integral, careciendo de elementos esenciales como un diagnóstico colaborativo, objetivos definidos, concertación con sectores interesados, metas compartidas, planeación detallada y monitoreo continuo. De hecho, el diseño de los planes de profesionalización para los servidores públicos en la actualidad carece de una evaluación formal que analice sistemáticamente las necesidades, capacidades y brechas existentes, en tanto se realiza una evaluación empírica que detecte necesidades a medida que surgen circunstancias propicias, esta evaluación no es formal y no se centra específicamente en la contratación pública. Además, no se emplea una metodología estructurada para llevar a cabo esta evaluación.

En la evaluación, se destacó que el Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León promueve la profesionalización de los servidores públicos, fomentando competencias laborales y capacitación continua. Este enfoque se refleja en el Decreto del Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado, donde se reconoce la importancia de implementar mecanismos innovadores para impulsar la profesionalización del servicio público en vías de desarrollar mejores prácticas y estar en aptitud de otorgar los servicios que le corresponde con los más altos estándares de calidad y eficiencia, con el fin de volverlo más eficaz, eficiente y competitivo, por lo que existen las bases para diseñar los planes de profesionalización en contratación pública alineados y vinculados a los de fortalecimiento institucional.

#### *Subindicador 4(b)*

La falta de datos detallados sobre el desempeño individual en el sistema de compras, proporcionados por el SECOP, limita la capacidad de crear contenido didáctico efectivo y personalizado. Esta carencia también obstaculiza la identificación de fortalezas y áreas de mejora en las funciones individuales relacionadas con las compras. El SECOP difunde información pública sobre los procesos de compras, incluyendo normativas, programas anuales, padrones de proveedores y registros de sancionados; sin embargo, carece de datos sobre resultados de monitoreo y auditorías, necesidades, capacidades y brechas existentes, así como planes específicos para la profesionalización y prioridades definidas por la función normativa/reguladora y otras autoridades.

Aunado a lo anterior, la visualización de documentos en SECOP está actualmente en formato de imagen en PDF, no en formato de datos abiertos, lo que limita la capacidad de interactuar plenamente con la información.

#### *Subindicador 4(c)*

En Nuevo León, la inexistencia de una política de profesionalización específica para la contratación pública plantea desafíos significativos, puesto que la falta de una guía estratégica dificulta la coordinación y

dirección coherente de esfuerzos para fortalecer las habilidades necesarias en los profesionales de contratación pública. A su vez, la ausencia de mecanismos de monitoreo y evaluación complica el seguimiento del progreso en la implementación de la profesionalización en general, dificultando la identificación temprana de deficiencias y la toma de decisiones informada. Al no existir estos mecanismos, sus resultados no pueden utilizarse para retroalimentar la política ni sus planes de implementación.

La carencia de datos cuantitativos y cualitativos para medir la eficacia de las iniciativas de profesionalización genérica impide obtener evidencia clara sobre cómo las mejoras en habilidades y competencias impactan positivamente los procesos de contratación. Esto, a su vez, limita la capacidad de evaluar el rendimiento y desempeño, así como ajustar estrategias de formación para lograr mejoras continuas en la eficiencia y calidad de los resultados en la contratación pública. Además, la ausencia de un sistema de medición del desempeño tanto para el sistema de compras públicas como para las iniciativas de profesionalización en general refleja una falta de integración esencial.

Otro elemento importante es que con independencia de que no existe una política de profesionalización enfocada a la contratación pública, actualmente no se evalúa el impacto de la profesionalización en los servidores públicos respecto de la capacitación genérica que se les imparte, lo que denota la ausencia de un análisis sistemático de cómo estos esfuerzos inciden positiva o negativamente en el desempeño y las habilidades de los profesionales, lo que se traduce en un desconocimiento respecto a la eficacia de los programas de formación genérica, dificultando la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas para optimizar la calidad y relevancia de la capacitación.

- **Brechas**

#### *El Subindicador 4(a) presenta brechas sustanciales*

 Actualmente no existen planes anuales para la profesionalización elaborado por la función normativa/reguladora, lo que conlleva a la implementación de programas de formación genéricos y no específicos para las necesidades del personal en contratación pública. Un plan anual de profesionalización es crucial para garantizar que la capacitación sea efectiva, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la función de contratación pública, por lo que su carencia puede generar el desaprovechamiento de recursos al no asignarse eficientemente para cubrir áreas críticas de la contratación, a la par que dificulta la evaluación efectiva del impacto de la capacitación al carecer de indicadores claros, obstaculizando la medición del retorno de la inversión en términos de mejora de habilidades y eficiencia operativa.

 El diseño de los planes de profesionalización para los servidores públicos en la actualidad carece de una evaluación formal que analice sistemáticamente las necesidades, capacidades y brechas existentes, lo que compromete la efectividad de los programas de profesionalización, limitando su capacidad para abordar las demandas específicas de la contratación pública y medir de manera precisa su impacto en el desempeño laboral.

Estos aspectos clave no están presentes en los programas existentes, limitando la eficacia y relevancia de la profesionalización en contratación pública en Nuevo León.

 No hay planes de profesionalización diseñados específicamente para la materia de las compras públicas, pero además los planes de profesionalización genéricos no son el resultado de una planificación integral que considere aspectos esenciales, incluyendo la elaboración de un diagnóstico colaborativo, la definición clara de objetivos, la concertación con los sectores interesados, el establecimiento de metas compartidas, la planeación detallada y el monitoreo continuo. La carencia de una planificación integral reduce la eficacia de los planes genéricos, por ejemplo, la ausencia de monitoreo continuo dificulta la evaluación del impacto de la capacitación, obstaculizando la medición del retorno de la inversión y la mejora de habilidades y eficiencia operativa.

 No hay planes de profesionalización que estén vinculados a los del fortalecimiento institucional, ni existen mecanismos disponibles para garantizar su consistencia, lo cual incrementa el riesgo de que exista desalineación estratégica, falta de sinergia y oportunidades desaprovechadas para el desarrollo integral de la administración pública.

 Hay inexistencia de planes de profesionalización específicos para la contratación pública, pero en añadidura es importante destacar que tampoco se han desarrollado planes estratégicos para el sistema de compras públicas estatal, la carencia de ambos elementos esenciales suscita la imposibilidad de que se vinculen y articulen entre sí.

#### *El Subindicador 4(b) presenta brechas menores y sustancial*

 La información que actualmente ofrece el SECOP aun cuando es de fácil y gratuito acceso, es insuficiente para lograr crear contenido didáctico basado en evidencia y que esté dirigida de acuerdo con el desempeño de funciones individuales en el sistema de compras.

 El SECOP no aporta al público datos sobre resultados de monitoreo y auditorías, necesidades, capacidades y brechas existentes, así como planes específicos para la profesionalización y prioridades definidas por la función normativa/reguladora y otras autoridades.

 La información disponible en SECOP presenta limitaciones al no encontrarse completamente en formatos abiertos y estructurados, lo que afecta su interactividad al obstaculizar la capacidad de los usuarios para realizar búsquedas específicas, filtrar datos o llevar a cabo análisis detallados. La ausencia de datos abiertos también dificulta la descarga masiva de información en formato de base de datos, restringiendo la capacidad de investigadores y analistas para realizar análisis exhaustivos y generar informes detallados. Además, la falta de estructuración de datos complica la generación de estadísticas y reportes.

#### *El Subindicador 4(c) presenta brechas sustanciales*

 No existe una política de profesionalización de la función de la contratación pública, tampoco se contemplan mecanismos de monitoreo y evaluación ni que estos estén a su vez integrados a algún sistema de medición de desempeño del propio sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León. Naturalmente, tampoco existe algún responsable de llevar a cabo ningún monitoreo y evaluación y desafortunadamente, esta carencia desaprovecha la valiosa oportunidad de que los resultados que debiera arrojar dicho mecanismo sean explotados para retroalimentar y mejorar la política de profesionalización.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 4(a)*

Se recomienda establecer normativamente un ente gubernamental -o dotarle de las atribuciones pertinentes a alguno ya existente- que pueda llevar a cabo todas las funciones normativas/reguladoras.

Se recomienda establecer anualmente la planeación para la profesionalización que realice una detección previa de las necesidades de capacitación y que, con base en ello, se realice la planificación pertinente.

Se recomienda establecer un proceso formal y estructurado de evaluación de necesidades, capacidades y brechas en la contratación pública, a través de encuestas, entrevistas, análisis de desempeño y otras herramientas que proporcionen una visión integral de las áreas que requieren atención y desarrollo, así como diseñar metodologías específicas para la evaluación de las necesidades de profesionalización en contratación pública, en las que se identifiquen competencias clave y evaluación de conocimientos especializados necesarios para el personal involucrado.

Se recomienda desarrollar planes de profesionalización específicos para la contratación pública en Nuevo León, abordando las necesidades particulares de esta área crucial.

Se recomienda implementar una planificación integral para su desarrollo que incluya un diagnóstico colaborativo, la definición clara de objetivos, la concertación con sectores interesados, el establecimiento de metas compartidas, la planeación detallada y el monitoreo continuo, a fin de garantizar que los programas de profesionalización sean más efectivos, alineados con los objetivos y planes institucionales y capaces de garantizar su consistencia y evaluar adecuadamente su impacto, promoviendo así un desarrollo profesional más sólido y una mejora significativa en la eficiencia de las actividades de contratación pública.

Se recomienda desarrollar planes de profesionalización específicos para la contratación pública en Nuevo León, abordando las necesidades particulares de esta área crucial.

Se recomienda establecer mecanismos de vinculación entre los planes de profesionalización en contratación pública y los planes de fortalecimiento institucional, así como prever mecanismos que aseguren su consistencia.

Se recomienda crear planes estratégicos estructurados para el sistema de compras públicas. Estos planes deben incluir objetivos claros, metas específicas, estrategias de implementación y un marco de monitoreo continuo, posteriormente se deberán formular los planes de profesionalización que logren una adecuada consistencia con los planes estratégicos.

*Subindicador 4(b)*

Se recomienda trabajar en colaboración con los responsables del SECOP para mejorar la calidad y cantidad de datos disponibles, incluyendo la incorporación de métricas específicas relacionadas con el desempeño individual en las contrataciones públicas. La obligatoriedad de que el sistema incluya esta información podría establecerse a nivel reglamentario.

Se recomienda establecer mecanismos efectivos de retroalimentación para recopilar información cualitativa sobre el desempeño de los profesionales de contratación pública, podrían incluirse encuestas, revisiones de pares y evaluaciones de supervisores.

Se recomienda que el SECOP incluya información detallada sobre los resultados de acciones de monitoreo y auditorías, identificación de necesidades, capacidades y brechas, así como planes específicos para la profesionalización. Podría establecerse una colaboración estrecha con la función normativa/reguladora y otras autoridades para asegurar la inclusión de prioridades relevantes en la plataforma, en aras de garantizar una mayor transparencia y facilitar la toma de decisiones informadas en el ámbito de contratación pública.

Se recomienda migrar hacia la digitalización en formatos de datos abiertos tomando en cuenta las buenas prácticas internacionales. Esta transición permitirá una mayor interacción con el portal y facilitará la descarga masiva de información en forma de base de datos, posibilitando así la generación de estadísticas y reportes de manera más eficiente y detallada.

#### *Subindicador 4(c)*

Se recomienda trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública que incluya mecanismos de monitoreo y evaluación, con la fijación de indicadores claros y medibles que evalúen el progreso de las iniciativas de profesionalización.

Se recomienda trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública y la implementación de un sistema de medición del desempeño que permita evaluar de manera objetiva y continua el impacto de las iniciativas de formación, a fin de que se proporcione una base sólida para mejorar la eficacia y la relevancia de la profesionalización en el ámbito de la contratación pública.

Se recomienda trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública en la que se designe con toda claridad a los responsables que llevarán a cabo el monitoreo y evaluación de esta política y su implementación.

Se recomienda que una vez que se diseñe la política de profesionalización de la función de la contratación pública, también se establezca un sistema integral de evaluación del impacto de los programas de profesionalización.

Se recomienda realizar, a mediano plazo, revisiones periódicas de la política de profesionalización y los mecanismos de monitoreo y evaluación, con el propósito de asegurar que sus resultados puedan ser utilizados como instrumento de retroalimentación para mejorar la política de profesionalización y sus planes de implementación.

#### Resumen de las Brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 4

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
<p>No hay planes de profesionalización especialmente diseñados para contratación pública.</p> <p>Los planes anuales genéricos no son elaborados por la función normativa/reguladora.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Establecer normativamente un ente que lleve a cabo todas las funciones normativas/reguladoras y que éste realice anualmente la planeación para la profesionalización específica.</p>
<p>No hay planes de profesionalización especialmente diseñados para contratación pública.</p> <p>Los planes de profesionalización genéricos no se basan en una evaluación formal de necesidades, capacidades y brechas existentes.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Establecer un proceso formal y estructurado de evaluación de necesidades, capacidades y brechas en la contratación pública.</p>
<p>No hay planes de profesionalización especialmente diseñados para contratación pública.</p> <p>No hay una planificación integral que considere aspectos esenciales.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Implementar una planificación integral para su desarrollo que incluya un diagnóstico colaborativo, la definición clara de objetivos, la concertación con sectores interesados, el establecimiento de metas compartidas, la planeación detallada y el monitoreo continuo</p>
<p>No hay planes de profesionalización especialmente diseñados para contratación pública.</p> <p>No se han diseñado planes estratégicos para el sistema de compras, por lo que es imposible la vinculación y consistencia entre ambos.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Crear planes estratégicos estructurados para el sistema de compras públicas. Estos planes deben incluir objetivos claros, metas específicas, estrategias de implementación y un marco de monitoreo continuo, posteriormente se deberán formular los planes de profesionalización que logren una adecuada consistencia con los planes estratégicos.</p>

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
<p>La información que actualmente ofrece el SECOP aun cuando es de fácil y gratuito acceso, es insuficiente para lograr crear contenido didáctico.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Trabajar en colaboración con los responsables del SECOP para mejorar la calidad y cantidad de datos disponibles, incluyendo la incorporación de métricas específicas relacionadas con el desempeño individual en las contrataciones públicas. Adicionalmente, establecer mecanismos efectivos de retroalimentación para recopilar información cualitativa sobre el desempeño de los profesionales de contratación pública,</p>
<p>El SECOP no aporta al público datos sobre resultados de monitoreo y auditorías, necesidades, capacidades y brechas existentes.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Incluir en el SECOP información detallada sobre los resultados de acciones de monitoreo y auditorías, identificación de necesidades, capacidades y brechas, así como planes específicos para la profesionalización</p>
<p>La información disponible en el SECOP no está en formato de datos abiertos, ni legibles por máquina</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Migrar hacia la digitalización en formatos de datos abiertos.</p>
<p>No existe una política de profesionalización de la función de la contratación pública; por ende, tampoco hay mecanismos de monitoreo y evaluación en torno a la implementación de la política, así como la idónea medición del impacto sobre el sistema de contratación pública estatal.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Trazar una política de profesionalización en contratación pública que incluya mecanismos de monitoreo y evaluación y responsables de su ejecución, que se integre con otros mecanismos diseñados para monitorear el sistema de compras, y que los resultados que arroje sirvan para detectar las áreas de mejora de la política de profesionalización.</p>

## Prof-Indicador 5. La profesionalización se basa en principios y normas acertados

Este indicador se refiere a la utilización de principios y normas sólidos en la política de profesionalización.

- **Síntesis del indicador**

No hay una política de profesionalización para la función de contratación pública en el Gobierno de Nuevo León, por lo que se carece de un enfoque estratégico basado en competencias, interdisciplinariedad y juicio profesional que aborde el reconocimiento y evaluación de conocimientos teóricos y prácticos, el desarrollo de habilidades técnicas y empresariales, así como la evaluación del desempeño.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 5(a)*

La falta de una política de profesionalización específica para la contratación pública en el Gobierno del Estado de Nuevo León implica la carencia de un marco estructurado basado en principios fundamentales, como competencias, interdisciplinariedad, responsabilidad y juicio profesional. Esta ausencia se refleja en la falta de reconocimiento y evaluación de una combinación equilibrada de conocimientos teóricos y prácticos, que incluyan tanto la formación específica como la experiencia práctica. Entre las carencias identificadas se destaca la falta de atención a las destrezas básicas necesarias para los profesionales de contratación, abordando tanto las habilidades técnicas relacionadas con la contratación como las habilidades empresariales, de negociación, y las habilidades sociales e interpersonales. La falta de una evaluación del desempeño del profesional de compras también se destaca como un vacío importante en el enfoque actual.

No obstante, se observa un interés y una cultura incipientes hacia la profesionalización en compras públicas, especialmente en el ámbito educativo impartido por otras instituciones. Si bien existe cierta combinación de teoría y práctica en los programas educativos ofrecidos por estas instituciones, así como la consideración de la interdisciplinariedad en algunas asignaturas, desafortunadamente estos esfuerzos y enfoques no están integrados de manera formal en la política gubernamental del Estado de Nuevo León.

- **Brechas**

### *El Subindicador 5(a) presenta brechas sustanciales*



No existe una política de profesionalización de la función de la contratación pública implementada por el Gobierno del Estado de Nuevo León.

- **Recomendaciones**

### *Subindicador 5(a)*

Se recomienda trazar y generar la política de profesionalización de la función de la contratación pública que considere combinación de conocimientos prácticos y teóricos a través de educación específica, capacitación y experiencia (competencias), el dominio de varias disciplinas estratégicas (interdisciplinariedad) y responsabilidad y rendición de cuentas, en el sentido de que los funcionarios de

compras sean responsables dentro de la organización por las decisiones que toman, así como reciban recompensas derivadas de aquéllas.

Se recomienda trazar y generar la política de profesionalización que incluya el reconocimiento y evaluación de una combinación de conocimientos teóricos y prácticos a través de capacitación y educación específica, junto con experiencia práctica.

Se recomienda trazar y generar la política de profesionalización que considere, promueva y desarrolle las destrezas básicas de los profesionales tales como las propias de la contratación.

Se recomienda trazar y generar la política de profesionalización que considere la evaluación del desempeño del profesional de compras públicas, que permita medir de forma objetiva e integral diversos aspectos, tales como la conducta profesional, el rendimiento, el desempeño, competencias, áreas de oportunidad y la productividad de dichos servidores públicos.

### Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 5

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
<p>No existe una política de profesionalización de la función de la contratación pública implementada por el Gobierno del Estado de Nuevo León.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Se recomienda trazar la política de profesionalización que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- considere competencias, interdisciplinariedad, responsabilidad y rendición de cuentas.</li> <li>- incluya reconocimiento y evaluación de conocimientos teóricos y prácticos y las destrezas básicas, habilidades técnicas y comerciales, etc.</li> <li>- prevea la evaluación del desempeño del profesional de compras.</li> </ul>

### 3.3. Pilar III - Operaciones de contratación pública y prácticas de mercado

La metodología básica del MAPS, Pilar III, evalúa la eficiencia operativa, la transparencia y la eficacia del sistema de contratación mediante la selección y revisión de una muestra de casos reales de contratación de varias entidades adjudicadoras. También examina el mercado como medio para juzgar la calidad y eficacia del sistema a la hora de poner en práctica los procedimientos de contratación. El pilar III de la metodología básica del MAPS comprende dos indicadores y un total de seis subindicadores.

Esta evaluación de la profesionalización examina (1) la existencia de mecanismos de integración para financiar, al menos parcialmente, los costes de educación y formación relacionados con la profesionalización; (2) si la contratación pública está reconocida como una línea de carrera profesional; y (3) si la educación, la formación y la certificación en materia de contratación pública se desarrollan en un mercado transparente, libre de distorsiones y en el que el terreno de juego está nivelado.

#### Prof-Indicador 6. El sistema de contratación pública cuenta con mecanismos financieros adecuados para financiar el costo de la educación, capacitación y certificación de los profesionales en contratación pública

Uno de los retos de la profesionalización es el coste de la educación, la formación y la certificación. Es necesaria una financiación adecuada para garantizar una educación, formación y certificación de calidad que contribuya al desarrollo sostenible del mercado de la profesionalización de la contratación.

Los fondos públicos asignados en los presupuestos de las entidades de contratación deben estar disponibles para financiar al menos parcialmente los costes de educación y formación de sus responsables de contratación.

- **Síntesis del indicador**

El Instituto de Profesionalización es la principal entidad de capacitación en contrataciones públicas en el Estado, dispone de un presupuesto anual asignado para servicios de capacitación destinados a los servidores públicos en general, careciendo de una focalización específica hacia áreas determinadas, aunque sí se ha impartido capacitación adecuada para los compradores de la Unidad Centralizada de Compras, pero sin atender a la multidisciplinariedad necesaria. Este presupuesto se ejecuta mensualmente conforme a la programación del catálogo de cursos del Instituto, así como a solicitudes específicas provenientes de las dependencias gubernamentales. Hasta el momento, la asignación presupuestal ha sido suficiente para cubrir la programación de cursos; sin embargo, no pasa inadvertido que es común que existan recortes presupuestales a dicha asignación durante el ejercicio fiscal, por lo que no existe una garantía absoluta de que los programas de capacitación puedan culminarse conforme se tiene proyectado y evidencia que actualmente la capacitación de los servidores públicos en general no posee un enfoque de relevancia y prioridad elevada para el Gobierno del Estado de Nuevo León.

- **Hallazgos**

El Instituto de Profesionalización dispone de un presupuesto anual asignado para servicios de capacitación destinados a los servidores públicos en general, careciendo de una focalización específica hacia áreas

determinadas. Este presupuesto se ejecuta mensualmente conforme a la programación del catálogo de cursos del Instituto, así como a solicitudes específicas provenientes de las dependencias gubernamentales.

Aunque se reporta que el presupuesto actual no es considerable, ha resultado suficiente para atender las necesidades establecidas en el catálogo de cursos. No obstante, se observa que ha habido reducciones en este presupuesto, sugiriendo que, desde una perspectiva política, la función de capacitación desempeñada por el Instituto no posee la prioridad deseada. En el ejercicio fiscal del 2022, el porcentaje asignado a capacitación representó el 0.004% del presupuesto total del Estado para dicho año. La falta de transparencia en la obtención de esta información subraya la ausencia de una política clara y específica en materia de presupuesto destinado para la capacitación.

El Instituto de Profesionalización es la principal entidad de capacitación en contrataciones públicas en el Estado, con un 71% de participación entre los encuestados que han recibido formación. Ofrece un catálogo de cursos relevantes para los funcionarios de compras, como Negociación, Ley de Adquisiciones estatal, Transparencia, Código de Ética y Ley de Responsabilidades Administrativas.

- **Brechas**

*El Subindicador 6(a) presenta brechas sustanciales*

 El presupuesto actual destinado a la capacitación genérica de los servidores públicos podría considerarse limitado para sus objetivos, además de que existe la posibilidad de recortes presupuestales, lo que podría comprometer la realización del programa de capacitación planificado. La limitación presupuestaria y la posibilidad de disminuciones pueden tener implicaciones adversas en la efectividad y continuidad del programa de capacitación para los servidores públicos y afectar la calidad y alcance de la formación, así como la capacidad de abordar las necesidades específicas de profesionalización.

Se advierte que para la obtención de un mayor presupuesto destinado para la profesionalización, podría encontrarse resistencia en torno a asignar recursos adicionales a programas de capacitación, bajo la posible percepción de que la capacitación no es una inversión prioritaria, además de la tendencia política actual de reducir el gasto público en general, por lo que es indispensable que la profesionalización de la función de la contratación pública se establezca como objetivo estratégico del Estado de Nuevo León y se reconozca como profesión, para superar estos posibles impedimentos.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 6(a)*

Se recomienda establecer dentro de los planes estratégicos, mecánicas para financiar de manera suficiente los costos de educación y capacitación relacionados con la profesionalización, máxime una vez que se formule la política de profesionalización para la función de la contratación pública.

## Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 6

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
<p>El presupuesto actualmente asignado para la capacitación genérica de los servidores públicos pareciera no ser tan vasto para su propósito.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Se recomienda que una vez que se formule la política de profesionalización, dentro de sus planes estratégicos se establezcan mecánicas para financiar de manera suficiente los costos de educación y capacitación relacionados con la profesionalización.</p>

**Prof-Indicador 7. La contratación pública se reconoce como un plan de carrera profesional en el servicio público del país.**

Como complemento del subindicador 8(b) de la metodología central (Reconocimiento de la contratación pública como profesión), este indicador evalúa aspectos específicos de dicho reconocimiento, como la existencia de un marco de competencias, así como una carrera profesional y su comparación con otras, en términos de niveles de remuneración y estabilidad. Este indicador se divide en tres subindicadores (a-c), que se evalúan individualmente.

- **Síntesis del indicador**

En el ámbito de contratación pública en Nuevo León, la ausencia de un marco de competencias que diferencie niveles profesionales y especialidades dificulta la identificación y evaluación de habilidades necesarias en el personal involucrado en el proceso de compras. La implementación de un marco de competencias proporcionaría estándares claros, facilitaría la identificación de áreas de mejora y fomentaría el desarrollo profesional continuo, asegurando que los profesionales estén debidamente equipados para desempeñar eficazmente sus roles. Actualmente, la falta de un marco de competencias impide la realización de evaluaciones de habilidades, la identificación de necesidades de educación y capacitación, así como la planificación de carreras.

La información disponible no proporciona detalles sobre la existencia de un plan de carrera específico para la contratación pública o cualquier otra especialidad dentro del servicio civil en el Estado de Nuevo León, de hecho tampoco existe como tal un servicio profesional de carrera en la Administración Pública del Estado de Nuevo León; no obstante esta considerable carencia, las encuestas sugieren estabilidad laboral de los funcionarios de contratación pública, aunado a que la comparación salarial revela que los salarios en contratación pública superan el promedio del Gobierno Central, cuestiones que evidencian competitividad salarial y continuidad en empleo, elementos básicos que debe prever un plan de carrera.

- **Hallazgos**

- Subindicador 7(a)*

En torno a este Indicador se identifica una carencia significativa de un marco de competencias específico para la contratación pública, el cual debería abarcar diferentes niveles profesionales y especialidades, proporcionando una guía clara sobre las habilidades y competencias necesarias para el personal clave involucrado en el proceso de compras. A la fecha de la evaluación, no se ha establecido un marco que sea apto para realizar evaluaciones de habilidades, identificar necesidades de educación y capacitación, así como para planificar las carreras profesionales dentro del ámbito de la contratación pública.

El Instituto de Profesionalización, entidad encargada de la capacitación, ofrece cursos por competencias en cinco estándares, pero ninguno de ellos está específicamente orientado a la contratación pública. Los estándares existentes cubren temáticas como atención al ciudadano, servicios de limpieza, impartición de cursos de formación, liderazgo en el servicio público e interpretación de conferencias de lengua de señas mexicana español.

Adicionalmente, se exploró la percepción de los compradores públicos sobre la oferta de formación en contratación. La diversidad de respuestas refleja que, si bien algunos encuentran la oferta adecuada a sus

necesidades, otros perciben que la formación disponible no se ajusta completamente a sus circunstancias y requerimientos específicos. El 48% de los encuestados se mostró de acuerdo o bastante de acuerdo con la afirmación de que los servidores públicos pueden elegir formación que se adapte a sus necesidades, mientras que el 52% expresó desacuerdo o poco acuerdo.

### *Subindicador 7(b)*

En términos de la información disponible, no se puede confirmar la existencia de un plan de carrera específico para ninguna especialidad dentro del servicio civil, incluida la contratación pública, ya que este último tampoco está formalmente establecido, es decir, actualmente no existe un servicio civil o profesional de carrera.

A pesar de que existe una estructura de puestos definida en función de los grados académicos requeridos, no se abordan distinciones necesarias entre cargos de diferentes niveles profesionales y especialidades. Las descripciones de puestos sí especifican las competencias necesarias para roles de diferentes niveles jerárquicos, pero no se identifica un plan de carrera formalizado para guiar el desarrollo profesional en estas áreas específicas como se exige en este indicador.

### *Subindicador 7(c)*

Aunque no se ha establecido formalmente un plan de carrera para la contratación pública que garantice la estabilidad en los roles laborales de los funcionarios, los resultados de la encuesta sugieren una estabilidad en el empleo. Se observa que un porcentaje ligeramente menor de servidores públicos ha permanecido entre 6 y 15 años en el área de contrataciones públicas (40%) en comparación con aquellos que llevan menos de un año hasta 5 años (60%). Respecto a la competitividad en los salarios, se llevó a cabo una comparación salarial entre los funcionarios vinculados a adquisiciones y aquellos del Gobierno Central del Estado cuyos resultados arrojaron que, en todos los casos analizados, los salarios de los profesionales en contratación pública superan el promedio del Gobierno Central. Estos hallazgos indican una continuidad en el empleo dentro de la función de contratación pública, así como cierta competitividad en cuanto a los niveles de remuneración en esta área.

Es de puntualizar que la falta de un servicio civil o de una estructura de profesional de carrera conlleva diversas implicaciones como posibles interrupciones en la continuidad y estabilidad en la administración pública e incentivos limitados para el desempeño, aunado a que un sistema de carrera transparente disminuye el riesgo de nepotismo y favoritismo en la toma de decisiones de contratación y promoción. Por otra parte, la ausencia de un plan de carrera para la contratación pública dentro del servicio civil puede provocar un desarrollo profesional restringido, afectar la retención del talento especializado en contratación pública, y tornarse como un desincentivo para adquirir habilidades y conocimientos especializados en la materia.

- **Brechas**

#### *El Subindicador 7(a) presenta brechas sustanciales*



No se ha desarrollado un marco de competencias para contratación pública que incluya diferentes niveles profesionales y especialidades. Esto no significa que los compradores no deben cumplir requisitos para ocupar los cargos.

 No se ha desarrollado un marco de competencias para contratación pública que identifique las habilidades y niveles de competencia que deben tener todo el personal clave vinculado al proceso de compras, a diferentes niveles profesionales. Esto no significa que los compradores no deben cumplir requisitos para ocupar los cargos.

 No se ha desarrollado un marco de competencias para contratación pública que sea adecuado para realizar evaluaciones de habilidades, la identificación de necesidades de educación, capacitación y desarrollo, y planeación de carrera. Esto no significa que los compradores no deben cumplir requisitos para ocupar los cargos.

#### *El Subindicador 7(b) presenta brechas sustanciales*

 No existe un servicio civil o profesional de carrera, ni tampoco planes de carrera de contratación pública. Esto no significa que los compradores no deben cumplir requisitos para ocupar los cargos. La inexistencia de un servicio civil o de una estructura profesional de carrera puede afectar la estabilidad, el rendimiento, la imparcialidad en el ingreso y el desarrollo profesional, así como la atracción y retención de talento especializado en esta disciplina de compras públicas; paralelamente, la falta de un plan de carrera formalizado puede tener consecuencias negativas en la gestión y retención de profesionales especializados en contratación pública, ya que sin una guía clara para el crecimiento profesional en esta área, los servidores públicos pueden enfrentar desafíos en la identificación de oportunidades de desarrollo y en la planificación de sus carreras a largo plazo.

#### *El Subindicador 7(c) presenta brechas menores*

No existe un plan de carrera en contratación pública; sin embargo, los niveles de remuneración de los profesionales involucrados en adquisiciones son competitivos, además de que poseen cierta seguridad de estabilidad en el cargo que desempeñan.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 7(a)*

Se recomienda la implementación de marcos de competencias para contratación pública que incluyan: i) Descripción detallada de funciones, habilidades y competencias específicas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos para el Estado de Nuevo León en esta materia; ii) Catálogo de conocimientos multidisciplinarios que se requieren en cada etapa que conforma el ciclo completo de la compra pública - conocimiento de la normativa aplicable, sistemas y tecnologías de información, habilidades como gestión de riesgos, negociación, análisis del comportamiento de mercados, gestión y estrategia de abastecimiento, etc.- iii) Expectativas y requisitos para cada puesto, incluyendo diferentes niveles y descripciones detalladas de conocimientos y habilidades necesarios, a fin de que se haga una planeación adecuada del desarrollo de los profesionales en contratación pública y se hagan fácilmente identificables las necesidades de capacitación por competencias.

### Subindicador 7(b)

Se recomienda establecer a nivel legal un servicio civil de carrera con perspectiva en contratación pública que regule el ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, etc.

Se recomienda diseñar planes de carrera en contratación pública que distinga entre cargos de diferentes niveles profesionales y especialidades, que abarque todos los aspectos de contratación pública (planeación, gestión de procedimientos de selección, administración de contratos, supervisión y dirección, entre otras) y que sean atractivos y competitivos, basados en méritos, que permitan ascensos por méritos, basados en calificaciones y certificación profesionales.

### Subindicador 7(c)

Se recomienda establecer normativamente un plan de carrera en contratación pública, en los que se mantenga la tendencia actual de proporcionar niveles de remuneración competitivos y atractivos y se prevean mecanismos para promover la estabilidad de carrera de los funcionarios de contratación pública.

## Resumen de las Brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 7

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
No se ha desarrollado un marco de competencias para contratación pública que incluya diferentes niveles profesionales y especialidades, que identifique las habilidades y niveles de competencia que deben tener todo el personal clave vinculado al proceso de compras, a diferentes niveles profesionales y que sea adecuado para realizar evaluaciones de habilidades, la identificación de necesidades de educación, capacitación y desarrollo, y planeación de carrera.	Riesgo medio 	Generar un marco de competencia para la profesión de contratación pública, las descripciones de cargos, y las capacitaciones y competencias exigidas, a fin de que se haga una planeación adecuada del desarrollo de los profesionales en contratación pública y se hagan fácilmente identificables las necesidades de capacitación por competencias <sup>16</sup> .

---

<sup>16</sup> Podrían tomarse como punto de partida los elementos que detalla la OCDE en su estudio: *Checklist for Supporting the Implementation of the OECD Recommendation of the Council on Public Procurement*. Apartado de *Capacity*, Págs. 47 y 48, numeral A.2.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
No existe un servicio civil o profesional de carrera, ni tampoco planes de carrera de contratación pública.	Riesgo medio 	Establecer normativamente un servicio civil de carrera con perspectiva en contratación pública y diseñar planes de carrera en la materia.

## Prof-Indicador 8. Las condiciones del mercado favorecen el desarrollo de la profesionalización

La experiencia ha demostrado que un mercado abierto, transparente y diversificado, libre de distorsiones y en el que el terreno de juego esté nivelado, que ofrezca no sólo una amplia gama de servicios de profesionalización, sino también varios y diversos enfoques.

- **Síntesis del indicador**

En el contexto de la educación, capacitación y certificación, la existencia de un ambiente de competencia abierta y libre implica que hay una variedad de proveedores y opciones disponibles para los individuos que buscan adquirir conocimientos y habilidades en un campo específico. Esto promueve la diversidad de enfoques pedagógicos, la innovación en los métodos de enseñanza y la oferta de programas que se adaptan a diferentes estilos de aprendizaje. Todas las entidades educativas encuestadas manifestaron que la oferta educativa, en todas sus variantes, se desarrolla en un ambiente competitivo abierto y libre. Además, consideran que no existen restricciones en el mercado público o privado para ofertar formación al comprador público.

Se identificó una oportunidad en la falta de un marco formal de competencias en contratación pública, aunque existe una oferta educativa disponible para satisfacer la demanda de capacitación, ya que actualmente hay varios programas académicos y de capacitación técnica en contratación pública ofrecidos por diversas instituciones, con duraciones que van desde cursos cortos hasta maestrías.

A pesar de la disponibilidad, el Instituto de Profesionalización presenta limitaciones en su oferta de formación en contratación pública, centrada en cursos específicos sin una coordinación adecuada con los requisitos del área. La formación actual no aborda completamente la naturaleza interdisciplinaria de la materia, aunque se ajusta a las necesidades específicas de las dependencias y entidades, respaldando las demandas del entorno del estado.

- **Hallazgos**

*Subindicador 8(a)*

En el ámbito de la educación, capacitación y certificación, la existencia de un ambiente de competencia abierta y libre se traduce en una amplia gama de proveedores y opciones para los individuos interesados en adquirir conocimientos y habilidades específicas, esta dinámica promueve la diversidad pedagógica, fomenta la innovación en métodos de enseñanza y ofrece programas adaptados a diversos estilos de aprendizaje. En este sentido, se encuestó a varias entidades educativas quienes confirmaron que la oferta educativa en el Estado de Nuevo León se desarrolla en un entorno competitivo, abierto y sin restricciones en el mercado público o privado para proporcionar formación al comprador público.

Si bien en la actualidad no se cuenta formalmente con un ente que lleve a cabo las actividades propias de la función normativa/reguladora tanto en materia de adquisiciones como en obra pública, ni con una política específica de profesionalización en contratación pública, ni se han trazado planes estratégicos por parte de la función normativa/reguladora en este ámbito, un minucioso análisis ha revelado que la Política de Profesionalización de la Administración Pública estatal, enmarcada en el Decreto que establece el Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León, no impone limitaciones

a la competencia en el mercado de capacitación y educación. Esta constatación sugiere que no existen distorsiones indebidas en el mercado, promoviendo así un ambiente de competencia abierto y equitativo. Asimismo, la provisión de capacitación a cargo del Instituto de Profesionalización -quien no funge como ente público que lleve a cabo la función normativa/reguladora-, así como la proveeduría financiada con recursos públicos para impartirla, no poseen características que inhiban o impidan el desarrollo de un mercado privado para educación y capacitación.

#### *Subindicador 8(b)*

No se cuenta con un marco formal de competencias en contratación pública, pero sí existe una oferta educativa disponible que podría satisfacer las demandas de capacitación generadas por eventuales marcos de competencia. El enfoque sugerido sería construir la demanda a través de los propios profesionales de la contratación pública, en la medida que se evidencia en el mercado de educación privado, una cultura y conciencia arraigada sobre la necesidad de proporcionar formación profesional en contratación pública, lo que ha dado lugar a la existencia de una oferta educativa robusta en la materia.

Actualmente, hay varios programas académicos y de capacitación técnica en contratación pública disponibles en instituciones académicas y otras entidades de capacitación, con duraciones que van desde cursos cortos hasta maestrías. Se identificaron nueve programas, incluyendo cursos, diplomados y maestrías, ofrecidos por diversas instituciones como CONSULTEK, VANGUARDIA CAPACITACIÓN, Universidad Nacional Autónoma de México, IMECA, Universidad Mondragón México, Tecnológico de Monterrey, Instituto Nacional de Administración Pública, y Centro Ejecutivo de Logística CELOGIS. La duración varía desde 8 horas hasta más de 160 horas, y las modalidades incluyen presencial, en línea y sincrónica.

#### *Subindicador 8(c)*

Por su parte, el Instituto de Profesionalización presenta una oferta de formación en contratación pública que se limita a cursos específicos como negociación, Ley de Adquisiciones, transparencia, código de ética y Ley de Responsabilidades estatal; sin embargo, esta oferta carece de una coordinación adecuada con los requisitos específicos del área, y no hay una identificación clara de las habilidades y competencias interdisciplinarias necesarias para los participantes en los procesos de compras públicas. La formación actual no aborda completamente la naturaleza interdisciplinaria de la materia y se centra en aspectos más generales del servicio público, pero los programas de capacitación sí han logrado ajustarse al contexto estatal y reflejar en alguna medida la realidad del servicio público junto con sus requerimientos, ya que estos programas se originan a partir de la demanda generada por las necesidades específicas de las dependencias y entidades, lo que proporciona un respaldo sólido a las exigencias del entorno del estado.

Es importante referir que el Instituto de Profesionalización también ha celebrado convenios con diversas instituciones privadas, con la intención de ofrecer becas a los servidores públicos interesados en acceder a programas educativos, pero estas instituciones privadas no presentan ofertas específicas en educación y capacitación centradas específicamente en el ámbito de contratación pública.

Finalmente, es destacable que, durante el período comprendido entre julio y septiembre de este año, un aproximado de 40 personas pertenecientes a la Dirección General de Adquisiciones y Servicios del Gobierno del Estado de Nuevo León, participaron en el Diploma de Especialización en Gerencia y Buenas Prácticas en Contratación Pública Estratégica. Este curso, diseñado exclusivamente para dicha unidad

administrativa, se orientó hacia funcionarios encargados de los procesos y procedimientos de contratación pública en niveles directivos e intermedios, abarcando todas las actividades desde la toma de decisiones hasta la resolución de adjudicación del contrato. Con una duración de 72 horas, contó con la colaboración de la Red Iberoamericana de Contratación Pública (REDICOP) y la participación de destacados ponentes de alcance internacional, lo que devela el compromiso por parte de la Secretaría de Administración de avanzar en el fortalecimiento de la capacidad y conocimientos en contratación pública dentro de la institución, promoviendo prácticas eficientes y estratégicas en este ámbito.

- **Brechas**

*El Subindicador 8(a) presenta brechas menores*

No se cuenta con una política específica de profesionalización en contratación pública, ni se han trazado planes estratégicos por parte de la función normativa/reguladora.

No se cuenta con un ente que formalmente lleva a cabo las actividades propias de la función normativa/reguladora; en consecuencia, no se provee capacitación por parte de esta figura.

La superación de estas deficiencias demandaría adiciones normativas, a través del proceso legislativo correspondiente, aspecto que se identifica como una señal de advertencia, dado que abordar estos cambios podría enfrentar desafíos como la falta de disposición política, resistencia al cambio, intereses contrapuestos y la complejidad inherente al proceso legislativo.

*El Subindicador 8(b) presenta brechas sustanciales*

 No se ha desarrollado un marco de competencias para contratación pública que incluya diferentes niveles profesionales y especialidades.

 Existe falta de coordinación entre las necesidades específicas en contratación pública y la oferta formativa del Instituto de Profesionalización, lo que resulta en una brecha significativa en la preparación de los profesionales que participan en los procesos de compras públicas.

*El Subindicador 8(c) presenta brecha menor y sustancial*

 No se cuenta con una política de profesionalización que permita a los beneficiarios que determinen, evaluando las propuestas, cual de las ofertas deben seleccionar, considerando las necesidades y circunstancias de cada institución o individuo.

No existen mecanismos de cooperación entre los sectores público y privado, asociaciones profesionales, centros de política y centros de conocimiento que ofrecen programas específicos, educación y capacitación en contratación pública.

 Las instituciones privadas con las que se tienen convenios de colaboración firmados no ofrecen programas específicos, educación y capacitación concretamente en contratación pública, lo que limita la efectividad de estos convenios para satisfacer las necesidades de formación específicas de los profesionales en este campo.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 8(a)*

Se recomienda generar tanto los planes y proyectos estratégicos, como una política de profesionalización, que continúen la tendencia de conservar un mercado abierto y competitivo para la capacitación y educación de la profesión de la contratación pública.

Establecer normativamente un ente que lleve a cabo todas las funciones normativas/reguladoras y que dentro de sus atribuciones se contemple la provisión de capacitación que garantice el desarrollo de un mercado privado para educación y capacitación, sin prácticas o características que lo inhiban.

*Subindicador 8(b)*

Se recomienda desarrollar un marco de competencias que defina claramente las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en la contratación pública.

Se recomienda establecer colaboraciones con instituciones educativas existentes para integrar el marco de competencias en sus programas de formación y fomentar la adaptación curricular para satisfacer las necesidades identificadas en el marco.

Se recomienda promover programas de certificación en contratación pública basados en el marco de competencias, para lo cual como punto de partida primero deben identificarse las competencias necesarias, tales como habilidades técnicas, conocimientos normativos, habilidades transversales (negociación, comunicación, gestión de riesgos y de proyectos). Este marco de competencias deberá avalarse por expertos en contratación pública, instituciones gubernamentales y organizaciones relevantes del ámbito. Establecidas las competencias deseadas, se pueden desarrollar programas de certificación específicos, en el entendido de que al promover programas de certificación en contratación pública basados en el marco de competencias, se puede garantizar que los profesionales estén adecuadamente preparados y cualificados para desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo que a su vez, contribuirá a mejorar la transparencia, la eficiencia y la integridad en los procesos de contratación pública, beneficiando tanto al Gobierno del Estado de Nuevo León como a los ciudadanos.

Se recomienda realizar una identificación detallada de las habilidades requeridas para garantizar que la formación sea específica, relevante y aborde las complejidades interdisciplinarias inherentes a la contratación pública.

Se recomienda desarrollar una política y planes específicos de profesionalización en contrataciones públicas, que permitan a los beneficiarios realizar evaluaciones fundamentadas en criterios como calidad, prestigio, contenido y costos, a fin de brindar una guía clara para la selección de programas de formación, promoviendo la transparencia y la toma de decisiones informadas.

Se recomienda explorar la posibilidad de establecer acuerdos con instituciones educativas que ofrezcan programas especializados en contratación pública para garantizar una formación más directa y pertinente.

## Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 8

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
No se ha desarrollado un marco de competencias para contratación pública que incluya diferentes niveles profesionales y especialidades.	Riesgo alto 	Desarrollar un marco de competencias, establecer colaboraciones con instituciones educativas existentes para integrar el marco de competencias en sus programas de formación y promover programas de certificación en la materia.
No hay coordinación entre las necesidades específicas en contratación pública y la oferta formativa del Instituto de Profesionalización	Riesgo alto 	Identificar las habilidades requeridas para garantizar que la formación sea específica, relevante y aborde las complejidades interdisciplinarias.
No se cuenta con una política de profesionalización que permita a los beneficiarios que determinen, evaluando las propuestas, cual de las ofertas deben seleccionar.	Riesgo alto 	Se recomienda trazar la política de profesionalización que ofrezca a los beneficiarios las herramientas para evaluar y escoger las propuestas con base en calidad, prestigio institucional, costo y otras condiciones.
No hay convenios de colaboración que ofrezcan programas específicos, educación y capacitación en contratación pública	Riesgo medio 	Celebrar acuerdos con instituciones educativas que ofrezcan programas especializados en contratación pública.

### 3.4. Pilar IV - Rendición de cuentas, integridad y transparencia del sistema de contratación pública

La metodología central del MAPS, Pilar IV, evalúa la integridad del sistema de contratación pública. Examina la idoneidad de los controles y las medidas anticorrupción y abarca los medios para aumentar la transparencia. El Pilar IV comprende cuatro indicadores y un total de diecisiete subindicadores.

Esta evaluación de la profesionalización examina (1) si la política de profesionalización tiene en cuenta la ética y la responsabilidad, lo que incluye a la rendición de cuentas como un elemento asociado e indispensable que deben atender los profesionales en contratación pública; y (2) la existencia de mecanismos que apoyen la integridad profesional en la contratación pública.

#### Prof-Indicador 9. La política de profesionalización considera aspectos de ética y responsabilidad

Este indicador evalúa la inclusión de aspectos éticos y de integridad en la política y los planes de profesionalización y la forma en que la política promueve una cultura de gestión orientada a los resultados y de rendición de cuentas en la profesión. Hay dos subindicadores (a-b) que contribuyen a este indicador.

- **Síntesis del indicador**

Se identifica la falta de una política de profesionalización específica y de planes estratégicos en el Sistema de Contratación Pública del Estado de Nuevo León. A pesar de ofrecer capacitaciones generales relacionadas con ética y responsabilidades administrativas, no se abordan aspectos cruciales como la gestión por resultados y la rendición de cuentas, y se aprecia una falta de reconocimiento formal sobre la importancia de rendir cuentas y reconocer a los profesionales en contratación pública. La carencia de un órgano normativo/regulador específico destaca la participación de entidades, como la Dirección General de Adquisiciones y la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana, en actividades normativas, pero sin una presencia activa en iniciativas para establecer estándares éticos y profesionales en contratación pública.

- **Hallazgos**

- Subindicador 9(a)*

No se observa la implementación de una política de profesionalización específica ni la formulación de planes estratégicos centrados en la gestión de contrataciones públicas. No obstante, es relevante destacar que, en el marco de la formación general proporcionada a los funcionarios públicos, se ha documentado la realización de capacitaciones relacionadas con el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Nuevo León y la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León. Esta constatación se respalda mediante la percepción de los compradores, ya que el 82% de los encuestados que han participado en programas de formación sostiene que la oferta de cursos orientados a la contratación pública contribuye a promover la ética e integridad en el desempeño del servidor público.

El Sistema de Contratación Pública del Estado de Nuevo León carece de una entidad gubernamental específica que desempeñe formal y materialmente el papel de órgano normativo/regulador, la Dirección General de Adquisiciones y la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana que llevan a cabo de facto ciertas actividades inherentes a la función normativa/reguladora, no participan activamente en iniciativas locales o internacionales destinadas al desarrollo e implementación de estándares profesionales y éticos en la esfera de la contratación pública. Cabe destacar que el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Nuevo León fue emitido por la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León, que de manera genérica posee competencia en asuntos éticos e integridad, conforme a las atribuciones actualmente conferidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León.

### *Subindicador 9(b)*

La ausencia de una política formal de profesionalización en el ámbito de la contratación pública denota la carencia de un reconocimiento explícito acerca de la relevancia de que los expertos en este campo rindan cuentas y sean objeto de reconocimiento, tanto a nivel organizacional como ante las partes interesadas en los procesos de contratación pública. Por otro lado, aunque se han establecido políticas de capacitación y profesionalización con un alcance general para todos los servidores públicos, lamentablemente, la gestión orientada a resultados y la rendición de cuentas específicamente dirigidas a los profesionales de la contratación pública no han sido incorporadas de manera integral en dichas políticas.

- **Brechas**

### *El Subindicador 9(a) presenta brechas sustanciales*



Aun cuando se está fomentando en los servidores públicos, a través de capacitaciones, la importancia de la ética e integridad en el servicio público, no puede ignorarse la carencia de una política de profesionalización focalizada a la materia de la contratación pública.



Por un lado, no existe un ente público que se encargue a cabalidad de la función normativa/reguladora. Por otro lado, ni la Secretaría de Administración ni la Secretaría de Movilidad han participado activamente en iniciativas locales o internacionales para el desarrollo e implementación de normas profesionales y éticas en la profesión de la contratación pública, aunado a que la competencia en materia de ética e integridad está asignada a una dependencia estatal diversa. Lo anterior puede tener implicaciones significativas, como fragmentación normativa, donde diferentes entidades asumen roles normativos sin una coordinación centralizada, lo que podría provocar falta de coherencia y consistencia en las regulaciones relacionadas con la contratación pública, además, la falta de evidencia de participación activa en iniciativas locales o internacionales para el desarrollo de normas profesionales y éticas en la contratación pública sugiere una desconexión con los estándares internacionales y las mejores prácticas en este campo, lo que podría afectar la calidad y la ética en la gestión de contrataciones.

### *El Subindicador 9 (b) presenta brechas sustanciales*

 No existe una política de profesionalización focalizada a la materia de la contratación pública ni el reconocimiento sobre la importancia de que los profesionales rindan cuentas y sean recompensados, aunado a ello, en las capacitaciones genéricas no se incluyen temáticas relacionadas con la gestión por resultados ni la rendición de cuentas.

 La ausencia de una política de profesionalización que contemple la gestión por resultados y la rendición de cuentas, sin duda dificulta la implementación efectiva de prácticas orientadas a lograr resultados concretos y medibles en el ámbito de la contratación pública, así como generar una falta de conciencia y habilidades para asumir responsabilidades, transparentar acciones y responder de manera efectiva a las demandas de los actores interesados en la contratación pública.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 9(a)*

Se recomienda que, al momento de trazar y generar la política de profesionalización y los planes estratégicos, se consideren disposiciones que fomentan la ética e integridad.

Se recomienda la creación de un órgano específico encargado de la función normativa/reguladora en el ámbito de la contratación pública que cuente con competencia para desarrollar y mantener las normativas pertinentes y para participar activamente en iniciativas nacionales o internacionales para el desarrollo e implementación de normas profesionales y éticas en la profesión de la contratación pública.

#### *Subindicador 9(b)*

Se recomienda que al momento de trazar y generar la política de profesionalización se incluya la gestión por resultados y la rendición de cuentas de los profesionales en contratación pública, así como mecanismos de recompensa respecto a la organización y los actores interesados en la contratación pública.

### **Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del indicador profesional 9**

<b>Brecha sustancial</b>	<b>Clasificación de riesgos y banderas rojas</b>	<b>Recomendaciones</b>
No existe un ente público que se encargue a cabalidad de la función normativa/reguladora, que participe activamente en iniciativas locales o internacionales para el desarrollo e implementación de normas profesionales y éticas en la profesión de la contratación pública.	Riesgo alto 	Crear un órgano encargado de la función normativa/reguladora en contratación pública que participe activamente en iniciativas nacionales o internacionales en este ámbito.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgos y banderas rojas	Recomendaciones
No existe una política de profesionalización, por lo que la gestión por resultados y la rendición de cuentas no están previstas.	Riesgo medio 	Trazar y generar la política de profesionalización se incluya la gestión por resultados y la rendición de cuentas de los profesionales en contratación pública.
No existe una política de profesionalización, por lo que no existe un reconocimiento sobre la importancia de la rendición de cuentas ni estímulos o recompensas de los profesionales de la contratación pública.	Riesgo medio 	Trazar y generar la política de profesionalización que prevea mecanismos de recompensa respecto a la organización y los actores interesados en la contratación pública.

## Prof-Indicador 10. El estado cuenta con mecanismos que apoyan la integridad profesional en la contratación pública

Este indicador evalúa la existencia de mecanismos que apoyan la integridad profesional en la contratación pública y que sancionan las conductas poco éticas de los profesionales de la contratación.

En muchos casos, estos mecanismos estarán integrados en el sistema general de control fiscal estatal, y en otros formarán parte de los mecanismos de supervisión establecidos por la función normativa/reguladora de la contratación, o una combinación de ambos, por lo que los evaluadores podrían encontrar que la información requerida coincide con la planteada para la evaluación del Indicador 12 de la metodología básica.

- **Síntesis del indicador**

En el Estado de Nuevo León, se llevan a cabo auditorías y acciones de supervisión por Órganos Internos de Control y organismos fiscalizadores autónomos como la Auditoría Superior del Estado y la Auditoría Superior de la Federación. Estas revisiones van más allá del cumplimiento legal e incluyen evaluaciones de desempeño y juicio profesional, centrándose en la eficiencia, eficacia y economía en el logro de objetivos de programas estatales o federales, buscan detectar irregularidades y conductas ilícitas en la gestión de fondos. Los informes resultantes se hacen públicos, salvo los emitidos por la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León.

La Ley de Responsabilidades Administrativas de Nuevo León permite denuncias anónimas por violaciones a esta Ley u otras normativas, en la que se dispone que los servidores públicos o particulares que denuncien una falta administrativa grave, o faltas de particulares, o sean testigos dentro del procedimiento de responsabilidad administrativa, podrán solicitar medidas de protección que resulten razonables. La solicitud se evalúa y atiende de manera oportuna por la autoridad competente, de conformidad con la Ley para Incentivar la Denuncia de Actos de Corrupción de Servidores Públicos del Estado de Nuevo León.

Asimismo, el Código de Ética establece mecanismos para informar sobre conductas contrarias a los principios esenciales del servicio público. Aunque hay programas de capacitación ética, aún no se ha implementado de manera regular la formación específica en ética para la contratación pública. La Ley del Servicio Civil no establece un servicio civil de carrera tradicional, pero existen mecanismos para prevenir, detectar y sancionar conductas antiéticas, con Comités de Ética en cada dependencia gubernamental.

Las violaciones éticas pueden resultar en sanciones como la suspensión, destitución del empleo para los servidores públicos, así como la inhabilitación temporal para desempeñarlo y la amonestación pública o privada. Las observaciones de las autoridades fiscalizadoras pueden generar informes de presunta responsabilidad administrativa y denuncias penales; sin embargo, no hay evidencia de profesionales de contratación pública suspendidos o inhabilitados en los últimos 12 meses por violaciones éticas.

- **Hallazgos**

- Subindicador 10 (a)*

En el Estado de Nuevo León se llevan a cabo auditorías y acciones de supervisión que trascienden el mero cumplimiento legal. Estas revisiones, realizadas por Órganos Internos de Control y organismos fiscalizadores autónomos como la Auditoría Superior del Estado y la Auditoría Superior de la Federación, incluyen evaluaciones de desempeño y juicio profesional. Estas auditorías se enfocan en verificar la

eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de objetivos de programas estatales o federales. Además, la revisión de la cuenta pública busca detectar irregularidades y presuntas conductas ilícitas en la gestión de fondos y recursos, promoviendo acciones o denuncias administrativas y penales contra servidores públicos responsables. En este proceso, se valora el juicio profesional de los funcionarios públicos. Ambos entes de auditoría poseen un programa anual de auditorías que planifican y establecen las metas anuales para la revisión de las Cuentas Públicas.

Los informes resultantes de la revisión de las Cuentas Públicas se hacen públicos en los sitios web tanto de la Auditoría Superior del Estado como de la Auditoría Superior de la Federación, conforme a lo establecido por las leyes de Fiscalización Superior del Estado de Nuevo León y de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación. La labor fiscalizadora de ambas entidades queda reflejada en dichos informes de auditoría, los cuales se presentan anualmente ante la H. Cámara de Diputados o el Congreso estatal como producto de la revisión realizada a la Cuenta Pública; no obstante, no se encontró evidencia de que los hallazgos y resultados arrojados en las auditorías efectuadas tanto la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León como sus OIC, se publiquen. Adicionalmente, es de referir que no se obtuvo información por parte de los entes fiscalizadores del Estado, que permitiera estimar si periódicamente se realizan auditorías y acciones de supervisión que incluyen revisiones de desempeño y juicio profesional y el número de denuncias de comportamiento antiético en contratación pública respecto del número total de compras realizados.

La Ley de Responsabilidades Administrativas de Nuevo León regula la denuncia anónima en casos de violaciones a esta ley o a cualquier normativa que los servidores públicos deban seguir. El Código de Ética y el Código de Conducta establecen mecanismos para que los servidores públicos informen sobre conductas contrarias a los principios del servicio público. Además, el Plan Anticorrupción implementado por la Contraloría y Transparencia Gubernamental busca prevenir y combatir la corrupción a través de acciones inmediatas; en este sentido, los ciudadanos tienen opciones para presentar denuncias, incluyendo llamadas al 070, el portal en línea <http://corrupnet.nl.gob.mx> o visitas a la Unidad Anticorrupción.

En la actualidad, aún no se ha establecido de forma periódica la implementación de programas de capacitación destinados a profesionales en contratación pública, auditores, periodistas y organizaciones de la sociedad civil, abordando las reglas, principios, normas y ética en esta esfera. Es relevante señalar que, si bien se brindan capacitaciones relacionadas con el Código de Ética dirigidas a servidores públicos, estas no están específicamente focalizadas en la ética aplicada a contrataciones públicas. Aunque se observa cierto progreso en la implementación de capacitaciones éticas, aún se requiere un enfoque más específico y regular en el ámbito de la contratación pública. respecto a la oferta de formación en contratación pública externa, se identificaron nueve programas, de los cuales en dos se encontró alguna mención a principios o ética en la contratación pública, impartidos por la Universidad Nacional Autónoma de México y por el Instituto Nacional de Administración Pública.

#### *Subindicador 10 (b)*

El servicio público en el Poder Ejecutivo Estatal del Estado de Nuevo León no cuenta con un servicio civil de carrera formal, pero implementa mecanismos para prevenir, detectar y sancionar conductas antiéticas. El Código de Ética Estatal establece Comités de Ética y Prevención de Conflicto de Interés en cada dependencia gubernamental, encargados de abordar conductas contrarias a los principios del servicio

público. Estos comités emiten recomendaciones para mejorar el clima organizacional y prevenir futuras conductas antiéticas. Los órganos internos de control en cada entidad supervisan el cumplimiento del Código de Ética. Los Comités de Ética remiten a la Autoridad Investigadora del órgano interno de control actos que podrían constituir faltas administrativas o corrupción.

La Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León establece que el cumplimiento del Código de Ética es una obligación para los servidores públicos y su incumplimiento puede considerarse como una falta administrativa no grave. Es importante señalar que la Ley del Servicio Civil del Estado de Nuevo León regula las relaciones laborales, distinguiendo entre trabajadores de base y de confianza, pero no constituye un servicio civil de carrera tradicional. La designación como trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas, y ciertos criterios específicos de protección de los trabajadores de base no son aplicables a profesionales en contratación pública, quienes se consideran de confianza.

Las violaciones a las normas éticas pueden ser catalogadas como faltas administrativas graves, tales como cohecho, peculado, desvío de recursos públicos, utilización indebida de información, actuación en conflicto de interés, contratación indebida, entre otras; en consecuencia, las sanciones pueden comprender la suspensión o destitución del empleo, ya sea de forma temporal o definitiva para los servidores públicos.

Las observaciones emitidas por las autoridades fiscalizadoras pueden desencadenar informes de presunta responsabilidad administrativa, iniciativas para ejercer la facultad de comprobación fiscal, acciones promotoras de responsabilidad administrativa sancionatoria, y denuncias ante la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción. Estos procesos transitan por distintos procedimientos administrativos y judiciales; sin embargo, en la práctica, no se dispone de evidencia o datos recopilados al respecto. La obtención de información para evaluar la existencia de profesionales de contratación pública suspendidos o inhabilitados en los últimos 12 meses por violaciones éticas no ha sido factible.

- **Brechas**

*El Subindicador 10 (a) presenta brechas sustanciales y menores*

Se solicitó información con respecto a las auditorías, sin embargo, no se pudo obtener la información para realizar la estimación de los indicadores cuantitativos.

Los hallazgos y resultados arrojados en las auditorías efectuadas tanto por la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León como sus OIC, no se publican, lo que limita la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas, así como la capacidad de mejora continua en la administración pública, aunado a que puede reducir la confianza ciudadana. La superación de esta deficiencia demandaría reformas o adiciones normativas, a través del proceso legislativo correspondiente.

 No se tiene evidencia de que regularmente se ofrezcan programas de capacitación sobre las reglas, principios, normas y ética en contratación pública, para profesionales de contratación pública, auditores, periodistas y organizaciones de la sociedad civil.

### *El Subindicador 10 (b) presenta brechas menores*

La ausencia de un servicio civil o profesional de carrera, así como la carencia de planes de carrera en contratación pública, puede tener impactos adversos en la estabilidad laboral, el rendimiento, la imparcialidad en la contratación, y el desempeño y desarrollo profesional. La falta de una estructura formal puede afectar la atracción y retención de talento especializado en compras públicas.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 10(a)*

Se recomienda que las instituciones respectivas aseguren el acceso a los medios de verificación para poder monitorear el número de auditorías de contratación pública realizadas que incluyen una revisión de desempeño y juicio profesional, así como el número de denuncias de comportamiento antiético en contratación pública recibidas e investigadas.

Se recomienda que los organismos encargados de auditar ejecuten los controles suficientes para asegurar y vigilar el cumplimiento de la publicación de los resultados de los procesos de auditoría realizados por la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León y sus OIC. .

Se recomienda disponer de portales electrónicos propicios donde puedan subirse los informes de auditoría, que sean de acceso fácil y gratuito.

Se recomienda organizar programas de capacitación sobre las reglas, principios, normas y ética en contratación pública que sean sólidos, consistentes y periódicos para profesionales de contratación pública y donde se invite al sector de auditoría, periodístico y organizaciones de la sociedad civil.

#### *Subindicador 10(b)*

Se recomienda establecer normativamente un servicio civil de carrera con perspectiva en contratación pública y que indique que las conductas antiéticas y las transgresiones al Código de Conducta, serán investigadas y sancionadas conforme a la normativa que resulte aplicable (Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León).

<b>Brecha sustancial</b>	<b>Clasificación de riesgos y banderas rojas</b>	<b>Recomendaciones</b>
No se tiene evidencia de que regularmente se ofrezcan programas de capacitación sobre las reglas, principios, normas y ética en contratación pública.	Riesgo medio 	Organizar programas de capacitación sobre las reglas, principios, normas y ética en contratación pública que sean sólidos, consistentes y periódicos para profesionales de contratación pública y donde se invite al sector de auditoría, periodístico y organizaciones de la sociedad civil.

## 4. Recomendaciones consolidadas

---

### *Pilar I*

- Se recomienda efectuar las reformas normativas pertinentes, a fin de que se establezca como objetivo estratégico la profesionalización de la función de la contratación pública y se establezcan las bases principales que constituyan un apoyo efectivo para su implementación, promoviendo la capacitación continua del personal, la especialización en normativas y prácticas actualizadas, y la adopción de mejores prácticas internacionales, esto podría plantearse eventualmente también en el PED.
- Se recomienda establecer una estructura organizativa que defina roles específicos, identifique las responsabilidades relacionadas con la capacitación y especialización, y designe claramente quiénes son los responsables de liderar la profesionalización dentro de la entidad. Esto podría incluir la designación de un equipo o departamento encargado de coordinar la formación continua, garantizar el cumplimiento de estándares y normativas actualizadas, y fomentar la adopción de mejores prácticas en la contratación pública.
- Se recomienda que una vez que a nivel normativo ya se encuentre definida la profesionalización de la contratación pública como un objetivo estratégico, se desarrolle la normativa correspondiente que:
  - Haga patente el reconocimiento de la contratación pública como función profesional.
  - Haga patente el reconocimiento de que dicha función específica requiere necesariamente contar con diferentes niveles profesionales, especializaciones y un alto grado de multidisciplinariedad.
  - Resalten el impacto que tiene la profesionalización en la eficacia de la ejecución del sistema de contratación pública.
  - Reconozcan la importancia de la profesionalización en la contratación pública y su impacto directo en las finanzas públicas, permitiendo una evaluación más completa y efectiva de los procesos y resultados.
- Se recomienda iniciar el proceso de elaboración de una legislación específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública. Posteriormente, se podría impulsar la creación de un reglamento que defina claramente los requisitos, estándares y procedimientos para la formación, certificación y desarrollo profesional de los funcionarios encargados de la contratación pública y detalle las disposiciones de la ley, proporcionando orientación específica sobre la implementación de las medidas de profesionalización.
- Se recomienda iniciar el proceso de elaboración de una legislación específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública. Posteriormente, impulsar la creación del reglamento que sea claro e integral y defina claramente los objetivos priorizados, la anticipación de una evaluación sistemática de actividades de profesionalización y su impacto sobre el fortalecimiento de capacidades institucionales.
- Se recomienda en primera instancia iniciar el desarrollo de una legislación específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública. Posteriormente, se sugiere promover la creación de un reglamento que contemple una estrategia para: (i) establecer perfiles para los cargos en actividades de compras; (ii) definir un plan de carrera basado en nombramientos o promociones competitivos, vinculados a calificaciones y competencias específicas; (iii) fortalecer

la continuidad de los profesionales en sus planes de carrera; (iv) implementar un enfoque sistemático en aprendizaje y desarrollo para construir y actualizar conocimientos y habilidades; y (v) asegurar que los profesionales en compras alcancen un nivel mínimo de conocimientos y requisitos prácticos para acceder a cargos de mayor jerarquía y responsabilidades clave en el sistema.

- Se recomienda que mientras se expide el Reglamento de Implementación, se modifique y complemente el *Acuerdo por el que se emiten las directrices para determinar los perfiles de puesto y capacitación de los servidores públicos en materia de contrataciones públicas en la Administración Pública Estatal*, a fin de lograr un cumplimiento parcial de este criterio de evaluación.
- Se recomienda desarrollar una legislación específica para regular la profesionalización en la contratación pública, para posteriormente expedir un reglamento que:
- Establezca que la implementación de los requisitos para los profesionales de la contratación pública se realice de manera gradual, buscando equilibrar las necesidades de profesionalización con las de continuidad operativa.
- Prevea una estrategia clara de vinculación, participación y empoderamiento de actores interesados en la definición, implementación y evaluación de la política de profesionalización.
- Fomente la participación del sector productivo, la academia y la sociedad civil en la política de profesionalización.
- Se recomienda que en el proceso de trazado de la política de profesionalización y en la formulación de estas normativas, se involucre a expertos y partes interesadas relevantes, ya que su participación contribuirá a mejorar la efectividad y aceptación de dichas medidas.
- Se recomienda trazar y generar una política de profesionalización en la que se tomen en consideración los aspectos siguientes: *i)* Atender las necesidades específicas de las áreas estratégicas y especializadas en la contratación pública. *ii)* Alinear la política con los objetivos horizontales del Estado de Nuevo León y *iii)* Evaluar el impacto de la afiliación a asociaciones internacionales y/o regionales, así como de acuerdos vinculantes a nivel internacional/regional en la contratación pública.

## *Pilar II*

- Se recomienda desarrollar políticas específicas que aborden la profesionalización en el ámbito de la contratación pública, que contengan directrices claras, requisitos y estrategias para mejorar la capacitación y competencias en este campo. Esta política deberá representar apoyo para lograr una estrategia más amplia de fortalecimiento de capacidades en contratación pública.
- Se recomienda que una vez que se cuente con los resultados de la evaluación del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León, se formen grupos de trabajo específicos que se centren en diferentes aspectos de la evaluación, como la eficiencia operativa, la calidad del gasto, la sostenibilidad y cualquier otro aspecto relevante para la contratación pública.
- Se recomienda comparar los resultados de la evaluación con las mejores prácticas nacionales e internacionales en contratación pública. Esto puede proporcionar una base sólida para identificar áreas de mejora y establecer estándares de profesionalización para el diseño de la política.
- Se recomienda identificar las necesidades de capacitación en los distintos niveles de profesionales de contratación pública, con la finalidad de diseñar cursos de capacitación específicos que incidan

de manera directa en el fortalecimiento de su desempeño en el sistema de compras. La participación de expertos en contratación pública en el diseño y ejecución de cursos garantizará la relevancia y adecuación a las necesidades reales del ámbito.

- Se recomienda desarrollar una política de profesionalización que no solo se centre en procesos, sino que también adopte un enfoque estratégico. Esta política debe destacar la importancia de alinear las actividades de contratación pública con los objetivos estratégicos de la entidad e incentivar y fomentar un ambiente que promueva la innovación en la contratación pública.
- Se recomienda proporcionar capacitación específica en pensamiento estratégico para los profesionales de contratación pública, a fin de que desarrollen la capacidad de entender y contribuir directamente a los objetivos estratégicos de la entidad.
- Se recomienda establecer normativamente un ente gubernamental -o dotarle de las atribuciones pertinentes a alguno ya existente- que pueda llevar a cabo todas las funciones normativas/reguladoras.
- Se recomienda establecer anualmente la planeación para la profesionalización que realice una detección previa de las necesidades de capacitación y que, con base en ello, se realice la planificación pertinente.
- Se recomienda establecer un proceso formal y estructurado de evaluación de necesidades, capacidades y brechas en la contratación pública, a través de encuestas, entrevistas, análisis de desempeño y otras herramientas que proporcionen una visión integral de las áreas que requieren atención y desarrollo, así como diseñar metodologías específicas para la evaluación de las necesidades de profesionalización en contratación pública, en las que se identifiquen competencias clave y evaluación de conocimientos especializados necesarios para el personal involucrado.
- Se recomienda desarrollar planes de profesionalización específicos para la contratación pública en Nuevo León, abordando las necesidades particulares de esta área crucial.
- Se recomienda implementar una planificación integral para su desarrollo que incluya un diagnóstico colaborativo, la definición clara de objetivos, la concertación con sectores interesados, el establecimiento de metas compartidas, la planeación detallada y el monitoreo continuo, a fin de garantizar que los programas de profesionalización sean más efectivos, alineados con los objetivos y planes institucionales y capaces de garantizar su consistencia y evaluar adecuadamente su impacto, promoviendo así un desarrollo profesional más sólido y una mejora significativa en la eficiencia de las actividades de contratación pública.
- Se recomienda desarrollar planes de profesionalización específicos para la contratación pública en Nuevo León, abordando las necesidades particulares de esta área crucial.
- Se recomienda establecer mecanismos de vinculación entre los planes de profesionalización en contratación pública y los planes de fortalecimiento institucional, así como prever mecanismos que aseguren su consistencia.
- Se recomienda crear planes estratégicos estructurados para el sistema de compras públicas. Estos planes deben incluir objetivos claros, metas específicas, estrategias de implementación y un marco de monitoreo continuo, posteriormente se deberán formular los planes de profesionalización que logren una adecuada consistencia con los planes estratégicos.
- Se recomienda trabajar en colaboración con los responsables del SECOP para mejorar la calidad y cantidad de datos disponibles, incluyendo la incorporación de métricas específicas relacionadas

con el desempeño individual en las contrataciones públicas. La obligatoriedad de que el Sistema incluya esta información podría establecerse a nivel reglamentario.

- Se recomienda establecer mecanismos efectivos de retroalimentación para recopilar información cualitativa sobre el desempeño de los profesionales de contratación pública, podrían incluirse encuestas, revisiones de pares y evaluaciones de supervisores.
- Se recomienda que el SECOP incluya información detallada sobre los resultados de acciones de monitoreo y auditorías, identificación de necesidades, capacidades y brechas, así como planes específicos para la profesionalización. Podría establecerse una colaboración estrecha con la función normativa/reguladora y otras autoridades para asegurar la inclusión de prioridades relevantes en la plataforma, en aras de garantizar una mayor transparencia y facilitar la toma de decisiones informadas en el ámbito de contratación pública.
- Se recomienda migrar hacia la digitalización en formatos de datos abiertos. Esta transición permitirá una mayor interacción con el portal y facilitará la descarga masiva de información en forma de base de datos, posibilitando así la generación de estadísticas y reportes de manera más eficiente y detallada.
- Se recomienda trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública que incluya mecanismos de monitoreo y evaluación, con la fijación de indicadores claros y medibles que evalúen el progreso de las iniciativas de profesionalización.
- Se recomienda trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública y la implementación de un sistema de medición del desempeño que permita evaluar de manera objetiva y continua el impacto de las iniciativas de formación, a fin de que se proporcione una base sólida para mejorar la eficacia y la relevancia de la profesionalización en el ámbito de la contratación pública.
- Se recomienda trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública en la que se designe con toda claridad a los responsables que llevarán a cabo el monitoreo y evaluación de esta política y su implementación.
- Se recomienda que una vez que se diseñe la política de profesionalización de la función de la contratación pública, también se establezca un sistema integral de evaluación del impacto de los programas de profesionalización.
- Se recomienda realizar, a mediano plazo, revisiones periódicas de la política de profesionalización y los mecanismos de monitoreo y evaluación, con el propósito de asegurar que sus resultados puedan ser utilizados como instrumento de retroalimentación para mejorar la política de profesionalización y sus planes de implementación.

### *Pilar III*

- Se recomienda trazar y generar la política de profesionalización de la función de la contratación pública que considere combinación de conocimientos prácticos y teóricos a través de educación específica, capacitación y experiencia (competencias), el dominio de varias disciplinas estratégicas (interdisciplinariedad) y responsabilidad y rendición de cuentas, en el sentido de que los funcionarios de compras sean responsables dentro de la organización por las decisiones que toman, así como reciban recompensas derivadas de aquéllas.

- Se recomienda trazar y generar la política de profesionalización que incluya el reconocimiento y evaluación de una combinación de conocimientos teóricos y prácticos a través de capacitación y educación específica, junto con experiencia práctica.
- Se recomienda trazar y generar la política de profesionalización que considere, promueva y desarrolle las destrezas básicas de los profesionales tales como las propias de la contratación.
- Se recomienda trazar y generar la política de profesionalización que considere la evaluación del desempeño del profesional de compras públicas, que permita medir de forma objetiva e integral diversos aspectos, tales como la conducta profesional, el rendimiento, competencias, áreas de oportunidad y la productividad de dichos servidores públicos.
- Se recomienda establecer dentro de los planes estratégicos, mecánicas para financiar de manera suficiente los costos de educación y capacitación relacionados con la profesionalización, máxime una vez que se formule la política de profesionalización para la función de la contratación pública.
- Se recomienda la implementación de marcos de competencias para contratación pública que incluyan: i) Descripción detallada de funciones, habilidades y competencias específicas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos para el Estado de Nuevo León en esta materia; ii) Catálogo de conocimientos multidisciplinarios que se requieren en cada etapa que conforma el ciclo completo de la compra pública -conocimiento de la normativa aplicable, sistemas y tecnologías de información, habilidades como gestión de riesgos, negociación, análisis del comportamiento de mercados, gestión y estrategia de abastecimiento, etc.- iii) Expectativas y requisitos para cada puesto, incluyendo diferentes niveles y descripciones detalladas de conocimientos y habilidades necesarios, a fin de que se haga una planeación adecuada del desarrollo de los profesionales en contratación pública y se hagan fácilmente identificables las necesidades de capacitación por competencias.
- Se recomienda establecer normativamente un servicio civil de carrera con perspectiva en contratación pública que regule el ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, etc.
- Se recomienda diseñar planes de carrera en contratación pública que distinga entre cargos de diferentes niveles profesionales y especialidades, que abarque todos los aspectos de contratación pública (planeación, gestión de procedimientos de selección, administración de contratos, supervisión y dirección, entre otras) y que sean atractivos y competitivos, basados en méritos, que permiten ascensos por méritos, basados en calificaciones y certificación profesionales.
- Se recomienda establecer normativamente un plan de carrera en contratación pública, en los que se mantenga la tendencia actual de proporcionar niveles de remuneración competitivos y atractivos y se prevean mecanismos para promover la estabilidad de carrera de los funcionarios de contratación pública.
- Se recomienda generar tanto los planes y proyectos estratégicos, como una política de profesionalización, que continúen la tendencia de conservar un mercado abierto y competitivo para la capacitación y educación de la profesión de la contratación pública.
- Establecer normativamente un ente que lleve a cabo todas las funciones normativas/reguladoras y que dentro de sus atribuciones se contemple la provisión de capacitación que garantice el desarrollo de un mercado privado para educación y capacitación, sin ningún tipo de práctica o característica que lo inhiba.
- Se recomienda desarrollar un marco de competencias que defina claramente las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en la contratación pública.

- Se recomienda establecer colaboraciones con instituciones educativas existentes para integrar el marco de competencias en sus programas de formación y fomentar la adaptación curricular para satisfacer las necesidades identificadas en el marco.
- Se recomienda Promover programas de certificación en contratación pública basados en el marco de competencias.
- Se recomienda realizar una identificación detallada de las habilidades requeridas para garantizar que la formación sea específica, relevante y aborde las complejidades interdisciplinarias inherentes a la contratación pública.
- Se recomienda desarrollar una política y planes específicos de profesionalización en contrataciones públicas, que permitan a los beneficiarios realizar evaluaciones fundamentadas en criterios como calidad, prestigio, contenido y costos, a fin de brindar una guía clara para la selección de programas de formación, promoviendo la transparencia y la toma de decisiones informadas.
- Se recomienda explorar la posibilidad de establecer acuerdos con instituciones educativas que ofrezcan programas especializados en contratación pública para garantizar una formación más directa y pertinente.

#### *Pilar IV*

- Se recomienda que, al momento de trazar y generar la política de profesionalización y los planes estratégicos, se consideren disposiciones que fomentan la ética e integridad.
- Se recomienda la creación de un órgano específico encargado de la función normativa/reguladora en el ámbito de la contratación pública que cuente con competencia para desarrollar y mantener las normativas pertinentes y para participar activamente en iniciativas nacionales o internacionales para el desarrollo e implementación de normas profesionales y éticas en la profesión de la contratación pública.
- Se recomienda que al momento de trazar y generar la política de profesionalización se incluya la gestión por resultados y la rendición de cuentas de los profesionales en contratación pública, así como mecanismos de recompensa respecto a la organización y los actores interesados en la contratación pública.
- Se recomienda que las instituciones respectivas aseguren el acceso a los medios de verificación para poder monitorear el número de auditorías de contratación pública realizadas que incluyen una revisión de desempeño y juicio profesional, así como el número de denuncias de comportamiento antiético en contratación pública recibidas e investigadas.
- Se recomienda que los organismos encargados de auditar ejecuten los controles suficientes para asegurar y vigilar el cumplimiento de la publicación de los resultados de los procesos de auditoría realizados por la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León y sus OIC. Se recomienda disponer de portales electrónicos propicios donde puedan subirse los informes de auditoría, que sean de acceso fácil y gratuito.
- Se recomienda organizar programas de capacitación sobre las reglas, principios, normas y ética en contratación pública que sean sólidos, consistentes y periódicos para profesionales de contratación pública y donde se invite al sector de auditoría, periodístico y organizaciones de la sociedad civil.

- Se recomienda establecer normativamente un servicio civil de carrera con perspectiva en contratación pública y que indique que las conductas antiéticas y las transgresiones al Código de Conducta, serán investigadas y sancionadas conforme a la normativa que resulte aplicable (Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León).

## 5. Planificación estratégica

---

Los hallazgos requieren la aplicación de acciones para su corrección y fortalecimiento. Para este fin, el grupo de trabajo identificó y delineó un Plan de Acción para aquellas oportunidades de mejora de la profesionalización de las compras públicas, los cuales se organizan en las siguientes áreas: Reformas legales y/o reglamentarias; Metodologías o disposiciones de segundo nivel; Difusión y participación; SECOP u otros sistemas electrónicos; y Requerimientos de estudios.

A continuación, se presenta un cuadro con todas las recomendaciones identificadas por área, instituciones responsables y plazo. El desarrollo de cada una de las recomendaciones en proyectos, programas, cooperaciones técnicas u otras formas de ejecución dependerá del desarrollo específico que decida más adelante el gobierno.

El uso de los elementos enlistados a continuación tiene un enfoque de bloques de construcción. Estos elementos no constituyen en sí mismos proyectos de mejora, sino que los interesados en el desarrollo de la profesionalización, como las entidades estatales, la sociedad civil y los organismos de cooperación internacional, pueden agrupar diferentes elementos mediante ejes temáticos, proyectos multidisciplinarios, proyectos de reformas legales, estudios con múltiples objetivos, intervenciones puntuales, mejoras institucionales o cooperación técnica internacional.

El Estado de Nuevo León deberá considerar estos elementos en sus planes estratégicos y operativos de manera que establezca una adecuada mezcla de proyectos e iniciativas con múltiples niveles de desafío, que pueden ir desde lo estratégico hasta lo incremental, ubicando y asignando para el efecto recursos, responsables y aliados.

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
1 (a)	Efectuar las reformas normativas pertinentes, a fin de que se establezca como objetivo estratégico la profesionalización de la función de la contratación pública y se establezcan las bases principales que constituyan un apoyo efectivo para su implementación, promoviendo la capacitación continua del personal, la especialización en normativas y prácticas actualizadas, y la adopción de mejores prácticas internacionales. Paralelamente, incluir también en el PED, a fin de que la profesionalización también se establezca como una prioridad de desarrollo estatal.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
1 (a)	Establecer una estructura organizativa que defina roles específicos, identifique las responsabilidades relacionadas con la capacitación y especialización, y designe claramente quiénes son los responsables de liderar la profesionalización dentro de la entidad. Esto podría incluir la designación de un equipo o departamento encargado de coordinar la formación continua, garantizar el cumplimiento de estándares y normativas actualizadas, y fomentar la adopción de mejores prácticas en la contratación pública.  Se deberá tomar en consideración la presencia del Instituto de Profesionalización, para lo cual deberán analizarse las funciones con que cuenta actualmente y las necesidades requeridas para incorporar las funciones en materia de profesionalización de la función de la contratación pública.	X				X	Secretaría de Administración, Instituto de Profesionalización y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
2 (a)	<p>Se recomienda que una vez que a nivel normativo ya se encuentre definida la profesionalización de la contratación pública como un objetivo estratégico, se desarrolle la normativa correspondiente que:</p> <p>i) Haga patente el reconocimiento de la contratación pública como función profesional.</p> <p>ii) Haga patente el reconocimiento de que dicha función específica requiere necesariamente contar con diferentes niveles profesionales, especializaciones y un alto grado de multidisciplinariedad.</p> <p>iii) Resalten el impacto que tiene la profesionalización en la eficacia de la ejecución del sistema de contratación pública.</p> <p>iv) Reconozcan la importancia de la profesionalización en la contratación pública y su impacto directo en las finanzas públicas, permitiendo una evaluación más completa y efectiva de los procesos y resultados.</p>	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
2 (b)	<p>Iniciar el proceso de elaboración de una ley específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública, así como su respectivo reglamento que defina claramente los requisitos, estándares y procedimientos para la formación, certificación y desarrollo profesional de los funcionarios encargados de la contratación pública y detalle las disposiciones de la ley, proporcionando orientación específica sobre la implementación de las medidas de profesionalización.</p>	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
2 (b)	Iniciar el proceso de elaboración de una ley específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública, así como su respectivo reglamento que sea claro e integral y defina los objetivos priorizados, la anticipación de una evaluación sistemática de actividades de profesionalización y su impacto sobre el fortalecimiento de capacidades institucionales.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
2 (b)	Iniciar el proceso de elaboración de una ley específica que regule la profesionalización en la función de contratación pública, así como su respectivo reglamento que contemple una estrategia para:  (i) establecer perfiles para los cargos en actividades de compras;  (ii) definir un plan de carrera basado en nombramientos o promociones competitivos, vinculados a calificaciones y competencias específicas;  (iii) fortalecer la continuidad de los profesionales en sus planes de carrera;  (iv) implementar un enfoque sistemático en aprendizaje y desarrollo para construir y actualizar conocimientos y habilidades; y  (v) asegurar que los profesionales en compras alcancen un nivel mínimo de conocimientos y requisitos prácticos para acceder a cargos de mayor jerarquía y responsabilidades clave en el sistema.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
	Se recomienda que mientras se expide el Reglamento de Implementación, se modifique y complemente el Acuerdo por el que se emiten las directrices para determinar los perfiles de puesto y capacitación de los servidores públicos en materia de contrataciones públicas en la Administración Pública Estatal.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Corto
2 (b)	Se recomienda desarrollar una legislación específica para regular la profesionalización en la contratación pública y su reglamento que:  i) Establezca que la implementación de los requisitos para los profesionales de la contratación pública se realice de manera gradual, buscando equilibrar las necesidades de profesionalización con las de continuidad operativa.  ii) Prevea una estrategia clara de vinculación, participación y empoderamiento de actores interesados en la definición, implementación y evaluación de la política de profesionalización.  iii) Fomente la participación del sector productivo, la academia y la sociedad civil en la política de profesionalización.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
	Como complemento de la política, generar un programa de difusión para la ciudadanía y partes interesadas que socialice el nuevo enfoque en torno a la política de profesionalización de la función de la contratación pública				X			Secretaría de Administración, Instituto de Profesionalización y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
2(c)	<p>Trazar y generar una política de profesionalización en la que se tomen en consideración los aspectos siguientes:</p> <p><i>i)</i> Atender las necesidades específicas de las áreas estratégicas y especializadas en la contratación pública.</p> <p><i>ii)</i> Alinear la política con los objetivos horizontales del Estado de Nuevo León, y</p> <p><i>iii)</i> Evaluar el impacto de la afiliación a asociaciones internacionales y/o regionales, así como de acuerdos vinculantes a nivel internacional/regional en la contratación pública.</p>		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
3 (a)	Desarrollar políticas específicas que aborden la profesionalización en el ámbito de la contratación pública, que contengan directrices claras, requisitos y estrategias para mejorar la capacitación y competencias en este campo. Esta política deberá representar apoyo para lograr una estrategia más amplia de fortalecimiento de capacidades en contratación pública.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
3 (a)	<p>Una vez que se cuente con los resultados de la evaluación del sistema de contratación pública del Estado de Nuevo León, se formen grupos de trabajo específicos que se centren en diferentes aspectos de la evaluación, como la eficiencia operativa, la calidad del gasto, la sostenibilidad y cualquier otro aspecto relevante para la contratación pública.</p> <p>Se recomienda comparar los resultados de la evaluación con las mejores prácticas nacionales e internacionales en contratación pública. Esto puede proporcionar una base sólida para identificar áreas de mejora y establecer estándares de profesionalización para el diseño de la política.</p>		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Corto
3 (a)	<p>Identificar las necesidades de capacitación en los distintos niveles de profesionales de contratación pública, con la finalidad de diseñar cursos de capacitación específicos que incidan de manera directa en el fortalecimiento de su desempeño en el sistema de compras. La participación activa de expertos en contratación pública en el diseño y ejecución de cursos garantizará la relevancia y adecuación a las necesidades reales del ámbito.</p>		X			X	Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Corto

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
3 (a)	Desarrollar una política de profesionalización que no solo se centre en procesos, sino que también adopte un enfoque estratégico. Esta política debe destacar la importancia de alinear las actividades de contratación pública con los objetivos estratégicos de la entidad e incentivar y fomentar un ambiente que promueva la innovación en la contratación pública.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
	Proporcionar capacitación específica en pensamiento estratégico para los profesionales de contratación pública, a fin de que desarrollen la capacidad de entender y contribuir directamente a los objetivos estratégicos de la entidad.					X	Instituto de Profesionalización	Corto
4 (a)	Establecer normativamente un ente gubernamental -o dotarle de las atribuciones pertinentes a alguno ya existente- que pueda llevar a cabo todas las funciones normativas/reguladoras.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
	Establecer anualmente la planeación para la profesionalización que realice una detección previa de las necesidades de capacitación y que, con base en ello, se realice la planificación pertinente.					X	Dirección General de Adquisiciones y Servicios	Corto

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
4 (a)	Establecer un proceso formal y estructurado de evaluación de necesidades, capacidades y brechas en la contratación pública, a través de encuestas, entrevistas, análisis de desempeño y otras herramientas que proporcionen una visión integral de las áreas que requieren atención y desarrollo, así como diseñar metodologías específicas para la evaluación de las necesidades de profesionalización en contratación pública, en las que se identifiquen competencias clave y evaluación de conocimientos especializados necesarios para el personal involucrado.		X			X	Dirección General de Adquisiciones y Servicios, Instituto de Profesionalización y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
4 (a)	Desarrollar planes de profesionalización específicos para la contratación pública en Nuevo León, abordando las necesidades particulares de esta área crucial.  Implementar una planificación integral para su desarrollo que incluya un diagnóstico colaborativo, la definición clara de objetivos, la concertación con sectores interesados, el establecimiento de metas compartidas, la planeación detallada y el monitoreo continuo, a fin de garantizar que los programas de profesionalización sean más efectivos, alineados con los objetivos y planes institucionales y capaces de garantizar su consistencia y evaluar adecuadamente su impacto, promoviendo así un desarrollo profesional más sólido y una mejora significativa en la eficiencia de las actividades de contratación pública.		X			X	Dirección General de Adquisiciones y Servicios	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
4 (a)	<p>Desarrollar planes de profesionalización específicos para la contratación pública en Nuevo León, abordando las necesidades particulares de esta área crucial.</p> <p>Establecer mecanismos de vinculación entre los planes de profesionalización en contratación pública y los planes de fortalecimiento institucional, así como prever mecanismos que aseguren su consistencia.</p>		X			X	Dirección General de Adquisiciones y Servicios y unidad administrativa análoga de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
4 (a)	<p>Crear planes estratégicos estructurados para el sistema de compras públicas. Estos planes deben incluir objetivos claros, metas específicas, estrategias de implementación y un marco de monitoreo continuo, posteriormente se deberán formular los planes de profesionalización que logren una adecuada consistencia con los planes estratégicos.</p>		X			X	Dirección General de Adquisiciones y Servicios y unidad administrativa análoga de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
4 (b)	<p>Trabajar en colaboración con los responsables del SECOP para mejorar la calidad y cantidad de datos disponibles, incluyendo la incorporación de métricas específicas relacionadas con el desempeño individual en las contrataciones públicas. La obligatoriedad de que el Sistema incluya esta información podría establecerse a nivel reglamentario.</p> <p>Establecer mecanismos efectivos de retroalimentación para recopilar información cualitativa sobre el desempeño de los profesionales de contratación pública, podrían incluirse encuestas, revisiones de pares y evaluaciones de supervisores.</p>	X		X	X		Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
4 (b)	Incluir en el SECOP información detallada sobre los resultados de acciones de monitoreo y auditorías, identificación de necesidades, capacidades y brechas, así como planes específicos para la profesionalización. Podría establecerse una colaboración estrecha con la función normativa/reguladora y otras autoridades para asegurar la inclusión de prioridades relevantes en la plataforma, en aras de garantizar una mayor transparencia y facilitar la toma de decisiones informadas en el ámbito de contratación pública.	X			X		Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
4 (b)	Migrar hacia la digitalización en formatos de datos abiertos. Esta transición permitirá una mayor interacción con el portal y facilitará la descarga masiva de información en forma de base de datos, posibilitando así la generación de estadísticas y reportes de manera más eficiente y detallada.					X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
4 (c)	Trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública que incluya mecanismos de monitoreo y evaluación, con la fijación de indicadores claros y medibles que evalúen el progreso de las iniciativas de profesionalización.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
4 (c)	Trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública y la implementación de un sistema de medición del desempeño que permita evaluar de manera objetiva y continua el impacto de las iniciativas de formación, a fin de que se proporcione una base sólida para mejorar la eficacia y la relevancia de la profesionalización en el ámbito de la contratación pública.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
4 (c)	Trazar una política de profesionalización enfocada en la contratación pública en la que se designe con toda claridad a los responsables que llevarán a cabo el monitoreo y evaluación de esta política y su implementación.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
4 (c)	Una vez que se diseñe la política de profesionalización de la función de la contratación pública, también se establezca un sistema integral de evaluación del impacto de los programas de profesionalización.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
4 (c)	Realizar, a mediano plazo, revisiones periódicas de la política de profesionalización y los mecanismos de monitoreo y evaluación, con el propósito de asegurar que sus resultados puedan ser utilizados como instrumento de retroalimentación para mejorar la política de profesionalización y sus planes de implementación.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
5 (a)	Trazar y generar la política de profesionalización de la función de la contratación pública que considere combinación de conocimientos prácticos y teóricos a través de educación específica, capacitación y experiencia (competencias), el dominio de varias disciplinas estratégicas (interdisciplinariedad) y responsabilidad y rendición de cuentas, en el sentido de que los funcionarios de compras sean responsables dentro de la organización por las decisiones que toman, así como reciban recompensas derivadas de aquéllas.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
5 (a)	Trazar y generar la política de profesionalización que incluya el reconocimiento y evaluación de una combinación de conocimientos teóricos y prácticos a través de capacitación y educación específica, junto con experiencia práctica.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
5 (a)	Trazar y generar la política de profesionalización que considere, promueva y desarrolle las destrezas básicas de los profesionales tales como las propias de la contratación.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
5 (a)	Trazar y generar la política de profesionalización que considere la evaluación del desempeño del profesional de compras públicas, que permita medir de forma objetiva e integral diversos aspectos, tales como la conducta profesional, el rendimiento, competencias, áreas de oportunidad y la productividad de dichos servidores públicos.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
6 (a)	Establecer dentro de los planes estratégicos, mecánicas para financiar de manera suficiente los costos de educación y capacitación relacionados con la profesionalización, máxime una vez que se formule la política de profesionalización para la función de la contratación pública.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
7(a)	<p>Implementar marcos de competencias para contratación pública que incluyan:</p> <p>i) Descripción detallada de funciones, habilidades y competencias específicas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos para el Estado de Nuevo León en esta materia;</p> <p>ii) Catálogo de conocimientos multidisciplinarios que se requieren en cada etapa que conforma el ciclo completo de la compra pública -conocimiento de la normativa aplicable, sistemas y tecnologías de información, habilidades como gestión de riesgos, negociación, análisis del comportamiento de mercados, gestión y estrategia de abastecimiento, etc.-</p> <p>iii) Expectativas y requisitos para cada puesto, incluyendo diferentes niveles y descripciones detalladas de conocimientos y habilidades necesarios, a fin de que se haga una planeación adecuada del desarrollo de los profesionales en contratación pública y se hagan fácilmente identificables las necesidades de capacitación por competencias.</p>		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Corto
7(b)	Establecer normativamente un servicio civil de carrera con perspectiva en contratación pública que regule el ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, etc.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
	Diseñar planes de carrera en contratación pública que distinga entre cargos de diferentes niveles profesionales y especialidades, que abarque todos los aspectos de contratación pública (planeación, gestión de procedimientos de selección, administración de contratos, supervisión y dirección, entre otras) y que sean atractivos y competitivos, basados en méritos, que permiten ascensos por méritos, basados en calificaciones y certificación profesionales.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
7(c)	Establecer normativamente un plan de carrera en contratación pública, en los que se mantenga la tendencia actual de proporcionar niveles de remuneración competitivos y atractivos y se prevean mecanismos para promover la estabilidad de carrera de los funcionarios de contratación pública.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
8(a)	Generar tanto los planes y proyectos estratégicos, como una política de profesionalización, que continúen la tendencia de conservar un mercado abierto y competitivo para la capacitación y educación de la profesión de la contratación pública.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
	Establecer normativamente un ente que lleve a cabo todas las funciones normativas/reguladoras y que dentro de sus atribuciones se contemple la provisión de capacitación que garantice el desarrollo de un mercado privado para educación y capacitación, sin ningún tipo de práctica o característica que lo inhiba.	X					X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
8 (b)	<p>Desarrollar un marco de competencias que defina claramente las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en la contratación pública.</p> <p>Establecer colaboraciones con instituciones educativas existentes para integrar el marco de competencias en sus programas de formación y fomentar la adaptación curricular para satisfacer las necesidades identificadas en el marco.</p>		X	X		X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
8 (b)	Realizar una identificación detallada de las habilidades requeridas para garantizar que la formación sea específica, relevante y aborde las complejidades interdisciplinarias inherentes a la contratación pública.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Corto
8 (c)	Desarrollar una política y planes específicos de profesionalización en contrataciones públicas, que permitan a los beneficiarios realizar evaluaciones fundamentadas en criterios como calidad, prestigio, contenido y costos, a fin de brindar una guía clara para la selección de programas de formación, promoviendo la transparencia y la toma de decisiones informadas.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
8 (c)	Explorar la posibilidad de establecer acuerdos con instituciones educativas que ofrezcan programas especializados en contratación pública para garantizar una formación más directa y pertinente.					X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Corto

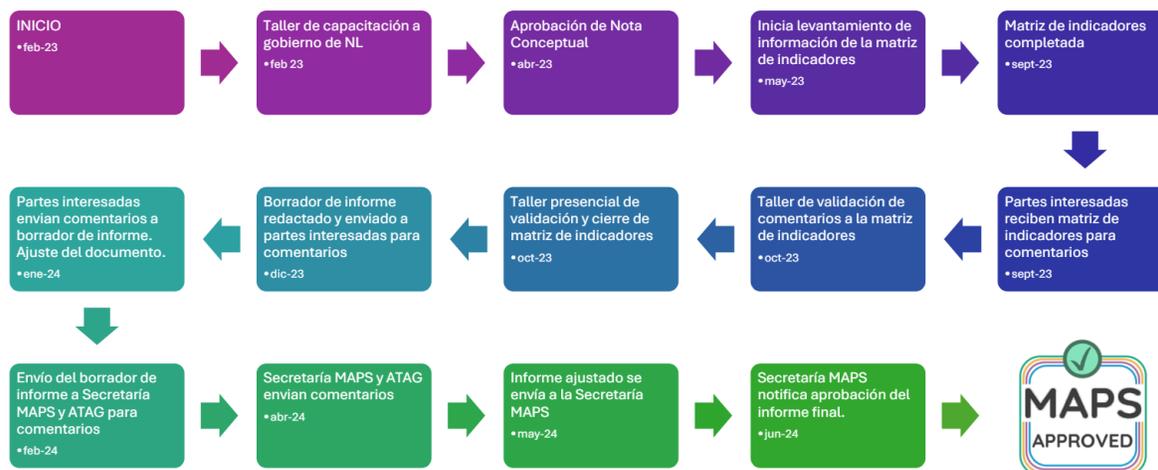
Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
9(a)	Al momento de trazar y generar la política de profesionalización y los planes estratégicos, se consideren disposiciones que fomentan la ética e integridad.		X			X	Secretaría de Administración, Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
9(a)	Crear un órgano específico encargado de la función normativa/reguladora en el ámbito de la contratación pública que cuente con competencia para desarrollar y mantener las normativas pertinentes y para participar activamente en iniciativas nacionales o internacionales para el desarrollo e implementación de normas profesionales y éticas en la profesión de la contratación pública.	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano
9(b)	Al momento de trazar y generar la política de profesionalización se incluya la gestión por resultados y la rendición de cuentas de los profesionales en contratación pública, así como mecanismos de recompensa respecto a la organización y los actores interesados en la contratación pública.		X			X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
10 (a)	Se recomienda que las instituciones respectivas aseguren el acceso a los medios de verificación para poder monitorear el número de auditorías de contratación pública realizadas que incluyen una revisión de desempeño y juicio profesional, así como el número de denuncias de comportamiento antiético en contratación pública recibidas e investigadas.					X	Dirección General de Adquisiciones y Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León	Corto
10 (a)	Se recomienda que los organismos encargados de auditar ejecuten los controles suficientes para asegurar y vigilar el cumplimiento de la publicación de los resultados de los procesos de auditoría realizados por la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León y sus OIC.		X				Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León y sus OIC	Mediano
	Disponer de portales electrónicos propicios donde puedan subirse los informes de auditoría, que sean de acceso fácil y gratuito.					X	Secretaría de Administración, Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Corto
10 (a)	Organizar programas de capacitación sobre las reglas, principios, normas y ética en contratación pública que sean sólidos, consistentes y periódicos para profesionales de contratación pública y donde se invite al sector de auditoría, periodístico y organizaciones de la sociedad civil..		X			X	Dirección General de Adquisiciones y Servicios y el Instituto de Profesionalización y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

Subindicador	Recomendación	Reformas legales y/o reglamentarias	Desarrollo de metodologías o disposiciones de segundo nivel	Difusión y participación	SECOP u otros sistemas electrónicos	Requerimientos de estudios	Instituciones responsables	Plazo
10 (b)	Establecer normativamente un servicio civil de carrera con perspectiva en contratación pública y que indique que las conductas antiéticas y las transgresiones al Código de Conducta, serán investigadas y sancionadas conforme a la normativa que resulte aplicable (Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León).	X				X	Secretaría de Administración, Dirección General de Adquisiciones y Servicios y Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana	Mediano

## 6. Validación

La validación por partes interesadas y la Secretaría MAPS y el Grupo Asesor Técnico de la Evaluación (GATE) es un proceso clave para asegurar la integridad, pertinencia y objetividad del análisis. El siguiente cuadro sintetiza el proceso de elaboración y validación de la evaluación, con sus fechas:



La interacción con las partes interesadas inició en **febrero de 2023** con un **Taller de Capacitación** diseñado específicamente para involucrarlas. Este taller proporcionó un espacio donde se compartieron los conceptos más relevantes de la metodología y se establecieron las bases para una participación informada.

Posteriormente, se procedió a la conformación de **grupos de trabajo** segmentados por pilar, con el objetivo de facilitar una colaboración más enfocada y especializada. Esta estructura permitió una participación activa, alineando sus perspectivas con los aspectos específicos de cada componente evaluado.

Desde **mayo de 2023 hasta septiembre de 2023** se realizó el **trabajo de levantamiento de información cualitativa y cuantitativa** por parte de los grupos de levantamiento de información y los evaluadores. La obtención de información para responder los criterios de la metodología se llevó a cabo mediante una metodología de “rondas” con el fin de avanzar ágilmente con la evaluación. En la primera ronda se pidió a los recolectores de información que justifiquen el criterio de evaluación inicial (hipótesis) que se planteó durante el primer taller. Una vez concluido este trabajo, el equipo evaluador decidió si la información era completa y correcta. En caso de que así fuera, se aceptaba la respuesta y la información propuesta como justificación y los evaluadores escribían su evaluación del criterio. En los casos en que la respuesta no era completa o aceptable, los evaluadores respondieron con el requerimiento de más o mejor información que soporte la respuesta, o caso contrario, un cambio de respuesta, la cual a su vez requería sus respaldos.

Finalmente, se obtuvo el primer borrador de las matrices de indicadores de los cuatro pilares. Con el propósito de validar y mejorar la información generada durante el proceso, se **remitieron las matrices de indicadores** a las partes interesadas.

En **octubre de 2023** las partes interesadas **enviaron sus observaciones y comentarios** específicos de las matrices en relación con los criterios que consideraron de interés. Estas contribuciones fueron esenciales para enriquecer el análisis y garantizar la representación adecuada de diversas perspectivas. El siguiente paso implicó la **sistematización de las observaciones recibidas**, adoptando un enfoque diferenciado para aquellas de naturaleza más simple, las cuales fueron incorporadas directamente en la matriz. Para las observaciones más complejas, se llevó a cabo un **Taller de Validación Virtual**, donde se reunieron los grupos focales y las partes interesadas por pilar. Durante esta sesión, se abordaron y discutieron detalladamente las observaciones más desafiantes, permitiendo un análisis profundo y colaborativo.

Posterior a ello, para garantizar una validación exhaustiva y promover una discusión abierta, los últimos días de **octubre de 2023** se realizó el **Taller presencial de validación y cierre**. En esta actividad presencial en la capital del Estado se presentaron los hallazgos, brechas y recomendaciones más relevantes de cada indicador, fomentando un diálogo directo entre los grupos focales y las partes interesadas. Esta instancia facilitó una revisión minuciosa y una validación conjunta de los resultados de la evaluación, asegurando la robustez y la representatividad de las conclusiones alcanzadas.

Entre **noviembre y diciembre de 2023** se redactó el **Borrador de Informe de Evaluación MAPS Módulo Complementario de Profesionalización** y se **envió a las partes interesadas** para su revisión, comentarios y validación.

En **enero de 2024** las partes interesadas remitieron sus observaciones y comentarios, que fueron incorporadas y atendidas por los evaluadores. En **febrero de 2024** se **envió a la Secretaría MAPS el borrador de Informe de Evaluación MAPS Módulo Complementario de Profesionalización** para recibir sus comentarios, así como los del GATE. En **abril de 2024** la Secretaría remitió al equipo evaluador las observaciones al informe emitidas por el GATE y por la misma Secretaría. En **mayo de 2024** el grupo evaluador envió a la Secretaría **la versión final de Informe de Evaluación MAPS Módulo Complementario de Profesionalización** y en **junio de 2024** la Secretaría notificó su **aprobación**.

## 7. Anexos/Apéndices

---

1. Indicadores cuantitativos y metadata
2. Matriz de indicadores pilar I
3. Matriz de indicadores pilar II
4. Matriz de indicadores pilar III
5. Matriz de indicadores pilar IV
6. Nota conceptual