



**MAPS**

Methodology for Assessing  
Procurement Systems

# ASSESSMENT OF NUEVO LEÓN PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM

2024





**MAPS**

Metodología para la Evaluación de los Sistemas  
de Contratación Pública

# Evaluación del Sistema de Contratación Pública del Estado de Nuevo León

Noviembre, 2023





**MAPS**

Metodología para la Evaluación de los Sistemas  
de Contratación Pública

# ESTADO DE NUEVO LEÓN

---

## Evaluación del Sistema de Contratación Pública

Noviembre, 2023



# 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.”

# Tabla de contenido

---

Acrónimos .....	6
Resumen ejecutivo.....	7
Antecedentes de la evaluación y Contexto del Estado .....	7
Principales conclusiones y recomendaciones .....	8
Proceso de validación.....	13
Plan de acción .....	13
Resumen de cumplimiento .....	14
1.    Introducción .....	23
2.    Análisis del contexto del Estado.....	39
2.1.    Situación política, económica y estratégica del estado.....	39
2.2 El sistema de contratación pública y sus vínculos con la administración de las finanzas públicas y sistemas de gobernabilidad pública .....	40
2.3. Objetivos de política nacionales y metas de desarrollo sostenible .....	47
2.4. Reformas a la contratación pública.....	48
3.    Evaluación .....	53
3.1. Pilar I - Marco jurídico, regulatorio y de política.....	53
Indicador 1. El marco legislativo para la contratación pública cumple con las normas acordadas y las obligaciones aplicables.....	53
Indicador 2. Reglamentos y herramientas en apoyo de la implementación del marco legal... 80	
Indicador 3. El marco legal refleja los objetivos complementarios de políticas del país y las obligaciones internacionales.....	87
3.2. Pilar II. Marco institucional y capacidad de gestión.....	91
Indicador 4. El sistema de contratación pública se encuentra bien integrado con el sistema de gestión de las finanzas públicas. ....	91
Indicador 5. El estado tiene una institución encargada de la función normativa/regulatoria. 94	
Indicador 6. Las entidades contratantes y sus mandatos están claramente definidos. ....	99
Indicador 7. La contratación pública se encuentra inserta en un sistema de información eficiente.....	102
Indicador 8. El sistema de contratación pública tiene una gran capacidad para desarrollarse y mejorar.....	108
3.3. Pilar III - Operaciones de contratación pública y prácticas de mercado .....	115

Indicador 9. Las prácticas de contratación pública alcanzan los objetivos establecidos.....	115
Indicador 10. El mercado de contratación pública es completamente funcional. ....	123
3.4. Pilar IV - Rendición de cuentas, integridad y transparencia del sistema de contratación pública .....	128
Indicador 11. La transparencia y el compromiso de la sociedad civil fortalecen la integridad en la contratación pública.....	128
Indicador 12. El estado tiene sistemas efectivos de control y auditoría.....	133
Indicador 13 - Los mecanismos de apelaciones en procesos de contratación pública son eficaces y eficientes. ....	138
Indicador 14. En el estado existen medidas éticas y de lucha contra la corrupción.....	140
4. Recomendaciones consolidadas .....	147
5. Planeación estratégica .....	161
6. Información sobre validación.....	175
7. Anexos .....	177

## Acrónimos

---

<b>CPS</b>	Compras Públicas Sustentables
<b>DGAS</b>	Dirección General de Adquisiciones y Servicios
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>LAACSNL</b>	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León
<b>LAPP</b>	Ley de Asociaciones Público-Privadas
<b>LOPNL</b>	Ley de Obras Públicas para el Estado y Municipios de Nuevo León
<b>LOPSRM</b>	Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas
<b>MIPYME</b>	Micro, pequeñas y medianas empresas
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
<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 del Estado
<b>SIREGOB</b>	Sistema Integral de Recursos Electrónicos Gubernamentales
<b>SNA</b>	Sistema Nacional Anticorrupción
<b>UCC</b>	Unidad Centralizada de Compra

# Resumen ejecutivo

---

## Antecedentes de la evaluación y contexto del Estado

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.

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, 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.

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.

Con respecto a las obras públicas, la Ley de Obras en 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.

Para el presente ejercicio MAPS, se realizó el estudio de contratación pública de bienes y servicios ejecutada por la Secretaría de Administración, lo cual incluye Secretarías de Estado, dependencias de la Administración Pública Central Estatal y entidades con convenio de colaboración, así como la contratación de obras, ejecutada por la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana

Durante el ejercicio presupuestal 2022, para la adquisición de bienes y servicios se realizaron adjudicaciones por un monto de \$4,260 millones de pesos, mientras que en el caso de la contratación de obras se \$4,941,903,353 (MXN).

El presente informe de evaluación se enfoca en obtener una visión objetiva del sistema estatal de contratación pública de Nuevo León y encontrar áreas de mejora, estableciendo una línea base para futuras mejoras, promoviendo el diálogo entre las partes interesadas, facilitando la cooperación



internacional y enfocando la visión del sistema estatal de contratación pública hacia políticas que fomenten la gestión para resultados públicos, el valor por dinero y las adquisiciones sostenibles.

La metodología de análisis contempló información de fuentes primarias oficiales, como documentos legales, instructivos, comunicados y entrevistas con funcionarios del sistema estatal de contratación pública. Se utilizaron encuestas a proveedores y compradores para obtener sus opiniones y experiencias, y la base de datos de los sistemas electrónicos como fuente principal de información contractual. Además, se obtuvo una muestra representativa de expedientes digitales para evaluar el cumplimiento de ciertos criterios.

## Principales conclusiones y recomendaciones

### *Pilar I*

El marco normativo para la contratación pública en Nuevo León se conforma desde la Constitución hasta leyes específicas como la LAACSNL para adquisiciones y servicios, y la LOPNL para obras públicas. A pesar de su aplicabilidad a diversas entidades gubernamentales, las regulaciones para recursos federales y consultorías son dictadas por leyes federales específicas. En la LAACSNL, aunque se destaca la licitación pública, la falta de directrices claras para la evaluación puede resultar en la elección de ofertas más económicas sin considerar la capacidad del proveedor. Por su parte, la LOPNL basa su evaluación exclusivamente en el precio más bajo.

Ambas leyes proporcionan una base para la equidad en los procesos de licitación, aunque presentan debilidades, como la falta de sincronización de plazos y la ausencia de restricciones para divulgar información durante la evaluación de propuestas. Un hallazgo importante es que la LAACSNL prevé un número alto de supuestos de excepción a la licitación pública, lo que puede generar espacios para la corrupción y restricciones a la competencia. La LAACSNL cuenta con un desarrollo reglamentario, en cambio, la LOPNL carece de un reglamento. Además, ninguna ley establece documentos de contratación modelo de aplicación general y obligatoria. Respecto a la sostenibilidad en las compras públicas, aunque la LAACSNL reconoce su importancia, carece de un plan estructurado; y en ambas leyes, se observa falta de claridad en las obligaciones derivadas de tratados internacionales sobre compras públicas. El marco normativo está muy fragmentado y carece de instrumentos que le permitan aprovechar las oportunidades que la contratación pública contemporánea ofrece a los gobiernos.

Las brechas substanciales que se identificaron en el Pilar I son:

- Falta de criterios objetivos para reducir los plazos entre la convocatoria y la presentación de ofertas en adquisiciones y obras públicas. Además, en el ámbito de la obra pública, la evaluación de la solvencia de las ofertas carece de objetividad, y la legislación no establece reglas claras para garantizar una competencia justa en los contratos entre empresas públicas y entidades gubernamentales.
- Ausencia de lineamientos que regulen la evaluación por puntos y porcentajes, así como la falta de prohibición explícita contra la orientación a través de especificaciones técnicas dirigidas en adquisiciones. Esto se agrava con la carencia de requerimientos para la inclusión de especificaciones funcionales, así como la ausencia de regulación en cuanto al

reconocimiento de estándares equivalentes en casos donde no haya especificaciones técnicas neutrales.

- En cuanto a la divulgación de información durante el proceso de evaluación de propuestas, así como la seguridad y confidencialidad de las ofertas, se carece de regulación explícita. Asimismo, la ausencia de un recurso administrativo imparcial en adquisiciones y la falta de obligación de publicar las solicitudes de reconsideración son temas críticos.
- La ausencia de protocolos de seguridad para la protección de registros, así como la falta de documentos de contratación modelo y cláusulas estandarizadas, evidencian la necesidad de una revisión integral del marco legal y normativo.
- La falta de un manual integral relacionado con la contratación pública en obras, así como la falta de políticas para implementar compras públicas sustentables.

Las principales recomendaciones del Pilar I son:

- Normar herramientas de aplicación del cálculo de los tiempos en los procesos de adquisición de acuerdo con su complejidad. Además, se sugiere una reforma legal para instaurar métodos objetivos y parametrizables en la evaluación técnica, así como regular el criterio de congruencia y establecer metodologías claras para evaluar ofertas de obra, incluyendo la viabilidad de considerar puntos y porcentajes.
- Es necesario restringir el direccionamiento de contrataciones a través de especificaciones técnicas dirigidas.
- Se promueve la inclusión de especificaciones funcionales en todas las convocatorias a licitación y el reconocimiento de estándares equivalentes.
- Establecer un medio de impugnación efectivo en adquisiciones, así como la obligación de publicar solicitudes de apelación y resoluciones correspondientes. Además, se recomienda definir claramente roles y responsabilidades para la gestión de contratos, así como el establecimiento de condiciones contractuales estándar y la adopción de soluciones de contratación electrónica.
- Se plantea la necesidad de protocolos de seguridad para la protección de documentos y la emisión del Reglamento de la Ley de Obras Públicas. Se destaca la importancia de desarrollar una estrategia estatal de compras públicas sostenibles y una estrategia integral que incorpore principios de sostenibilidad en la contratación pública. Además, se propone analizar tratados internacionales para armonizar obligaciones relacionadas con compras públicas.

## *Pilar II*

En Nuevo León, se avanza hacia una mayor eficiencia en el sistema de contratación pública. Aunque actualmente no cuenta con un sistema de retroalimentación específico, existe una integración efectiva entre los sistemas de contratación y finanzas públicas a través de la planificación de compras. Se destaca la claridad del marco normativo en el cual se define las responsabilidades en el

proceso de contratación pública, aunque se reconoce la necesidad de realizar ajustes para alinearse con la realidad de las adquisiciones.

A pesar de la ausencia de una institución normativa y regulatoria específica, diversas entidades desempeñan funciones centralizadas para desarrollar procesos eficientes, administrando plataformas en línea y brindando asesoramiento a las entidades contratantes. Las iniciativas, como el Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP), han desempeñado un papel crucial al publicar información sobre las adquisiciones de bienes y servicios. Aunque se implementan programas de capacitación en contratación pública, hay un reconocimiento de la necesidad de formalizar esta área como una profesión dentro del servicio público, lo que contribuirá al desarrollo continuo de los actores clave y al progreso en general.

Las brechas substanciales que se identificaron en el Pilar II son:

- Se destaca la ausencia de una institución normativa y reguladora de la contratación pública. Actualmente, la asignación de atribuciones a la Secretaría de Administración es limitada.
- Tanto el SECOP como la página Infraestructura Abierta de la Secretaría de Movilidad carecen de funcionalidades transaccionales. Adicionalmente, no se cuenta con una hoja de ruta para la implementación y desarrollo de la contratación electrónica.
- Los servidores públicos no cuentan con las capacidades de planificar, desarrollar y administrar sistemas de e-procurement.
- El SECOP se limita a la presentación en línea de cotizaciones, mientras que el resto del proceso de contratación se lleva a cabo de manera física. La página web de la Secretaría de Movilidad es únicamente informativa, ningún proceso de contratación se realiza a través de ella.
- No se cuenta con una estrategia apuntada a desarrollar las capacidades de los actores clave involucrados en la contratación pública. Se recalca que la contratación pública no se reconoce como función específica. No existen ofertas por universidades públicas o privadas para títulos de Pregrado o Tercer Nivel en Contratación Pública.

Las principales recomendaciones del Pilar II son:

- Establecer un ente regulatorio especializado en adquisiciones de bienes y servicios y contrataciones públicas de obras, que cumpla con las funciones establecidas en el subindicador 5.
- Establecer una estrategia para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública que incluya: un plan; formas de capacitación; responsables; modelo de financiamiento.
- Impulsar un proyecto de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, abarcando la completa transacción de adquisiciones y contratos de obra. Debe incluir un plan de capacitación en la planificación, desarrollo y administración de sistemas electrónicos. Se debe incluir una hoja de ruta para el desarrollo de la contratación electrónica. Emitir una política pública que reconozca a la contratación pública como una función específica y estratégica, una profesión académica y una carrera profesional competitiva y atractiva.

### *Pilar III*

Existen oportunidades para fortalecer la contratación pública del estado a través de la armonización normativa, desarrollo institucional y la implementación de instrumentos, herramientas y métodos que permitan mejorar la participación y el desempeño de las partes interesadas. En particular, se destaca la importancia del enfoque en criterios de sostenibilidad y desarrollar instrumentos específicos, manuales o metodologías para garantizar un cálculo óptimo del valor por dinero en los procesos de contratación.

A pesar de la activa respuesta del sector privado a las oportunidades de contratación pública, se reconoce la necesidad de implementar mecanismos formales de participación y diálogo. Aunque existen proyectos y programas destinados a fortalecer las capacidades de las empresas privadas, se resalta la ausencia de mecanismos formales para abrir un diálogo estructurado con los proveedores en temas de compras públicas. En el ámbito de adquisición de bienes y servicios, se identifican los sectores con mayor participación en procesos competitivos.

Las brechas sustanciales que se identificaron en el Pilar III son:

- No se utiliza un sistema de precalificación de los participantes.
- No existen cláusulas de ejecución que ofrezcan incentivos o desincentivos.
- No se cuenta con un portal que albergue información estadística sobre la contratación pública en adquisiciones de bienes y servicios y contratación de obras.
- No existen mecanismos formales y debidamente registrados para establecer un diálogo con los proveedores.
- Se revela una baja participación de proveedores en la contratación pública.
- El 40% de los proveedores encuestados percibe barreras de acceso a la contratación pública.
- No se ha realizado evaluaciones de riesgos específicos asociados con ciertos sectores y no se ha estudiado las oportunidades para influir en mercados sectoriales.

Las principales recomendaciones del Pilar III son:

- Realizar un estudio para evaluar la viabilidad y conveniencia de introducir fases de precalificación en adquisiciones complejas.
- Realizar un estudio para evaluar la viabilidad y los impactos de implementar incentivos por desempeños extraordinarios en la contratación pública que incluya una estrategia de implementación y supervisión.
- Desarrollar un proyecto de sistemas de análisis de datos que tenga la capacidad de identificar, absorber e integrar información de otros sistemas de información públicos, así como analizarla.
- Realizar un estudio, de los mecanismos de participación utilizados en otros países y desarrollar un plan para su implementación.
- Desarrollar un estudio para identificar las barreras de participación y establecer una hoja de ruta para mitigarlas.
- Realizar un plan integral orientado a incentivar la participación proveedores del sector público con enfoque en aquellos factores detectados en el estudio de barreras de participación.

- Realizar un estudio de riesgos de contratación pública con enfoque en los sectores en los cuales exista mayor probabilidad de concentración de mercado.

#### *Pilar IV*

El Sistema de Contratación Pública integra la participación ciudadana mediante testigos sociales y proporciona información detallada en plataformas digitales, sin embargo, se destaca la oportunidad de fortalecer la interacción entre el gobierno y la sociedad civil. Se llevan a cabo capacitaciones para los testigos sociales, y los portales electrónicos brindan información accesible al público.

El sistema de control interno y externo está debidamente normado y organizado, con institucionalidad establecida. Se identifica la falta de normativas técnicas específicas para el control interno de contrataciones públicas, lo que puede ser abordado como una posible área de mejora en la preparación del personal encargado del control. Aunque el marco normativo establece la posibilidad de recurrir los procesos ante las autoridades emisoras, se destaca la falta de un organismo de apelaciones independiente en materia de contratación pública.

El marco normativo y los documentos modelo de contratación incluyen disposiciones contra prácticas prohibidas, como conflictos de intereses y actos de corrupción. Se destaca la obligación para los servidores públicos de reportar estas prácticas por diversos canales de denuncia y el Sistema Estatal Anticorrupción. Además, el Instituto de Profesionalización ofrece capacitaciones en integridad, fortaleciendo las iniciativas para prevenir y combatir actos corruptos en el ámbito de contratación pública.

Las brechas substanciales que se identificaron en el Pilar IV son:

- No se encontró evidencia de que se haya llevado a cabo consultas públicas en adquisiciones ni obras. No hay evidencia que se toma en consideración los aportes, comentarios y retroalimentación de la sociedad civil en el sistema de contratación pública.
- No hay procedimientos específicos establecidos para realizar auditorías a las contrataciones públicas.
- En cuanto a adquisiciones de bienes y servicios, el Reglamento no establece la necesidad de capacitar a los auditores internos y externos específicamente en temas de contratación pública.
- La selección de auditores se realiza a través del cumplimiento del perfil del puesto y la experiencia general en materia de auditoría. Sin embargo, no se solicitan requerimientos específicos en conocimiento de contratación pública y no se realizan capacitaciones específicas de contratación pública para estos auditores.
- No existe un órgano independiente de apelaciones.
- No se cuenta con un mecanismo para identificar sistemáticamente los riesgos de corrupción y mitigar estos riesgos en el ciclo de la contratación pública. Adicionalmente, no se cuenta con un sistema de estadísticas sobre sentencias y procesos legales relacionados con la corrupción.

Las principales recomendaciones del Pilar I son:

- Realizar un estudio de la accesibilidad de los mecanismos de participación para la sociedad civil y establecer incentivos sectoriales de manera que los proveedores participantes tengan acceso a un seguimiento de los resultados.
- Desarrollar procedimientos específicos para realizar auditorías en la contratación pública-
- En cuanto a los auditores: establecer la obligatoriedad de la capacitación en contratación pública para auditorías internos y externos; solicitar el sustento que demuestre su experiencia y conocimiento en adquisiciones públicas o, que sea obligatorio el recibir capacitación formal sobre contratación pública.
- Evaluar la viabilidad de establecer un ente de apelaciones adecuado, basándose en buenas prácticas internacionales en la materia.
- Establecer convenios o acuerdos de cooperación en el intercambio de información con Fiscalía
- Realizar un estudio que define herramientas de detección de riesgos en la contratación pública y, en cooperación con la Función Judicial, desarrollar estadísticas de sentencias y procedimientos legales relacionados a la corrupción en la contratación.

## 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 en el sistema estatal de contratación pública y delineó un Plan de Acción validado por la Dirección General de Adquisiciones y Servicios para corregir y fortalecer los hallazgos. Las áreas de mejora incluyen: Reformas legales; Instrumentos de aplicación y creación de metodologías; Difusión y participación; Sistema Electrónico; requerimientos de estudios; y Profesionalización. 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 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 del sistema estatal de contratación pública tienen la flexibilidad de agrupar estos elementos en diferentes modalidades como ejes temáticos, proyectos multidisciplinarios, reformas legales, estudios con múltiples objetivos, intervenciones puntuales, mejoras institucionales o 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.

## Resumen de cumplimiento

La siguiente tabla da 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 identificadas	Brechas sustanciales identificadas	Banderas rojas
<b>1. El marco legislativo para la contratación pública cumple con las normas acordadas y las obligaciones aplicables.</b>	1 (a) - Esfera de aplicación y cobertura del marco legislativo y regulatorio		X		
	1 (b) – Procedimientos usados para la contratación		X		
	1 (c) - Reglas de publicidad y plazos			X	
	1 (d) - Reglas de participación			X	
	1 (e) - Documentación de contratación y especificaciones técnicas			X	

PILAR I		Pleno cumplimiento	Brechas identificadas	Brechas sustanciales identificadas	Banderas rojas
	1 (f) - Criterios de evaluación y adjudicación			X	
	1 (g) - Presentación, recepción y apertura de ofertas			X	
	1 (h) - Derecho a impugnación y apelación			X	
	1 (i) - Gestión de contratos			X	
	1 (j) - Contratación electrónica (e-procurement)			X	
	1 (k) - Normas para la salvaguardia de registros, documentos y datos electrónicos.			X	
	1 (l) - Principios de contratación pública en la legislación especializada	X			
<b>2. Reglamentos y herramientas en apoyo de la implementación del marco legal.</b>	2 (a) - Implementación de normas que definen procesos y procedimientos			X	
	2 (b) – Documentos modelo de contratación para bienes,			X	



PILAR I		Pleno cumplimiento	Brechas identificadas	Brechas sustanciales identificadas	Banderas rojas
	obras y servicios				
	2 (c) - Condiciones contractuales estándares			X	
	2 (d) - Guía o Manual del usuario para las entidades compradoras			X	
<b>3. El marco legal refleja los objetivos complementarios de políticas del país y las obligaciones internacionales.</b>	3 (a) - Contratación pública sostenible (CSP)			X	
	3 (b) - Obligaciones derivadas de acuerdos internacionales			X	

PILAR II		Pleno cumplimiento	Brechas identificadas	Brechas sustanciales identificadas	Banderas rojas
4. El sistema de contratación pública se encuentra bien integrado con el sistema de gestión de las finanzas públicas.	4 (a) - Planificación de contratación y ciclo presupuestario		X		
	4 (b) - Procedimientos financieros y ciclo de adquisiciones		X		
5. El país tiene una institución encargada de la función normativa/regulatoria.	5 (a) - Estatus y base jurídica de la función normativa / reguladora			X	
	5 (b) - Responsabilidades de la función normativa / reguladora		X		
	5 (c) - Organización, financiamiento, personal y nivel de independencia y autoridad		X		
	5 (d) - Evitar conflictos de intereses			X	
6. Las entidades contratantes y sus mandatos están claramente definidos.	6 (a) - Definición, responsabilidades y poderes formales de las entidades contratantes		X		
	6 (b) – Organismo		X		

PILAR II		Pleno cumplimiento	Brechas identificadas	Brechas sustanciales identificadas	Banderas rojas
	centralizado de contratación				
<b>7. La contratación pública se encuentra inserta en un sistema de información eficiente.</b>	7 (a) - Publicación de información sobre contratación pública con el apoyo de la tecnología de la información			X	
	7 (b) - Uso de contratación electrónica			X	
	7 (c) - Estrategias para la gestión de los datos de contratación			X	
<b>8. El sistema de contratación pública tiene una gran capacidad para desarrollarse y mejorar.</b>	8 (a) - Formación, asesoramiento y asistencia			X	
	8 (b) - Reconocimiento de la contratación como una profesión			X	
	8 (c) - Supervisión del desempeño para mejorar el sistema			X	

PILAR III		Pleno cumplimiento	Brechas identificadas	Brechas sustanciales identificadas	Banderas rojas
<b>9. Las prácticas de contratación pública alcanzan los objetivos establecidos.</b>	9 (a) - Planificación		X		
	9 (b) - Selección y contratación			X	
	9 (c) - Gestión de contratos			X	
<b>10. El mercado de la contratación pública es completamente funcional.</b>	10 (a) - Diálogo y alianzas entre los sectores público y privado			X	
	10 b) - Organización del sector privado y acceso al mercado de contratación pública			X	
	10 (c) - Sectores clave y estrategias sectoriales			X	

PILAR IV		Pleno cumplimiento	Brechas identificadas	Brechas sustanciales identificadas	Banderas rojas
<b>11. La transparencia y el compromiso de la sociedad civil fortalecen la integridad en la contratación pública.</b>	11 (a) - Entorno propicio para la consulta pública y el monitoreo			X	
	11 (b) - Acceso adecuado y oportuno a la información por parte del público	X			
	11 (c) - Participación directa de la sociedad civil			X	
<b>12. El país tiene sistemas efectivos de control y auditoría.</b>	12 (a) - Marco legal, organización y procedimientos del sistema de control		X		
	12 (b) - Coordinación de los controles y auditorías de la contratación pública			X	X
	12 (c) - Aplicación y seguimiento de las conclusiones y recomendaciones		X		
	12 (d) - Calificación y formación para llevar a cabo auditorías de adquisiciones			X	
<b>13. Los mecanismos</b>	13 (a) - Proceso de			X	

PILAR IV		Pleno cumplimiento	Brechas identificadas	Brechas sustanciales identificadas	Banderas rojas
de apelaciones de contratación son eficaces y eficientes.	impugnaciones y apelaciones				
	13 (b) - Independencia y capacidad del órgano de apelación			X	
	13 (c) – Las decisiones del órgano de apelación			X	
14. En el estado existen medidas éticas y de lucha contra la corrupción	14 (a) - Definición legal de las prácticas prohibidas, conflicto de intereses y responsabilidades asociadas, rendición de cuentas y sanciones		X		
	14 (b) - Disposiciones sobre prácticas prohibidas en los documentos de contratación			X	
	14 (c) - Sanciones eficaces y sistemas de cumplimiento de la ley			X	
	14 (d) - Marco anticorrupción y capacitación en integridad			X	
	14 (e) - Apoyo de las partes interesadas para			X	

<b>PILAR IV</b>		<b>Pleno cumplimiento</b>	<b>Brechas identificadas</b>	<b>Brechas sustanciales identificadas</b>	<b>Banderas rojas</b>
	fortalecer la integridad en las contrataciones				
	14 (f) - Mecanismo seguro para denunciar prácticas prohibidas o conductas faltas de ética	X			
	14 (g) - Códigos de conducta / códigos de ética y normas de divulgación de la información financiera	X			

# 1. Introducción

## CONTEXTO

### CONTEXTO DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

La adquisición de bienes y servicios se realiza bajo la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, la cual resalta los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. La Dirección General de Adquisiciones y Servicios junto con sus unidades administrativas son responsables de llevar a cabo los procedimientos necesarios en materia de adquisición de bienes y servicios para las dependencias de Gobierno del Estado de Nuevo León, observando el cumplimiento de las normativas sobre adquisiciones, arrendamientos y contratación de servicios, así como la correcta administración de dichos procesos<sup>1</sup>.

Durante el ejercicio presupuestal 2022, se realizaron adjudicaciones por un monto de \$4,260 millones de pesos, generando un total de 22,118 órdenes de compra. A continuación, se presenta información relativa a la contratación de bienes y servicios de acuerdo con los procedimientos regulados en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León durante el periodo en cita:

**Gráfico que muestra el porcentaje de compras por tipo de adjudicación**

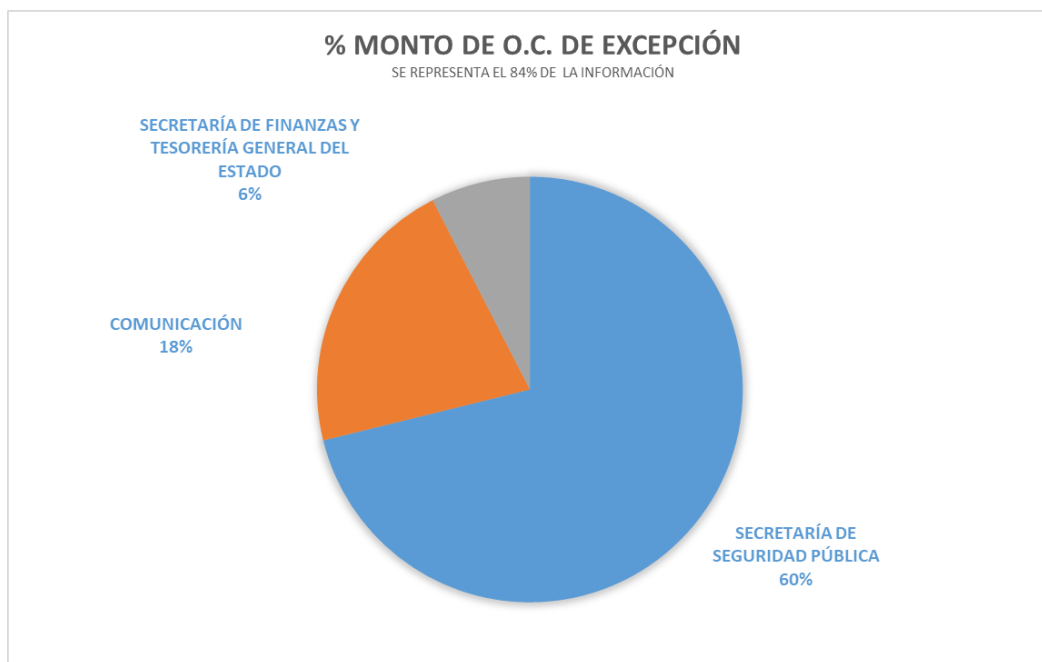


<sup>1</sup> Anuario de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios y su ciclo de mejora, 2022

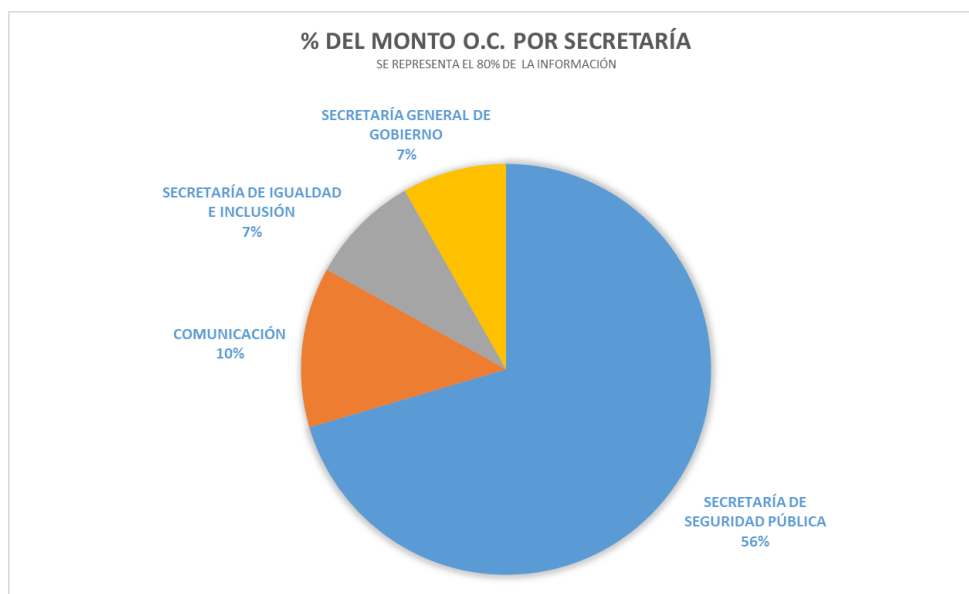


TIPO DE COMPRA	# O.C.	%	MONTO O.C. Millones	%
EXCEPCIÓN	2,167	10%	2,316.86	54%
LICITACIÓN PÚBLICA	975	4%	878.83	21%
SUBASTA ELECTRÓNICA INVERSA	843	4%	500.91	12%
DIRECTA	16,822	76%	281.60	7%
TRES COTIZACIONES	1,295	6%	251.58	6%
INVITACIÓN RESTRINGIDA	16	0%	30.94	1%
<b>TOTAL</b>	<b>22,118</b>	<b>100%</b>	<b>4,260.73</b>	<b>100%</b>

Según se advierte durante el ejercicio 2022, las excepciones a la licitación pública representaron un 54% del gasto de las contrataciones públicas, aunque ello se debe principalmente a temas de seguridad pública y comunicación social cuyo gasto representa el 78% del total erogado en materia de excepciones, deleva una tendencia a no priorizar a la licitación pública como procedimiento preponderante de contratación, lo que desfavorece a la competencia y la libre concurrencia.



La distribución del gasto de este periodo se dispersa en las siguientes áreas de la administración pública central.



En la distribución del gasto en relación con los bienes y servicios adquiridos se representa el 80% de las adquisiciones en la siguiente tabla:

PARTIDA	# O.C.	%	MONTO O.C. Millones	%
VEHÍCULOS Y EQUIPO TERRESTRE	611	3%	686.89	16%
VESTUARIO Y UNIFORMES	332	2%	507.23	12%
DIFUSIÓN POR RADIO, TELEVISIÓN Y OTROS MEDIOS DE MENSAJES SOBRE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES GUBERNAMENTALES	614	3%	431.77	10%
ALIMENTACIÓN INTERNOS DE CENTROS DE READAPTACIÓN SOCIAL	123	1%	231.78	5%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA PERSONAS - SERVICIOS	181	1%	216.91	5%
SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA, PROCESOS, TÉCNICA Y EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION	27	0%	168.00	4%
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE AÉREO	22	0%	152.50	4%
EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y TELECOMUNICACIÓN	17	0%	98.83	2%
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE	811	4%	92.79	2%
SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA, PROCESOS, TÉCNICA Y EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN - SERVICIOS	24	0%	89.42	2%
GASTOS DE ORDEN SOCIAL Y CULTURAL	426	2%	88.69	2%
AYUDAS SOCIALES A PERSONAS ? ADQUISICIONES Y SERVICIOS (ALIMENTOS Y BEBIDAS)	19	0%	87.05	2%
REPARACIÓN Y MITO. EQUIPO TRANSPORTE - MANTENIMIENTO CORRECTIVO A VEHICULOS	3,924	18%	56.09	1%
SOFTWARE - SERVICIOS	5	0%	54.73	1%
OTROS EQUIPOS DE TRANSPORTE	300	1%	52.73	1%
PRENDAS DE PROTECCIÓN PARA SEGURIDAD PÚBLICA Y NACIONAL	6	0%	51.29	1%
EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y TELECOMUNICACIÓN - SERVICIOS	10	0%	45.97	1%
SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS INTEGRALES - ALIMENTOS	112	1%	45.13	1%
INSTALACIÓN, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO ESPECIALIZADO DE INMUEBLES	106	0%	42.68	1%
SERVICIOS LEGALES, DE CONTABILIDAD, AUDITORÍA Y RELACIONADOS	6	0%	41.44	1%
ARRENDAMIENTO DE EQUIPO E INSTRUMENTAL MÉDICO Y DE LABORATORIO	1	0%	38.71	1%
CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO MENOR DE INMUEBLES - SERVICIOS	204	1%	34.32	1%
PLANTAS	16	0%	32.58	1%
EQUIPO DE CÓMPUTO Y DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	110	0%	31.80	1%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA PERSONAS	1	0%	28.49	1%
<b>TOTAL</b>	<b>8,008</b>	<b>36%</b>	<b>3,407.83</b>	<b>80%</b>

## **CONTEXTO DE LA ADQUISICIÓN DE OBRAS**

De acuerdo con la información proporcionada en el portal de infraestructura abierta<sup>2</sup>, para el ejercicio de 2022 se presupuestó \$7,318,004,213 (MXN), de los cuales se ejecutaron \$4,941,903,353 (MXN).

Durante el 2023 se realizaron 64 contrataciones, de las cuales 15 están en etapa terminada, 42 actualmente están en ejecución, una en etapa de adjudicación y 6 en etapa de licitación.

Las 64 contrataciones realizadas en 2022 fueron a través de métodos abiertos, de los cuales 60 se realizaron de manera presencial y 4 en línea.

La contratación más grande con relación al monto es la construcción de tres líneas del metro en el área metropolitana de Monterrey. El monto ejercido es \$1,683,544,882 (MXN)

## **CONTEXTO MAPS**

Dentro del Plan Estatal de Desarrollo (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 el impulso de que la ciudadanía cuente con un mayor nivel de participación en la toma de decisiones y las acciones del gobierno.

En este sentido, la Secretaría de Administración 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 secretaría 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.

Para dar cumplimiento a las líneas de acción trazadas en el PED, en el mes de febrero de 2022, la Dirección General de Adquisiciones y Servicios 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

---

<sup>2</sup> Portal de infraestructura abierta: <https://smpu.nl.gob.mx/transparencia/contratacion/ocds-7wj9x5-SMPU-LPI-001-2022>

El eje 3 denominado Buen Gobierno en la presente Administración, 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, así como el impulso de que la ciudadanía cuente con un mayor nivel de participación en la toma de decisiones y las acciones del gobierno y de ahí 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, permite 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.

Paralelamente, es indudable que el aprovechamiento máximo de las tecnologías de la información; la automatización y remisión de información a las unidades que intervienen en la contratación pública que privilegia las contrataciones electrónicas, así como la creación y uso de plataformas electrónicas de contratación pública, minimizan el contacto entre servidores públicos y proveedores, lo que erige una medida muy efectiva para contrarrestar las prácticas de corrupción que permean en menor o mayor medida el escenario de la contratación pública a nivel global. Asimismo, se tiene el convencimiento de que la información contenida en las plataformas electrónicas debe ser explotada al máximo, para llevar a cabo un seguimiento, control, prevención y alerta de actos de corrupción y de comportamiento de los proveedores en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.

Por otra parte, un andamiaje jurídico robusto, estructurado, sostenido, alineado a las mejores prácticas internacionales que logre una adecuada armonización a éstas, permitirá el fortalecimiento de algunos componentes del sistema estatal de contrataciones públicas, que ofrezca oportunidades más contundentes de elevar los niveles de transparencia, de garantizar la mayor competencia y concurrencia, de obtener mayor valor por el dinero y generar ahorros significativos, e imprimir más eficacia en las contrataciones del Estado.

En este orden y bajo estos tres enfoques fundamentales, se orientó la búsqueda de vinculaciones internacionales que permitieran a la Dirección General de Adquisiciones y Servicios 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 público 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 su eficiencia, 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 nuevoleonense 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.

Existe registro que en el año 2017 durante la administración 2015 – 2021 hubo una colaboración entre el Gobierno del Estado de Nuevo León y la OCDE, para realizar un estudio sobre gobernanza pública para promover la eficiencia por medio de la centralización y la profesionalización, el cual analizó las reformas en curso en materia de contratación pública en Nuevo León, México, tanto el progreso alcanzado hasta ese momento, como los múltiples desafíos pendientes por resolver, lo cual, como ya se refirió significó un valioso punto de partida hacia la ambición de lograr un sistema de contratación pública que maximice la eficiencia, disminuya riesgos de prácticas corruptas, incremente la transparencia, garantice la libre competencia, optimice el control interno y una adecuada gobernanza pública. Se abordaron los beneficios de avanzar hacia la centralización de las actividades de contratación pública de bienes y servicios, así como de la consolidación y de un cambio en la cultura administrativa, migrando de la formalidad excesiva hacia contrataciones públicas estratégicas.

En este sentido, se realizaron algunas recomendaciones concretas que consistieron en lo siguiente:

- ✓ Establecer una estrategia y un modelo de negocio para la función de adquisición, que aseguren la experiencia y el conocimiento necesarios que garanticen esta función.
- ✓ Trabajar para un proceso de solicitud más eficiente y justo, a través de la implementación de contratos marco, mejorar la investigación de mercado con un enfoque preponderante de valor por el dinero, no solo en el precio más bajo, así como considerar los criterios de adjudicación mediante puntos y porcentajes para las licitaciones públicas.
- ✓ Implementar contrataciones públicas estratégicas ligándolas a los objetivos de política pública de alto nivel, como el Plan Estatal de Desarrollo, a través de consideraciones ambientales, sociales o innovadoras.
- ✓ Mejorar las capacidades de adquisición mediante la profesionalización de la fuerza laboral de compras.

- ✓ Utilizar mejor el sistema electrónico de contratación pública como herramienta de comunicación con las partes interesadas, a través de la implementación de una solución de contratación electrónica que cubra todo el ciclo de contratación pública, inclusive licitación y facturación electrónica.
- ✓ Garantizar la integridad en los procesos de contrataciones públicas, a través de la elaboración de un marco institucional y normativo de contratación pública coherente y eficiente, que incluya medidas específicas y adaptadas contra la corrupción.
- ✓ Fortalecer, estandarizar e integrar las actividades de control interno y gestión de riesgos, que promuevan la buena gobernanza.
- ✓ Fomentar la participación en el sistema de resolución de disputas, que garantice que a las empresas que presenten quejas no se les excluya ni sufran represalias en futuras oportunidades de licitación.
- ✓ Implementar una gestión de contratos sólida después de la adjudicación, que permita un seguimiento adecuado de los contratos.

Es importante precisar que dicho estudio fue impulsado por la anterior Administración 2015-2021 y que en la transición gubernamental no se informó que este proyecto del anterior gobierno estuviere pendiente de realización, naturalmente tampoco sobre alguna medida adoptada para el seguimiento e implementación de las recomendaciones descritas, ni mucho menos sobre algún porcentaje de avance, por lo que puede afirmarse que no ha sido implementada ninguna de las recomendaciones en cita, aun cuando se tiene conocimiento que sí se trató de impulsar el establecimiento de contratos marco sin que se haya logrado su concreción.

#### *OBJETIVO MAPS*

La constante dinámica que se registra a nivel global con objeto de lograr que las compras públicas se efectúen de una forma más eficiente y exitosa para que los recursos públicos sean aprovechados al máximo, ha obligado a desarrollar una nueva visión de contratación basada en la práctica de los más altos estándares internacionales de compras gubernamentales, de ahí que la atención de la administración actual de Nuevo León se encauce a que su sistema de contratación pública sea ponderado bajo los criterios de evaluación de esta Metodología.

Concretamente, los principales objetivos que tiene Nuevo León para llevar a cabo la evaluación MAPS, son los siguientes:

- ✓ Trazar una hoja de ruta que permita transitar hacia un sistema 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.
- ✓ Proporcionar bienes, servicios y obras públicas bajo los principios de eficiencia, economía y eficacia, así como incorporar criterios de desarrollo sostenible, que den impulso a la economía circular.
- ✓ Tener un gobierno con contrataciones públicas transparentes y con un estándar de datos abiertos para todas las partes interesadas.
- ✓ Garantizar la integridad en las contrataciones públicas.

- ✓ Implementar reformas al marco legal para contar con contrataciones públicas estratégicas e innovadoras.
- ✓ Implementar un sistema de profesionalización que garantice contar con capital humano altamente capacitado y cualificado en materia de contratación pública, con competencias bien definidas para todas y cada una de las etapas que abarca el ciclo de las compras gubernamentales.

#### 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.** Iniciando con el **Taller de Capacitación** se abordaron los fundamentos de MAPS en sesiones especializadas por pilar, donde se ahondó en la metodología y el proceso de aprobación.

**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 4 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 a través de consultas a los sistemas, encuestas y muestra de contratos.

**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 **Borrado 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 la versión final del Informe de Evaluación con la validación de las partes interesadas.

**Febrero de 2024.** Se envió la versión final del Informe de Evaluación a la Secretaría del MAPS para la revisión del ATAG.

**Abril de 2024.** La Secretaría del MAPS envió sus observaciones y las del ATAG.

**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.

#### **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

La evaluación se enfocó sobre los cuatro pilares de MAPS central y módulo complementario de profesionalización, en aras de una contratación pública transparente, íntegra y con valor por dinero que permita cerrar las brechas en los aspectos tecnológicos, normativos y de profesionalización mediante la implementación de reformas que faciliten el mejoramiento de la gestión de la contratación pública.

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, 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.

De acuerdo con la Ley de Bienes y Servicios, la contratación pública se realiza de forma independiente a través de una Unidad Centralizada de Compras por cada una de las siguientes áreas del Estado de Nuevo León:

- 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.

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.

Con respecto a las obras públicas, la Ley de Obras en 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.



Para el presente ejercicio MAPS, se realizó el estudio de la contratación pública de bienes y servicios ejecutada por la Secretaría de Administración, lo cual incluye Secretarías de Estado, dependencias de la Administración Pública Central Estatal y entidades con convenio de colaboración, así como la contratación de obras ejecutada por la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana

### *DECISIONES METODOLÓGICAS*

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

La Metodología se aplicó sobre todas las etapas del ciclo de las adquisiciones, haciendo énfasis en el análisis del marco normativo que rige al sistema; la documentación que define la organización, el funcionamiento institucional, las prácticas mercantiles y la forma en que rinden cuentas quienes conforman el sistema, practican la transparencia y garantizan la integridad de este. Para ello se realizó una compilación principalmente de fuentes primarias oficiales. Las fuentes primarias escritas tomadas en cuenta son, por ejemplo, documentos legales, instructivos, comunicados y todos los documentos que contenían información requerida para responder de forma oportuna a los requerimientos de los indicadores de la metodología. Las fuentes primarias orales son entrevistas y consultas a los funcionarios públicos que conforman el sistema estatal de contratación pública.

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

En el caso de la evaluación MAPS para el Estado de Nuevo León se realizó esta revisión inicial de las fuentes de información de acuerdo con lo requerido por la metodología. Para la estimación de todos los indicadores cuantitativos se utilizaron cuatro fuentes:

##### **1. Encuesta a proveedores**

La encuesta a proveedores permite estimar los indicadores de percepción propuestos por la evaluación, por ejemplo, la percepción sobre: la transparencia de los procesos de selección; los recursos de reconsideración; la resolución de inconformidades; el proceso de pago de facturas y las barreras de acceso a las contrataciones públicas, entre otros.

La encuesta a proveedores se dividió en dos grupos: proveedores de bienes y servicios; y proveedores de obras.

- La encuesta a proveedores de bienes y servicios se realizó el 6 de marzo de 2023 y se la envió por correo electrónico a 2,224 proveedores registrados en el Padrón de Proveedores con corte a 31 de enero de 2023. La encuesta se gestionó a través de la plataforma especializada SurveyMonkey. Del total de encuestas se obtuvo 260 respuestas completas.
- La encuesta a proveedores de obras también se realizó el 6 de marzo de 2023 por la plataforma SurveyMonkey y se la envió por correo electrónico a 1,866 proveedores del Registro de Proveedores de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana. Del total de encuestas, se obtuvo 147 respuestas completas.

##### **2. Encuesta a compradores**

La encuesta a compradores se realizó del 2 al 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. A la encuesta se le incluyó una pregunta para filtrar a los

funcionarios que trabajan en el área de contrataciones. El resultado fue 222 encuestas respondidas por funcionarios del área de contratación pública.

### 3. Base de datos del sistema Power BI y otras herramientas de información complementarias:

En el sistema Power BI hay registrados 738 contratos adjudicados durante la vigencia 2022. Esta información se alimenta directamente de los documentos físicos de los contratos. La base de datos del Power BI tiene información relevante para el cálculo de indicadores como: modalidades de contratación, fecha de contratación, fechas de vigencia, proveedores adjudicados y estado de los contratos.

#### Distribución de contratos por modalidad en Power BI registrados durante 2022

Procedimiento	Número de contratos	Suma de Monto en MXN
Adjudicación directa	324	\$ 350.878.444
Excepción a Licitación Pública	224	\$ 1.145.189.400
Licitación Pública	73	\$ 981.187.055
Subasta	69	\$ 796.155.899
Addendum	29	\$ 12.832.312
Terminación Anticipada	9	\$ -
Invitación Restringida	9	\$ 10.634.581
Sesión Extraordinaria	1	\$ -
<b>Total general</b>	<b>738</b>	<b>\$ 3.296.877.692</b>

Esta información se complementó con otras herramientas de información como los datos del Sistema SECOP en el que está la información de las órdenes de compra que se generan para cada contrato o el tablero de control de la Coordinación Jurídica del que se obtendrá información sobre las modificaciones y ajustes a los contratos durante su ejecución como prorrogas y adiciones.

### 4. Muestra de expedientes digitales

Hay indicadores cuya información no estaba disponible en la base de datos del Power BI o en las fuentes complementarias y para los cuales fue necesario revisar individualmente los documentos digitalizados en el sistema. Los indicadores, relacionados con el cumplimiento de requisitos de publicación de documentos, plazos de pagos, control de calidad y participación de la sociedad civil, fueron estimados mediante una muestra de contratos. Para la selección de expedientes, se

construyó un marco muestral combinando los listados de los procesos de contratación de los años 2021 y 2022, totalizando 1,166 registros. Se excluyeron 39 registros de la muestra, abarcando addendums (29 registros), terminación anticipada (9 registros) y sesión extraordinaria (1 registro). Los 1,127 registros adicionales estaban distribuidos por modalidad como se muestra en la siguiente tabla.

<b>Modalidad</b>	<b>Número de registros</b>	<b>Monto de los contratos (MXN)</b>
Adjudicación directa	637	1,087,842,853
Excepción L. P.	224	1,145,189,400
Invitación a cuando menos tres personas	31	93,588,950
Licitación Pública	149	1,826,703,103
Subasta Electrónica Inversa	86	870,263,044
<b>Total</b>	<b>1,127</b>	<b>5,023,587,351</b>

De este marco muestral de 1,127 registros se seleccionaron 151 para ser revisados. Estos procesos fueron seleccionados bajo los criterios de muestreo estratificado, aleatorio y ponderado. La estratificación se hizo por modalidad de contratación para asegurar un número mínimo de procesos por modalidad<sup>3</sup>. Dentro de cada modalidad se seleccionaron aleatoriamente los procesos, la selección fue ponderada por el monto del contrato, de tal forma que la probabilidad de selección era proporcional al monto registrado. La siguiente tabla recoge la distribución final de la muestra.

<b>Modalidad</b>	<b>Número de registros</b>	<b>Monto de los contratos (MXN)</b>
Adjudicación directa	27	483,696,169
Excepción L. P.	29	942,354,962
Invitación a cuando menos tres personas	31	93,588,950
Licitación Pública	34	1,468,920,185
Subasta Electrónica Inversa	30	728,755,739
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>3,717,316,008</b>

<sup>3</sup> En el tamaño final de muestreo algunas modalidades tuvieron menos de 30 procesos porque al iniciar la revisión virtual se encontraron casos de procesos repetidos.

Las estimaciones realizadas con los datos de la muestra fueron ajustadas empleando factores de expansión para cada modalidad. Al emplear factores de expansión se garantiza que los indicadores son indicativos de los 1,127 registros del marco muestral y no se limitan a los 151 procesos revisados. Se estima que los indicadores estimados con la muestra tienen un margen de error del 7% con un nivel de confianza del 95%.

Para la recopilación de los datos relacionados con facturas era necesario hacer una revisión física de los expedientes. Por lo tanto, se decidió seleccionar una submuestra de 34 expedientes dentro de los seleccionados para la muestra inicial. Estos expedientes incluyen procesos de las cinco modalidades.

### **Fuentes de información**

La principal fuente de información cualitativa es la normativa del Estado, tanto a nivel legal como reglamentario, la cual se encuentra disponible en el Sistema Electrónico de Compras Públicas en el apartado de Normatividad en el siguiente link: <https://secop.nl.gob.mx/?P=normatividad>.

Se realizó una búsqueda y se utilizó los datos con los que cuentan actualmente las instituciones, como lo son las tablas o bases de datos que se tienen en torno a los contratos suscritos en un periodo determinado, así como el uso de estudios de carácter jurídico y doctrinario sobre la contratación pública en el estado.

También se utilizó documentos como planes, políticas y proyectos en materia de contratación pública.

En materia de información cualitativa también fue de gran utilidad el uso de talleres entre los miembros del equipo evaluador y las partes interesadas, en los cuales se enfatizaron los aspectos debatibles o que impliquen interpretaciones diferentes. En estos talleres se analizó la operación, funcionalidad y eficiencia del sistema de contratación desde la práctica.

### *EQUIPO DE EVALUACIÓN*

El equipo de evaluación estuvo conformado por los consultores expertos internacionales Xavier Vizcaíno (evaluador líder) y Carlos Ortiz; y los consultores expertos nacionales: Cesar Alejandro Chávez y Martha Elena Castro, quienes trabajaron con el apoyo de funcionarios de la DGAS, 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 de la DGAS que participaron en la evaluación fueron:

MAPS CORE			
ROL	RESPONSABLE	PUESTO	ENTIDAD
Líder de la evaluación	Adriana Alejandra Rodríguez Padilla	Directora General de Adquisiciones y Servicios	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
Coordinador de la Evaluación	Alejandra Mariana Torres García	Coordinadora Administrativa	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
Pilar No. 1 Marco legal, regulatorio y de políticas	Rubén Izaguirre Guajardo	Coordinador Jurídico	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
	Luis Fernando González García	Coordinador de Adquisiciones y Servicios	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
Pilar No. 2 Marco institucional y capacidad de gestión	Dayna Torres Escobedo	Jefe de Recursos Humanos	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
Pilar No. 3 Comportamiento de contratación y prácticas de mercado	Carlos Javier González Jasso	Coordinador de Gestión Estratégica	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
	Juan Manuel Hinojosa Vonborstel	Director de Adquisiciones y Servicios	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
	Paola Gabriela Serrano Rodríguez	Directora de Concursos	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
Pilar No. 4 Rendición de cuentas, integridad y transparencia	Rubén Izaguirre Guajardo	Coordinador Jurídico	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales
	Jorge Luis Pérez Licea	Jefe de Transparencia	Dirección General de Adquisiciones y Servicios Generales

*INSTITUCIONES INVOLUCRADAS*

	<b>Responsable</b>	<b>Cargo e institución</b>
1	Mtro. Eduardo Esteban Romero Fong	Director de Relaciones Institucionales y con Gobiernos del Tecnológico de Monterrey
2	Dr. Mario Ramírez Silva Rodríguez	Secretario Técnico de Gobierno del Estado de Nuevo León
3	Lic. Fernando Ortiz Saucedo	Director de CANACO Servytur Monterrey
4	Lic. Mauricio Martínez Cortés	Titular del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Administración
5	Lic. Rosalva González Zúñiga	Directora de Administración Financiera de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado
6	Lic. Óscar Hernández	Open Contracting Partnership
7	Dr. Mario Alberto Garza Castillo	Director de la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL
8	Mtra. Andrea Marval Saltiel	Comisionada Presidenta de la COFECE
9	Lic. Adolfo Prieto Sánchez	Director Central de Capital Humano de la Subsecretaría de Administración de la Secretaría de Administración
10	Mtra. Ana Fernanda Hierro Barba	Secretaria Técnica del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica
11	Mtra. María Teresa Herrera Tello	Contralora General de la Contraloría y Transparencia Gubernamental
12	Dr. Hernán Manuel Villarreal Rodríguez	Secretario de Movilidad y Planeación Urbana
13	Lic. Jean Joseph Leautaud Russek	Director General de Parque Fundidora
14	Dra. Sofía Leticia Morales Garza	Unidad de Integración Educativa de Nuevo León
15	Ing. José Francisco Gutiérrez Cantú	Director General del Fideicomiso de Proyectos Estratégicos ADEPROES
16	Mtro. Iván Rivas Rodríguez	Secretario de Economía
17	Arq. Javier Fabián Martínez Lankenau	Director General del Instituto Constructor de Infraestructura Física Educativa y Deportiva de Nuevo León (ICIFED)
18	Arq. Juan Ignacio Barragán Villarreal	Director General de Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey

	<b>Responsable</b>	<b>Cargo e institución</b>
19	Lic. Jorge Armando Sosa Morales	Titular del Órgano de Control Interno de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana
20	Dra. Alma Rosa Marroquín Escamilla	Secretaria de Salud
21	Ing. Mauricio Zavala Martínez	Director General de la Red Estatal de Autopistas de Nuevo León (REA)

## 2. Análisis del contexto del Estado

---

### 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>4</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>4</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

honestidad 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 honestidad, modalidades que deberán regularse en leyes secundarias.

Los principios básicos consagrados en el mandato constitucional que deben regir la contratación pública son: eficacia, eficiencia, honestidad, 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>5</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>6</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. En la Ley

---

<sup>5</sup> Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

<sup>6</sup> En términos de los artículos 25 y 38 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León.

de Egresos del Estado de Nuevo León<sup>7</sup>, se establecen los umbrales para la determinación del tipo de contratación a seleccionar de acuerdo con lo siguiente:

- I. Procede la adjudicación directa cuando su monto no exceda de 2,400 cuotas, es decir, que sea menor a \$248,976.00.
- II. Se contratará directamente mediante cotización por escrito de cuando menos tres proveedores, cuando su monto sea superior a \$248,976.00 e inferior a \$1'493,856.00.
- III. Se contratará mediante concurso por invitación restringida a cuando menos tres proveedores, cuando su monto sea superior a \$1'493,856.00 e inferior a \$2'489,760.00.
- IV. Se contratará mediante licitación pública cuando su monto exceda de \$2'489,760.00 en adelante.

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 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 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

---

<sup>7</sup> Artículo 77.

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>8</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 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.

La estructura orgánica de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios se compone de la forma siguiente:



A la Dirección de Concursos le corresponde la difusión de los requisitos para efectuar en tiempo y forma los procedimientos de concursos, licitaciones, subastas, así como procedimientos de

---

<sup>8</sup> Artículo 23.

excepción que integren las áreas de adquisiciones y servicios, emiten las convocatorias, bases y políticas sobre licitaciones públicas y concursos por invitación, mientras que la Dirección de Adquisiciones y Servicios realiza los estudios de mercado, negocia y formaliza los contratos de adquisición de bienes y servicios que requieran las Dependencias, fija las condiciones de compra, pago y el monto de las garantías, fija y aplica las penas en caso de incumplimiento.

A través del siguiente diagrama se visualiza el desarrollo de la contratación pública en Nuevo León, el cual se lleva a cabo en forma centralizada, las unidades requerientes remiten a la Dirección General de Adquisiciones y Servicios sus solicitudes de bienes y servicios, detonándose a partir de este momento el proceso de contratación desde el análisis del requerimiento, estudio de mercado, procedimiento de adjudicación, elaboración de contrato, así como el trámite de pago.

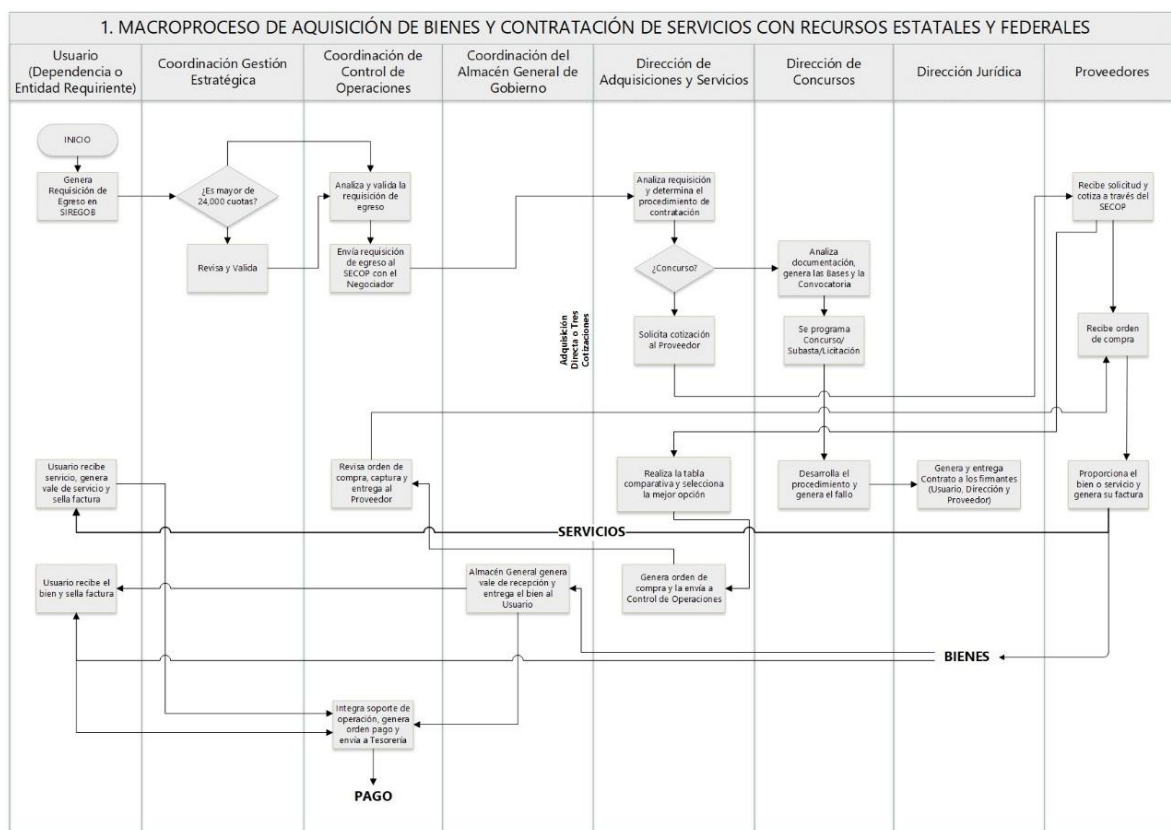


Diagrama proceso de contratación de bienes y servicios

### 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>9</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.

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.

---

<sup>9</sup> Artículo 24.

- 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.

## 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.

A continuación, se muestra un desglose de las reformas realizadas a la Ley y Reglamento.

<b>LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN publicada el 27 de marzo de 2013</b>	
<b>FECHA DE REFORMA</b>	<b>ARTÍCULOS REFORMADOS</b>
20 DE NOVIEMBRE DE 2019, Publicado en el Periódico Oficial del Estado por Decreto No. 185.	ARTÍCULO 41.- Se modifica el párrafo segundo, cuarto y quinto
	ARTÍCULO 42.- Se adiciona el párrafo segundo y tercero a la fracción X.
30 DE DICIEMBRE DE 2020, Publicado en el Periódico Oficial Número 161.	ARTÍCULO 98.- Se reforma.
16 DE JUNIO DE 2021.- Publicado en el Periódico Oficial Número 73.	ARTÍCULO 42.- Se reforman las fracciones XIX Y XX, y se adiciona la fracción XIX.
30 DE JUNIO DE 2023, Publicado en el Periódico Oficial del Estado número 83.	ARTÍCULO 25.- Se reforma.

<b>REGLAMENTO DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN</b>	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN</b>	22 DE OCTUBRE DE 2014

<b>FECHA DE REFORMA</b>	<b>ARTÍCULOS REFORMADOS</b>
13 DE NOVIEMBRE DE 2019, Publicado en Periódico Oficial del Estado Número 140.	ARTÍCULO 3.- Reformado en sus fracciones VI, VII y XIII, adicionándose la fracción XI recorriéndose las subsecuentes.
	ARTÍCULO 22 reformado.
	ARTÍCULO 22 BIS adicionado.
	ARTÍCULO 23 reformado.
	ARTÍCULO 24.- Reformado en su fracción II.
	ARTÍCULO 26 BIS.- Adicionado.
	ARTÍCULO 26 BIS I.- Adicionado
	ARTÍCULO 27.- Reformado.
	ARTÍCULO 29.- Reformado.
	ARTÍCULO 31.- Reformado en su fracción I.
	ARTÍCULO 32.- Reformado.
	ARTÍCULO 33.- Reformado.
	ARTÍCULO 35.- Reformado.
	ARTÍCULO 35 BIS.- Adicionado.
	ARTÍCULO 36.- Reformado
	ARTÍCULO 40.- Reformado en su fracción I.
	ARTÍCULO 59.- Reformado en su fracción VI incisos a) y b).
	ARTÍCULO 59.- Reformado en su fracción VI incisos a) y b).
	ARTÍCULO 74.- Reformado en su fracción IV antepenúltimo párrafo.
ARTÍCULO 3.- Reformado en su fracción XI.	
ARTÍCULO 22.- reformado.	

FECHA DE REFORMA	ARTÍCULOS REFORMADOS
02 DE MAYO DE 2022, Publicado en Periódico Oficial del Estado Número 62.	ARTÍCULO 22.- BIS derogado.
	ARTÍCULO 23.- Reformado.
	ARTÍCULO 24.- Reformado.
	ARTÍCULO 25.- Reformado.
	ARTÍCULO 25 BIS.- Adicionado.
	ARTÍCULO 26.- Reformado.
	ARTÍCULO 26 BIS.- Adicionado.
	ARTÍCULO 26 BIS I.- Adicionado.
	ARTÍCULO 27.- Derogado.
	ARTÍCULO 28.- Derogado.
	ARTÍCULO 29.- Derogado.
	ARTÍCULO 30.- Reformado.
	ARTÍCULO 31.- Derogado.
	ARTÍCULO 32.- Reformado.
	ARTÍCULO 33.- Reformado.
	ARTÍCULO 34.- Derogado.
	ARTÍCULO 35.- Reformado.
	02 DE MAYO DE 2022, Publicado en Periódico Oficial del Estado Número 62.
ARTÍCULO 37.- Derogado.	
ARTÍCULO 38.- Reformado.	
ARTÍCULO 39.- Reformado.	
ARTÍCULO 40.- Reformado.	
ARTÍCULO 90.- Reformado.	
ARTÍCULO 111.- Reformado.	
ARTÍCULO 115.- Reformado.	
ARTÍCULO 115 BIS.- Adicionado.	

FECHA DE REFORMA	ARTÍCULOS REFORMADOS
	ARTÍCULO 115 BIS I.- Adicionado.
	ARTÍCULO 115 BIS II.- Adicionado.
	ARTÍCULO 115 BIS III.- Adicionado.
	ARTÍCULO 115 BIS IV.- Adicionado.
	ARTÍCULO 115 BIS V.- Adicionado.

## 3. Evaluación

---

### 3.1. Pilar I - Marco jurídico, regulatorio y de política

El Pilar I evalúa el marco jurídico, regulatorio y de política actual para la contratación pública. Identifica las reglas y procedimientos formales que rigen en la contratación pública, y evalúa la manera cómo se compara con las normas internacionales. La implementación y operación práctica de este marco es el tema de los Pilares 2 y 3. Los indicadores dentro del Pilar I abarcan los desarrollos recientes e innovaciones que hayan sido utilizados con frecuencia, con el fin de hacer que la contratación pública sea más eficiente. Asimismo, el Pilar I considera las obligaciones internacionales y objetivos de la política nacional con el fin de asegurar que la contratación pública esté a la altura del su importante rol estratégico, y aporte a la sostenibilidad.

#### **Indicador 1. El marco legislativo para la contratación pública cumple con las normas acordadas y las obligaciones aplicables.**

Este indicador abarca los diferentes instrumentos jurídicos y regulatorios establecidos a varios niveles, desde el más alto (legislación nacional, actos legislativos, decretos, normas etc.) hasta el nivel de detalle de reglamentos y procedimientos, y documentos de licitación formalmente utilizados.

- **Síntesis del indicador**

En Nuevo León, el marco normativo para la contratación pública sigue una estructura jerárquica tradicional y estructurada desde la Constitución hasta leyes específicas para adquisiciones y obras públicas. La LAACSNL regula adquisiciones y servicios y cuenta con un Reglamento, mientras que la LOPNL se enfoca en obras públicas sin desarrollo reglamentario. Ambas leyes son amplias y aplicables a diversas entidades gubernamentales, excepto cuando se utilizan recursos federales, momento en el cual entran en juego leyes federales específicas, también regulan las consultorías.

#### **Síntesis de la LAACSNL y su Reglamento**

La LAACSNL destaca la licitación pública como método principal de contratación, pero permite alternativas como la invitación restringida y la adjudicación directa basadas en montos definidos. Aunque se ofrecen métodos competitivos y menos competitivos, se permite la contratación excepcional en 21 situaciones específicas, lo cual se considera elevado, ya que, si bien su uso puede promover la eficiencia y la agilidad en las compras públicas, un uso excesivo y sin los mecanismos de control adecuados podría limitar la competencia y abrir espacios para prácticas de corrupción. El método predominante es la selección de la oferta económica más baja que cumple con los requisitos técnicos y legales, si bien también se prevé la evaluación basada en puntos y porcentajes aplicable en adquisiciones de bienes, arrendamientos o servicios complejos o técnicamente especializados, no hay pautas claras para su aplicación, lo que puede llevar a la elección de ofertas más baratas sin

considerar la capacidad y solvencia del proveedor, aumentando el riesgo de incumplimiento contractual y mayores costos a largo plazo, desincentivando la innovación.

En el contexto de evaluación de ofertas y contratación en el Estado de Nuevo León, se menciona de manera básica la consideración del valor por el dinero, evaluando el costo total a lo largo del ciclo de vida del bien o servicio y aspectos como producción, durabilidad, mantenimiento y cuestiones medioambientales; sin embargo, se identifican debilidades en el sistema, como la falta de reglas claras para garantizar una competencia justa entre empresas públicas y entidades gubernamentales, aunado a la existencia de un recurso de reconsideración, el cual presenta limitaciones en su independencia y efectividad al ser gestionado por la misma entidad que emitió la decisión impugnada.

### **Síntesis de la LOPNL**

La solvencia de las ofertas se basa en la congruencia de ciertos elementos dentro de la propuesta técnica. A pesar de esta exigencia, la normativa no proporciona métricas ni mecanismos claros para determinar cómo se evaluará esta coherencia, lo que podría plantear desafíos en cuanto a la justicia y la objetividad en la evaluación de las propuestas técnicas en proyectos de obra pública y se establecen preferencias locales que pueden influir en la selección de recursos humanos y bienes o servicios. No se abordan aspectos de valor por el dinero y la evaluación se basa únicamente en el precio más bajo de propuestas técnicamente viables; por otro lado, a pesar de incluir servicios de consultorías especializadas, la normativa carece de criterios específicos para evaluar las propuestas en este ámbito, lo que puede dar lugar a incertidumbre, discrecionalidad y subjetividad en el proceso de selección. El recurso de inconformidad en el ámbito de obras públicas se presenta como un mecanismo más efectivo para impugnar decisiones de contratación pública, ya que es instruido y resuelto por un ente independiente y permite una revisión judicial.

### **Aspectos comunes en la LAACSNL y en la LOPNL**

El marco legal proporciona bases sólidas para asegurar la equidad y justicia en los procesos de licitación mediante requisitos de elegibilidad, exclusiones claras, y criterios específicos de evaluación. Se prohíbe el fraccionamiento de contratos para evitar limitar la libre participación. La normativa regula procedimientos para licitaciones públicas, invitaciones restringidas y ofertas subsecuentes de descuentos, detallando el proceso desde la etapa inicial hasta la adjudicación del contrato. Aunque hay publicidad y accesibilidad en concursos públicos, se destaca la práctica de cobrar por las bases, convirtiéndose en un requisito para participar. Aunque se especifica información mínima para la convocatoria, no se prohíbe explícitamente el direccionamiento mediante especificaciones técnicas dirigidas.

De manera genérica, la falta de armonización entre los plazos de conservación de información y documentación y los plazos de prescripción de sanciones podría afectar la aplicación efectiva de medidas disciplinarias y la rendición de cuentas en el ámbito de las compras públicas y la obra pública; por otra parte, no se encuentran disposiciones que restrinjan a los servidores públicos de divulgar información durante el proceso de evaluación de las propuestas, ya sea a licitantes o personas ajenas al concurso.

- **Hallazgos**

A raíz del análisis exhaustivo de la LAACSNL, su Reglamento, la LOPNL y otras normativas pertinentes relacionadas con la contratación pública en dicho Estado, se han identificado diversos descubrimientos que evidencian tanto las fortalezas que reflejan la eficacia del sistema de compras públicas estatal como las deficiencias y áreas de mejora en el marco legal que actualmente impiden la plena conformidad con los estándares internacionales más exigentes. En este contexto, se presentan a continuación los hallazgos más relevantes identificados en cada subindicador, abordados de manera individual.

#### *Subindicador 1(a)*

En el Estado de Nuevo León, la jerarquía de las normas sigue la estructura tradicional de la pirámide Kelseniana. En esta jerarquía, la Constitución ocupa el nivel más alto, seguida por las leyes relacionadas con la contratación pública estatal en adquisiciones y obra pública, luego los reglamentos y, finalmente, otras disposiciones de observancia general. Esto asegura que el conjunto de normas en el ámbito de contratación pública respete esta jerarquía y siga esta secuencia en su desarrollo y aplicación. El conjunto de normativas estatales ha sido debidamente publicado en el Periódico Oficial del Estado de Nuevo León. Además, toda la normativa está registrada y actualizada regularmente en el sitio web <https://secop.nl.gob.mx/?P=normatividad>.

La LAACSNL desempeña un papel fundamental en la regulación de adquisiciones y contrataciones de servicios en Nuevo León, abarcando diversas entidades gubernamentales, como la Administración Pública, el Poder Judicial y el Congreso. Sin embargo, no se aplica a contrataciones con financiamiento federal, para las cuales se sigue la LAASSP. Su alcance incluye consultorías, asesorías y servicios públicos, pero no aborda contratos entre entidades gubernamentales, excepto cuando participa el sector privado, momento en el cual la ley se centra exclusivamente en operaciones con este sector.

En el Estado de Nuevo León, las obras públicas y servicios asociados se regulan en la LOPNL, al proporcionar un marco legal integral para proyectos de construcción, rehabilitación y mantenimiento de infraestructuras. Esta ley se aplica ampliamente a contratos suscritos por diversas entidades gubernamentales, incluyendo el Estado, municipios, organismos descentralizados y fideicomisos públicos, a excepción de proyectos financiados con recursos federales, que están regulados por la LOPSRM. Un punto importante a destacar es que en el marco de las obras públicas, se realizan investigaciones, asesorías y consultorías especializadas, especialmente en el proceso de diseño y construcción. Estos servicios, al estar intrínsecamente relacionados con las obras públicas, también están sujetos a la regulación establecida por la LOPNL.

La LAPP regula la colaboración público-privada en proyectos de alcance público o privado con beneficios públicos. Su flexibilidad permite abordar proyectos que el Estado no puede realizar solo por urgencia o conveniencia, o cuando el sector privado no puede ejecutar independientemente un proyecto privado con beneficios públicos. La ley establece que los proyectos viables se asignarán mediante procesos de licitación basados en principios de legalidad, competencia, objetividad, imparcialidad, transparencia y publicidad, garantizando equidad y competencia. La asignación se realiza mediante convocatorias públicas o, excepcionalmente, a través de invitaciones a al menos



tres participantes o adjudicación directa, asegurando que la adjudicación siga los principios de contrataciones públicas en México.

La normativa que regula la contratación pública estatal se encuentra compilada en el portal <https://secop.nl.gob.mx/?P=normatividad>, el cual se actualiza con regularidad; sin embargo, es importante puntualizar que tanto la LOPNL como la LAPP que también son regulaciones que rigen el sistema de contratación pública estatal en las áreas de obra pública, servicios relacionados y proyectos de asociaciones público-privadas, no están disponibles en el SECOP. Existen otros sitios web a través de los cuales es posible acceder a la normativa relacionada con la contratación pública estatal; no obstante, ofrecen un marco normativo que abarca todas las áreas de regulación del Estado y no se centran exclusivamente en la contratación pública.

### *Subindicador 1(b)*

La LAACSNL en el Estado de Nuevo León establece la licitación pública como regla general para llevar a cabo adquisiciones, pero también permite otras modalidades como la invitación restringida, adjudicación directa y subasta electrónica inversa, dependiendo de los montos definidos en la Ley de Egresos del Estado. Esta última Ley determina las cuotas para la selección del tipo de contratación en función del valor del contrato. Además, enumera 21 situaciones específicas en las que se permite la contratación excepcional a través de invitación restringida o adjudicación directa en lugar de la licitación pública. Si bien estos mecanismos alternos de contratación pueden irrogar ventajas como flexibilidad y agilidad, así como fomentar la eficiencia, también es cierto que pueden ser indebidamente utilizados para la creación de espacios para la corrupción, en perjuicio de la transparencia y de la competencia que debe primar en las compras públicas, por ello, debe encontrarse un equilibrio adecuado entre la flexibilidad necesaria para enfrentar circunstancias excepcionales y la necesidad de garantizar procesos transparentes, competitivos y justos en la contratación pública.

Así, la LAACSNL ofrece métodos de contratación competitivos y menos competitivos. La licitación pública se encuentra en la primera categoría, mientras que la invitación restringida está en la segunda, con el requisito de al menos tres propuestas técnicamente calificadas. El procedimiento de adjudicación directa, aunque menos competitivo, mantiene cierto grado de competencia, especialmente cuando se basa en el monto de la contratación y requiere al menos tres cotizaciones, por tanto, la competencia disminuye significativamente si acaecen situaciones excepcionales que no requieren licitación pública.

La cifra de excepciones a la licitación pública en Nuevo León se considera elevada, especialmente cuando se observa que, en el año 2022, estas excepciones representaron un 54% del gasto total en contrataciones públicas, según datos del Gobierno del Estado.

La licitación pública se desarrolla a través de una convocatoria pública donde se reciben propuestas competitivas que demuestren las mejores condiciones en términos de precio, calidad, financiamiento, oportunidad, uso responsable de recursos y consideraciones medioambientales. La justificación para utilizar procedimientos excepcionales como la invitación restringida o la adjudicación directa debe sustentarse en criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad, integridad y transparencia, que estén respaldados por razones documentadas y firmadas por los responsables de las unidades usuarias y contratantes. La legislación garantiza la igualdad de trato a

todos los oferentes, acceso igualitario a la información y promueve la libre competencia y competencia sin restricciones al comercio interestatal.

Se establecen estándares precisos para los procedimientos competitivos, tales como la licitación pública, invitación restringida y subasta electrónica inversa, los cuales son diseñados para garantizar que la documentación relacionada con estos procedimientos sea clara y uniforme, considerando las particularidades de cada contratación, lo que contribuye a una gestión más eficiente y transparente de los procesos de adquisición.

El marco normativo en Nuevo León procura un equilibrio entre la competencia en la contratación pública y la eficiencia en la ejecución de obras públicas. Para lograrlo, establece la licitación pública como el procedimiento principal, que fomenta la competencia y la transparencia; sin embargo, reconoce que, en ciertas situaciones excepcionales, como proyectos de menor envergadura o condiciones imprevistas, pueden ser necesarios procedimientos menos competitivos, como la invitación restringida o la adjudicación directa procedente sólo en 7 supuestos concretos. La elección de estos métodos debe justificarse adecuadamente, asegurando que se tomen decisiones que optimicen los recursos del Estado y mantengan la integridad en los procesos de contratación. En resumen, el marco normativo busca adaptarse a diversas circunstancias y objetivos de contratación para lograr el mejor resultado para el Estado.

Tanto en adquisiciones como en obra, el marco normativo prohíbe el fraccionamiento de contratos con el propósito de evitar procedimientos competitivos y con ello limitar la libre participación y competencia, especialmente la licitación pública.

#### *Subindicador 1(c)*

En adquisiciones, la normativa aplicable busca garantizar la transparencia y accesibilidad en los procesos de contratación pública, ya que dispone que las convocatorias e invitaciones deben ser divulgadas a través de canales de difusión pública y oficial, sin excepciones que excluyan la publicación, las convocatorias de licitación pública e invitaciones restringidas deben publicarse en el SECOP, en el Periódico Oficial del Estado y en diarios de mayor circulación y en portales de internet, cuando sea posible, por lo que las oportunidades de contratación son de fácil acceso; sin embargo, se permite el cobro de las bases para aquellos interesados en participar en el concurso público y la adquisición de estas bases constituye un requisito para la participación en el proceso.

Tanto en adquisiciones como en obra pública, el marco normativo permite la reducción de plazos entre la convocatoria o la entrega de invitaciones y la presentación de ofertas, pero no establecen parámetros objetivos para ponderar factores como la complejidad del bien o servicio, la cantidad de bienes y servicios solicitados, el monto de la licitación o la urgencia. En el caso de obra pública, no se diferencia el plazo entre procedimientos de carácter nacional e internacional. La falta de regulación precisa sobre las razones justificadas o casos de urgencia aceptados para reducir los plazos hace que la determinación sea discrecional y puede plantear preocupaciones sobre la libre participación y la calidad de las propuestas en los concursos públicos, en el entendido de que la reducción de plazos para la confección de las ofertas puede ser un desincentivo de participación en un concurso público, o bien, un mecanismo efectivo para provocar la presentación de propuestas deficientes por el corto plazo para su elaboración, lo que facilitaría su descalificación.

Aunado a ello, en ambas materias el marco normativo proporciona una lista detallada del contenido mínimo que debe incluirse en la publicación o resumen de la convocatoria con aspectos esenciales que permiten a los posibles oferentes evaluar la viabilidad de presentar sus ofertas, considerando su capacidad y el interés en el proceso, a fin de que los interesados pueden conocer aspectos clave, como la descripción de lo que se va a contratar, las cantidades involucradas, fechas relevantes para la entrega de bienes o la prestación de servicios, información sobre el procedimiento de contratación, entre otros detalles fundamentales y estén en posibilidad de tomar decisiones informadas sobre su participación en el proceso de licitación o contratación, lo que contribuye a la transparencia y competitividad de estos procedimientos.

### *Subindicador 1(d)*

La normativa aplicable en adquisiciones y obra pública se erige como un marco robusto que busca asegurar la equidad y justicia en los procesos de licitación. Desde el inicio, establece requisitos de elegibilidad y exclusiones de manera clara, delinea criterios para evaluar las ofertas y explicita causas de descalificación. Asimismo, impone la obligación de que los entes gubernamentales sigan el método de evaluación preestablecido en el concurso, proporcionando así seguridad jurídica a los licitantes y una comprensión clara de las reglas del proceso. La transparencia, igualdad entre las partes y el acceso a la información son fundamentales en estos procedimientos, contribuyendo a la equidad y justicia en las contrataciones. En ambos contextos, la normativa regula en detalle cada etapa del proceso de contratación, desde el llamado al concurso, etapa aclaratoria, pasando por la recepción y evaluación de ofertas, hasta la emisión del fallo que designa al licitante ganador. Este enfoque minucioso busca asegurar la imparcialidad y la equidad en todo el proceso contractual.

La normativa en ambas materias establece supuestos de exclusión que prohíben a las unidades contratantes celebrar contratos con ciertos participantes. Estos supuestos incluyen la exclusión administrativa prevista en las leyes de contratación pública estatales, la prohibición de mantener relaciones comerciales o la exclusión de aquellos que hayan estado involucrados en actividades delictivas o corruptas; sin embargo, la legislación no restringe la participación de empresas o individuos que hayan sido condenados con sentencia firme por delitos graves relacionados con organizaciones criminales, actividades terroristas, lavado de dinero, financiamiento al terrorismo, trabajo infantil o trata de personas. Esto significa que la normativa no prohíbe de manera específica la participación de aquellos que hayan sido condenados por estos delitos, lo que podría plantear preocupaciones en términos de integridad y seguridad en las contrataciones públicas.

El método generalmente utilizado es la evaluación de la oferta económica más baja, siempre que se cumplan los requisitos técnicos y legales establecidos en la convocatoria. El método de puntos y porcentajes, solo previsto para el caso de adquisiciones, se aplica en casos que involucran bienes, arrendamientos o servicios con características complejas, alta especialización técnica o innovación tecnológica; sin embargo, no se encuentra detallado el procedimiento para determinar la elegibilidad de un oferente bajo el criterio de puntos y porcentajes, dado que no existen lineamientos que establezcan los rubros y sub rubros que los licitantes deberán satisfacer, ni los parámetros de ponderación para la asignación de puntaje en cada uno de los aspectos a evaluarse.

### ***Particularidades en materia de adquisiciones***

La normativa en adquisiciones establece la obligación de que en los procedimientos de contratación se asegure que no haya restricciones al comercio interestatal y que los requisitos mencionados en la convocatoria no limiten la participación, concurrencia y competencia económica, ni sean condiciones imposibles de cumplir. Además, a nivel reglamentario, se especifican requisitos que los entes públicos no pueden solicitar, ya que se consideran barreras para la participación. Ello, respalda la promoción de la libre competencia y la igualdad de oportunidades para los oferentes en los procesos de contratación pública.

Por otra parte, la normativa no establece reglas claras para garantizar una competencia justa en los contratos entre empresas públicas y otras entidades gubernamentales en el Estado de Nuevo León. En principio, cuando un ente gubernamental busca contratar directamente con otro ente gubernamental, no se aplican las disposiciones de la LAACSNL, a menos que se requiera la subcontratación de un particular.

### ***Particularidades en materia de obra pública***

En materia de obra pública, surge un aspecto cuestionable en torno con la valoración de la solvencia de las propuestas, ya que esta se basa en la congruencia entre ciertos elementos dentro de la propuesta técnica; sin embargo, a pesar de esta exigencia, la normativa no proporciona métricas ni mecanismos claros para determinar cómo se evaluará esta congruencia, lo que podría plantear desafíos en cuanto a la justicia y la objetividad en la evaluación de las propuestas técnicas en proyectos de obra pública, aunado a ello, se advierte que existe prohibición expresa de aplicar el criterio de evaluación por puntos y porcentajes, el cual sí podría aportar parámetros objetivos de evaluación.

Aunque no se imponen barreras explícitas a la participación de empresas extranjeras, se establecen preferencias locales que pueden influir en la selección de recursos humanos y bienes o servicios. La normativa dispone que, en igualdad de condiciones, se dará preferencia al empleo de recursos humanos locales y a la utilización de bienes y servicios de origen nacional o regionales. Esto significa que, si las empresas extranjeras compiten en igualdad de condiciones con las empresas locales, es probable que se favorezca a las últimas. Aunque estas preferencias pueden tener como objetivo promover el empleo y la producción local, podrían considerarse barreras indirectas para la participación de empresas extranjeras en contrataciones de obra pública en la región.

En el ámbito de la obra pública, no se contempla la posibilidad de realizar contratos intragubernamentales, lo que podría limitar la colaboración eficaz entre entidades gubernamentales en proyectos de infraestructura.

### ***Subindicador 1(e)***

El marco legal en ambas áreas establece requisitos mínimos y proporciona información esencial que debe incluirse en la convocatoria al concurso, lo cual permite que los interesados en participar comprendan lo que se requiere y cómo se llevará a cabo el proceso de licitación. Se establecen requisitos rigurosos para los participantes en los concursos públicos, incluyendo la presentación de documentos que acrediten la legalidad de la empresa, su compromiso de integridad, el

cumplimiento de requisitos de exclusión y un certificado de determinación independiente de propuestas. En obras públicas, se especifica la información relacionada con el proyecto que debe revelarse en la convocatoria, facilitando la preparación de propuestas.

En el ámbito de adquisiciones, es importante destacar que la normativa prohíbe la imposición de requisitos que busquen limitar la competencia y la libre concurrencia en el proceso de contratación, en la medida que no se pueden establecer condiciones o restricciones que dificulten la participación de posibles oferentes o que favorezcan a un licitante en particular. Además, se prohíben requisitos imposibles de cumplir y restricciones al comercio interestatal, lo que posibilita que el proceso de licitación sea abierto y justo.

Sin embargo, es relevante mencionar que la regulación no prohíbe explícitamente el direccionamiento a través de especificaciones técnicas dirigidas, ni exige el uso de especificaciones neutrales mediante la cita de normas internacionales cuando fuese posible o la previsión de especificaciones funcionales. Esto significa que no se establece una prohibición directa sobre estas prácticas, lo que podría dar lugar a un margen de discreción en la redacción de las especificaciones técnicas. Por otro lado, en materia de obra pública, la normativa no aborda este tema, lo que podría generar ambigüedades en cuanto a la imposición de requisitos en contratos de obras públicas.

Es importante destacar que en ninguna de las normativas aplicables a adquisiciones y obra pública se exige el reconocimiento de estándares equivalentes cuando no exista una especificación técnica neutral; en consecuencia, si las especificaciones técnicas no son neutrales y favorecen a un proveedor o tipo de producto en particular, la regulación no exige que se busquen estándares equivalentes que permitan una competencia más justa.

Por último, ambas normativas establecen la obligatoriedad de realizar al menos una junta de aclaraciones durante el proceso de contratación, donde el ente público debe responder de manera clara y precisa a las preguntas de los interesados sobre las bases de licitación. Estas respuestas son cruciales para que los licitantes comprendan los requisitos del concurso. Cualquier modificación resultante de estas juntas debe incorporarse a las bases, asegurando transparencia e igualdad de oportunidades, al brindar a todos los participantes acceso a la misma información y la posibilidad de aclarar dudas.

#### *Subindicador 1(f)*

El marco legal en ambas materias establece la obligación de dar a conocer los criterios de evaluación desde las bases concursales, lo que brinda a los licitantes información anticipada sobre cómo se evaluarán sus ofertas. En este sentido, se logra cumplir con el criterio de transparencia, ya que los documentos de contratación proporcionan una definición de cómo se aplican los criterios de evaluación. Esto asegura que el procedimiento sea transparente y que los licitantes comprendan cómo se evaluarán sus propuestas, aunque la objetividad de la evaluación no se encuentra totalmente garantizada.

En las leyes de contratación pública analizadas, no se encuentran disposiciones que restrinjan a los servidores públicos para divulgar información durante el proceso de evaluación de las propuestas, ya sea a licitantes o personas ajenas al concurso. Solo se establece una restricción reglamentaria

que prohíbe proporcionar información sobre licitaciones públicas antes de que se publique la convocatoria, a excepción de la información que se incluye en el Proyecto de Convocatoria.

### ***Particularidades en materia de adquisiciones***

En el caso de las adquisiciones, se requiere que los criterios de evaluación sean, en la medida de lo posible, cuantificables y objetivos, aunque no se exige una objetividad estricta. El método de evaluación generalmente utilizado es el de "oferta económica", donde se otorga el contrato al licitante que cumple con los requisitos técnicos y legales y ofrece el precio más bajo.

Se establecen de manera mínima consideraciones relacionadas con el valor por el dinero en la evaluación de ofertas, incluyendo aspectos como el costo total del bien o servicio a lo largo de su ciclo de vida. Esto abarca desde la adquisición hasta su disposición final, teniendo en cuenta la capacidad de producción, durabilidad, costos de mantenimiento y consideraciones medioambientales.

El marco normativo establece criterios generales para evaluar consultorías, considerando factores como la experiencia de los consultores, calidad de la metodología y el plan de trabajo, calificación del personal y el programa de transferencia de conocimientos, pero no se regulan procedimientos y metodologías definidas para evaluar la capacidad técnica, lo que puede dar lugar a una discrecionalidad en la evaluación por parte del responsable. En paralelo, es importante señalar que se permite la contratación de consultorías mediante adjudicación directa o invitación restringida, lo que aumenta el riesgo de falta de transparencia en el proceso de selección.

### ***Particularidades en materia de obra pública***

Por otro lado, en el ámbito de la obra pública, aunque se incluyen servicios relacionados con consultorías especializadas, la normativa no establece criterios específicos para evaluar las propuestas en este contexto, lo que puede generar incertidumbre, discrecionalidad y subjetividad en el proceso de selección.

La evaluación técnica de las propuestas se basa en verificar que incluyan la información y requisitos solicitados en la convocatoria, que haya congruencia en los programas de ejecución, uso de recursos y factibilidad de realizar los trabajos en el plazo propuesto. La falta de definición clara de términos como "congruencia" y la ausencia de parámetros objetivos para medir la factibilidad de los trabajos pueden dar lugar a interpretaciones subjetivas en la evaluación, lo que plantea serias interrogantes sobre la objetividad del proceso. Aunado a ello, no se abordan aspectos relacionados con el valor por el dinero, y el único factor económico que se evalúa es el precio más bajo de las propuestas técnicamente solventes.

### ***Subindicador 1(g)***

La normativa en ambas materias establece procedimientos claramente definidos y regulados para las licitaciones públicas, las invitaciones restringidas y las ofertas subsecuentes de descuentos. Estos procedimientos constan de varias fases, incluyendo la recepción y apertura de propuestas. Durante

esta etapa, se detalla cómo se cierra la fase de recepción y apertura de propuestas, y se describe el proceso de revisión y evaluación. De manera genérica, se lleva a cabo una evaluación técnica inicial, seguida de la evaluación de las propuestas económicas solo para aquellas ofertas que se consideraron técnicamente solventes.

Ambas legislaciones establecen un procedimiento inicial de revisión cuantitativa de las ofertas, verificando que cumplan con requisitos formales y administrativos definidos en la convocatoria. Esto se enfoca en asegurar que las ofertas sean completas y cumplan con aspectos formales requeridos, sin analizar en detalle su contenido técnico o económico en esta etapa. Si una oferta no cumple con estos requisitos, puede ser desechada siempre que así se haya indicado previamente, permitiendo una gestión eficiente y transparente del proceso de licitación.

Es importante resaltar que el marco legal en ambas materias no establece la obligación de mantener un registro del proceso de apertura de ofertas que esté disponible para su consulta posterior, así como tampoco incluye medidas para garantizar la seguridad y confidencialidad de las ofertas, desde antes de la apertura hasta después de la adjudicación del contrato, ya que si bien se menciona la importancia de la seguridad y la confidencialidad en los procedimientos de contratación electrónica, esta disposición es insuficiente, puesto que no aborda de manera integral la protección de las ofertas durante la evaluación y después de la adjudicación del contrato. Tampoco se prohíbe expresamente la divulgación de información sensible específica. Estas carencias plantean preocupaciones sobre la vulnerabilidad de los procesos de compras públicas a filtraciones, manipulaciones y desafíos legales, lo que puede socavar la confianza de los proveedores y, con ello, afectar la competencia y la eficiencia en estos procesos.

### *Subindicador 1(h)*

El marco legal en materia de contratación pública en el estado de Nuevo León establece dos mecanismos de impugnación en sede administrativa, conocidos como el "recurso de reconsideración" en el ámbito de adquisiciones y el "recurso de inconformidad" en el de obras públicas; asimismo, regula los actos que pueden ser impugnados a través de estos recursos y se define con precisión el plazo en el que pueden ser promovidos, así como aquél en que deben resolverse.

Estos mecanismos difieren en su efectividad:

#### **1. Recurso de Reconsideración:**

- Se pueden impugnar las resoluciones emitidas por la unidad de compras o la Unidad Centralizada de Compras, lo que hace nugatoria la posibilidad de impugnar las bases concursales y las juntas de aclaraciones.
- El recurso de reconsideración se instruye y resuelve por el superior jerárquico de la entidad compradora, no por un ente independiente.
- La presentación de este recurso no suspende automáticamente el procedimiento de adquisición, a menos que se acrediten manifiestas irregularidades que pongan en riesgo los fines de la adquisición y no afecten programas o servicios prioritarios para la población.
- Las resoluciones pueden ser revisadas judicialmente.

## **2. Recurso de Inconformidad:**

- Se puede impugnar cualquier acto que contravenga las disposiciones que rigen la materia objeto de la LOPNL, esta ambigüedad puede crear incertidumbre jurídica.
- Es instruido y resuelto por la Contraloría del Estado que, si bien es una institución en el ámbito del Poder Ejecutivo, tiene autonomía e independencia en cuanto a sus decisiones, las cuales deben ser técnicas y basadas en evidencia.
- La aplicación del recurso sí prevé la suspensión del procedimiento.
- Las resoluciones de este recurso pueden ser apeladas a través del juicio de nulidad ante el Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Nuevo León, lo que asegura una revisión más exhaustiva y legal de las decisiones de contratación.

El recurso de inconformidad en el ámbito de obras públicas se presenta como un mecanismo más efectivo para impugnar decisiones de contratación pública, ya que es instruido y resuelto por un ente independiente y permite una revisión judicial. En contraste, el recurso de reconsideración se enfrenta a limitaciones en términos de independencia y efectividad, ya que es instruido y resuelto por la misma entidad que emitió la decisión impugnada, lo que plantea preocupaciones sobre posibles conflictos de interés y la imparcialidad en la revisión de las disputas.

La LAACSNL establece la obligación de publicar las resoluciones de los recursos de reconsideración en el SECOP, pero no incluye las solicitudes de reconsideración y no menciona cómo manejar información sensible. La LOPNL no requiere la publicación de las solicitudes de apelación ni de las decisiones resultantes en sitios accesibles ni dentro de plazos específicos.

### *Subindicador 1(i)*

En ambas materias, el marco normativo incorpora disposiciones que permiten recurrir a medios alternativos de resolución de disputas para resolver diferencias en la interpretación o ejecución de contratos de manera justa. Si las partes acuerdan utilizar estos mecanismos, la resolución resultante es legal, vinculante y de cumplimiento obligatorio para ambas partes. No obstante, cualquier controversia derivada del contrato puede ser llevada ante el Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Nuevo León cuyas decisiones son legalmente exigibles y deben ser acatadas.

### ***Particularidades en el ámbito de adquisiciones:***

La normativa no define las funciones ni asigna responsabilidades de manera clara para la gestión de contratos.

El marco normativo permite modificaciones contractuales en ciertos supuestos, como incrementos en monto o cantidad, y ampliación del plazo, siempre que no superen el 20% de los términos originales; asimismo, se prohíben modificaciones que otorguen condiciones más favorables a un proveedor que las establecidas inicialmente, lo que equilibra la flexibilidad en los contratos con la equidad en el proceso de compras públicas.



### ***Particularidades en el ámbito de obras públicas:***

La normativa asigna algunas funciones y delimita responsabilidades únicamente en el caso del residente de supervisión, quien es responsable de supervisar, controlar y revisar los trabajos, aprobar estimaciones del contratista, gestionar la bitácora de las obras y verificar la finalización de los trabajos, mas no se establece con precisión quién es responsable de llevar a cabo funciones relacionadas con modificaciones contractuales, suspensiones, rescisiones administrativas o terminaciones anticipadas de contratos de obra pública.

El marco normativo permite enmiendas contractuales sin establecer reglas precisas, es decir, se permite la introducción de nuevas condiciones sin necesidad de iniciar un nuevo proceso de licitación competitiva, acotando que estas modificaciones no deben afectar las condiciones relacionadas con la naturaleza y características fundamentales de la obra, pero esta restricción es notablemente vaga, ya que no aclara cuándo se consideran variaciones sustanciales en el proyecto o modificaciones en las características esenciales de la obra y, en consecuencia, la ambigüedad en esta distinción plantea desafíos significativos en la aplicación práctica y la interpretación de la normativa y es posible cambiar las condiciones originales contractuales, lo que puede llevar a la realización de prácticas indebidas y a brindar ventajas indebidas.

#### ***Subindicador 1(j)***

En el ámbito de las adquisiciones, el marco normativo establece que los procedimientos competitivos, como la licitación pública y la invitación restringida, deben realizarse de manera electrónica, permitiendo exclusivamente la participación de licitantes a través del SECOP. Este enfoque promueve la transparencia y eficiencia en el proceso de contratación pública al estandarizar la participación a través de medios electrónicos. La subasta electrónica inversa también en todos los casos debe llevarse a cabo por medios electrónicos.

Sin embargo, el marco regulatorio no garantiza el uso de herramientas y estándares que aseguren un acceso completo y sin restricciones al sistema, teniendo en cuenta la privacidad, seguridad de datos y autenticación. Aunque se establece que el SECOP será de acceso público y gratuito, y se enfatiza el uso de medios seguros y legales de identificación electrónica para proteger la confidencialidad de la información transmitida, no se especifican medidas detalladas para garantizar la privacidad y seguridad de los datos.

Normativamente se ordena que la convocatoria a la licitación pública especifique si será electrónica o presencial y cómo deben presentarse las propuestas, ya sea de manera electrónica a través del SECOP o en forma física y presencial en un evento público. Además, se establece que las juntas de aclaraciones, el acto de presentación y apertura de propuestas, y el acto de fallo se llevarán a cabo a través del SECOP, sin la presencia física de los licitantes. Esta disposición brinda claridad sobre qué partes del proceso se gestionarán electrónicamente.

En el ámbito de obras públicas, la normativa no establece disposiciones específicas que regulen el uso de soluciones de contratación electrónica, lo que implica que los procesos de contratación en este sector deben llevarse a cabo de manera tradicional, sin utilizar herramientas electrónicas que podrían agilizar y simplificar la gestión de los procedimientos de licitación, así como aumentar la transparencia y eficiencia en el proceso, carencia que simultáneamente puede ser una limitación en

términos de modernización y digitalización de los procesos de contratación en este sector, y podría llevar a la falta de uniformidad en los procedimientos y a la pérdida de oportunidades para optimizar la gestión de los recursos públicos.

#### *Subindicador 1(k)*

En el ámbito de adquisiciones, la normativa carece de un listado exhaustivo de los registros y documentación que deben conservarse, generando incertidumbre sobre qué documentos específicos deben conservarse y quién es responsable de esta tarea. La falta de condiciones claras para el acceso a esta documentación aumenta la ambigüedad y podría comprometer el cumplimiento adecuado de la obligación de conservación. En obras públicas, la normativa requiere que los sujetos obligados conserven de manera ordenada y sistemática la documentación comprobatoria de los actos y contratos por al menos cinco años; sin embargo, no especifica los documentos e información que deben conservarse, generando dudas sobre la integridad de la documentación y si esta incluye la generada durante la gestión contractual. La falta de claridad y especificidad en la regulación de la conservación de registros y documentos puede afectar la transparencia y el cumplimiento efectivo de esta obligación, aunado a que la ausencia de directrices claras sobre el acceso a esta documentación puede complicar la supervisión y la rendición de cuentas en el proceso de contratación pública.

En adquisiciones y obras públicas, el periodo de conservación de registros es de al menos cinco años, pero la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León establece un plazo de prescripción de siete años para sanciones por faltas administrativas graves relacionadas con prácticas de corrupción, por lo que existe una evidente falta de armonización entre los plazos de conservación establecidos en las leyes de contratación estatal y los de prescripción indicados en la Ley especial de responsabilidades administrativas. Este desajuste temporal podría dificultar la investigación y aplicación de sanciones disciplinarias en casos de posibles conductas indebidas, debilitando la integridad del sistema de rendición de cuentas y limitando la capacidad de imponer sanciones por faltas graves vinculadas a la corrupción.

El marco legal en las contrataciones públicas estatales para adquisiciones y obras públicas, carece de disposiciones específicas que establezcan protocolos de seguridad concretos para proteger los registros, ya sean físicos o electrónicos, relacionados con los procesos de contratación, esta ausencia podría aumentar el riesgo de pérdida, robo, acceso no autorizado o alteración de la documentación, dificultando la trazabilidad de acciones y decisiones. Aunque la Ley de Archivos para el Estado de Nuevo León ya impone a los entes públicos la obligación de seguir protocolos estrictos para asegurar la información generada en las contrataciones públicas, sería beneficioso que las leyes de contratación pública detallan de manera completa y precisa la información a conservar en los expedientes, así como la obligación de establecer protocolos de seguridad para la protección de esa información, tanto física como electrónica. Esto podría lograrse mediante una remisión expresa a la Ley de Archivos para el Estado de Nuevo León, pero con la previa inclusión en las leyes de contratación de la obligación de establecer estos protocolos de seguridad.

### *Subindicador 1(l)*

La LAAP en el estado de Nuevo León cumple con los principios fundamentales de la contratación pública, en la medida que los proyectos de asociación público-privada se adjudican a través de concursos que se rigen por los principios de legalidad, libre concurrencia y competencia, objetividad, imparcialidad, transparencia y publicidad, lo que garantiza un proceso justo y equitativo y su proceso consta de varias etapas, incluyendo juntas de aclaraciones, presentación y apertura de propuestas, comunicación del fallo y firma del contrato.

Las responsabilidades para el desarrollo de políticas y apoyo en la implementación de APP, incluyendo las adjudicaciones, están claramente definidas. El Comité de Análisis y Evaluación de los Proyectos de Asociación Público-Privada del Estado es el órgano encargado de auxiliar en los procedimientos de autorización de proyectos de APP y establecer normas y lineamientos. Las entidades paraestatales también tienen sus propios comités de análisis y evaluación para participar en estos procesos.

- **Brechas**

### *El Subindicador 1(a) presenta brecha menor*


No existe un portal de internet único destinado exclusivamente a integrar el marco regulatorio que norma la contratación pública del Estado de Nuevo León, que incluya todas las materias involucradas que son objeto de dichas regulaciones. Sin un portal centralizado, los interesados y partes involucradas pueden tener dificultades para acceder y comprender el marco normativo, lo que dificulta la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de contratación pública, aunado a que la dispersión de la normativa en diferentes fuentes o sitios web puede generar confusión y entorpecer la localización de información relevante y da lugar a interpretaciones erróneas de las regulaciones.


### *El Subindicador 1(b) presenta brecha menor*

La inclusión de numerosos supuestos de excepción en la ley y la falta de mecanismos de control efectivos para estos supuestos puede dar lugar a su uso excesivo, perjudicando la concurrencia y la libre competencia, favorecer prácticas que distorsionen la equidad en los procesos, afectando la participación equitativa de los actores involucrados.

### *El Subindicador 1(c) presenta brecha menor y brechas sustanciales*

Se permite la reducción de plazos entre la convocatoria y la presentación de ofertas tanto en adquisiciones como en obras públicas, sin que se establezcan criterios objetivos para determinar su debida procedencia. Su aplicación en un caso específico depende de la calificación discrecional que le da la autoridad en torno a si constituye una razón justificada debidamente acreditada o una


 urgencia justificada, lo que entraña el riesgo de limitar la competencia y el encubrimiento de una planificación deficiente y extemporánea.


 En obra pública no hay extensión de plazo entre la convocatoria y la presentación de ofertas en concursos de carácter internacional, además se permite la reducción del plazo inicialmente convocado, en perjuicio de la certidumbre jurídica de los participantes.


El cobro de bases representa una barrera económica para algunos oferentes, especialmente pequeñas empresas con recursos limitados, lo que incide en la reducción de la competencia y llevar ofertas menos favorables para la entidad contratante.

### *El Subindicador 1(d) presenta brechas menores y brechas sustanciales*

No se prohíbe de manera específica la participación en contrataciones de empresas o individuos que hayan sido condenados con sentencia firme por delitos graves relacionados con organizaciones criminales, actividades terroristas, lavado de dinero, financiamiento al terrorismo, trabajo infantil o trata de personas, lo que aumenta los riesgos de corrupción con la utilización de su influencia o conexiones ilegales para obtener contratos gubernamentales.


 No existen lineamientos que regulen el criterio de evaluación por puntos y porcentajes, por lo que aun cuando la LAACSNL sí lo prevé, este no se puede operar al no existir el procedimiento para determinar la elegibilidad de un oferente bajo este criterio. En obra pública, se prohíbe el criterio de evaluación por puntos y porcentajes.


 La LAACSNL no establece reglas claras para garantizar una competencia justa en los contratos entre empresas públicas y otras entidades gubernamentales en el Estado de Nuevo León, ya que no abarca los contratos celebrados entre entidades gubernamentales a menos que involucren a particulares para la provisión de bienes o servicios.

 En obra pública, la evaluación de la solvencia de las ofertas es cuestionable ya que se basa en la congruencia entre ciertos elementos de la propuesta técnica, sin contar con métricas o mecanismos claros para evaluar dicha congruencia, lo que compromete la objetividad de la evaluación, impacta la transparencia en el proceso, posibilita favoritismos e incrementa el riesgo de impugnaciones.


En el ámbito de la obra pública, a pesar de la ausencia de restricciones explícitas a empresas extranjeras, se establecen preferencias hacia recursos nacionales y regionales en situaciones de igualdad de condiciones. La falta de límites, criterios definidos y claridad sobre su aplicación solo en casos de empate podría representar una barrera potencial, generando incertidumbre y afectando la competencia equitativa en los procesos de contratación.


### *El Subindicador 1(e) presenta brechas sustanciales*


 En adquisiciones, no existe una prohibición explícita contra la orientación a través de especificaciones técnicas dirigidas, ni se requiere la inclusión de especificaciones funcionales, lo que permite cierto grado de discreción en la redacción de las especificaciones técnicas y en obras no se regula nada al respecto.


 Ninguna de las normativas requiere el reconocimiento de estándares equivalentes en casos donde no haya una especificación técnica neutral, si las especificaciones técnicas son parciales y benefician a un proveedor o tipo de producto específico, las regulaciones no imponen la búsqueda de estándares equivalentes que promuevan una competencia más equitativa.


### *El Subindicador 1(f) presenta brechas sustanciales*

 En el caso de las adquisiciones, no se exige una objetividad estricta en la evaluación de ofertas, lo que incrementa el riesgo de incurrir en favoritismo o sesgo en la selección de proveedores y productos.

 Tampoco existen procedimientos y metodologías para evaluar la capacidad técnica de quienes prestarán servicios de consultoría, permitiendo la discrecionalidad en la evaluación.

En obras, la normativa no establece criterios específicos para evaluar las propuestas para la  prestación de servicios de consultoría.


 No se garantiza la objetividad de la evaluación técnica de las propuestas, ya que se centra en verificar que cumplan con los requisitos solicitados y sean coherentes en términos de ejecución, recursos y viabilidad de plazo, sin contar con definiciones claras y criterios objetivos para medir la factibilidad del proyecto propuesto.

 No se considera el valor por el dinero en la evaluación, el único factor económico evaluado es el precio más bajo entre las propuestas técnicamente aceptables.


En las leyes de contratación pública analizadas no se encuentran disposiciones que restrinjan a los servidores públicos de divulgar información durante el proceso de evaluación de las propuestas, ya sea a licitantes o personas ajenas al concurso.

### *El Subindicador 1(g) presenta brechas sustanciales*

En ambas materias no existe la obligación de mantener un registro del proceso de apertura de ofertas que esté disponible para su consulta posterior.


 La normativa no garantiza la seguridad y confidencialidad de las ofertas desde su presentación hasta la adjudicación del contrato. Tampoco prohíbe de manera explícita la divulgación de información sensible, lo que crea un riesgo de filtraciones, manipulaciones y desafíos legales en los procesos de compras públicas. Esta carencia de salvaguardias para la información puede minar la competencia y la eficiencia en los procedimientos de adquisición y obras públicas, lo que representa una debilidad en términos de seguridad y transparencia.

### *El Subindicador 1(h) presenta brechas sustanciales y brechas menores*

 En materia de adquisiciones, el marco legal no regula un recurso administrativo imparcial que se lleve a cabo por parte de un órgano independiente, ya que es el propio superior jerárquico de quien emitió la resolución impugnada, quien resolverá, esta situación puede dar lugar a posibles conflictos de interés y no garantiza la imparcialidad en la revisión de disputas, por lo que la efectividad de este medio de revisión de la legalidad se ve gravemente afectado.


En obra, existe una indefinición normativa respecto a los actos que válidamente pueden impugnarse, porque no hay un listado como tal, lo que crea incertidumbre jurídica tanto a los licitantes, como a la autoridad que conocerá, instruirá y resolverá el medio de impugnación.


En el recurso de reconsideración, no es posible impugnar ni la convocatoria ni las juntas aclaratorias, por lo que cualquier ilegalidad perpetrada en esta fase del procedimiento de contratación, no puede ni revisarse ni revertirse vía recurso de reconsideración.

 La LAACSNL no establece la obligación de publicar las solicitudes de reconsideración y no menciona cómo manejar información sensible. La LOPNL no exige la publicación de las solicitudes de apelación ni de las decisiones resultantes en sitios accesibles ni dentro de plazos específicos, lo cual representa una debilidad en la medida que la publicación de las solicitudes de apelación y las decisiones en compras públicas es esencial para promover la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad y la mejora continua en el proceso de contratación pública.


### *El Subindicador 1(i) presenta brechas sustanciales*


Las normativas no definen las funciones ni asignan responsabilidades de manera clara para la gestión de contratos, en perjuicio de la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y el

 cumplimiento de los contratos, en la medida que una gestión efectiva de contratos es crucial para asegurarse de que se cumplan todas las obligaciones y términos contractuales, habida cuenta que la definición de roles y responsabilidades coadyuva a proteger los intereses de la entidad contratante y de los contratistas, ya que se minimizan los riesgos de incumplimientos y se asegura que se cumplan los objetivos del contrato.


 En el contexto de obras públicas, se detecta una importante laguna que permite modificaciones sustanciales a los términos originales del contrato a través de enmiendas. Esta posibilidad plantea preocupaciones sobre la potencial utilización indebida de enmiendas para obtener ventajas no contempladas en el proceso de contratación inicial.

#### *El Subindicador 1(j) presenta brechas sustanciales*


 En obras públicas no se encuentra establecido a nivel normativo el uso de soluciones de contratación electrónica, por lo que los procedimientos de contratación se llevan en su totalidad de manera presencial, esto se advierte como una limitante en la eficiencia y la transparencia en los procesos de contratación, ya que las soluciones electrónicas suelen modernizar, agilizar y simplificar estos procedimientos, aunado a que puede dificultar la implementación de sistemas de seguimiento y control.

 En adquisiciones, el marco regulatorio no garantiza el uso de herramientas y estándares que aseguren un acceso completo y sin restricciones al sistema, teniendo en cuenta la privacidad, seguridad de datos y autenticación, lo que puede situar en estado de vulnerabilidad la información sensible de los licitantes y la posibilidad de exposición no autorizada de datos confidenciales, así como la manipulación de ofertas, afectando la confianza de los participantes en el sistema y disuadir a posibles oferentes de participar en procesos de contratación pública.

#### *El Subindicador 1(k) presenta brecha sustanciales y menores*

 El marco normativo no establece una lista completa de los documentos, registros e información que debe conservarse de cada procedimiento de contratación, incluyendo documentos e información generados en las etapas previa y posterior a este.

Se evidencia una falta de sincronización entre los períodos de conservación de registros (5 años) establecidos en las leyes de contratación para adquisiciones y obras públicas y los plazos de prescripción (7 años) contemplados en la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León para investigar y sancionar faltas graves relacionadas con prácticas de corrupción. La falta de armonización entre estos plazos podría afectar la efectividad de las medidas disciplinarias y la rendición de cuentas en compras y obra pública.

 La ausencia de regulación en el marco normativo sobre protocolos de seguridad para la protección de registros, tanto físicos como electrónicos, podría comprometer la integridad y confidencialidad de la documentación en los procedimientos de contratación, aumentando el riesgo de pérdida, robo, acceso no autorizado o alteración de registros relevantes. Además, esta carencia dificultaría la trazabilidad de acciones y decisiones durante el proceso, afectando la transparencia y rendición de cuentas en contrataciones públicas.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 1(a)*

Se recomienda establecer un portal de contratación público único, donde se compile y publique de manera integral toda la normativa relacionada con la contratación pública en el estado. Este portal debe ser de fácil acceso y navegación y actualizado regularmente. Cada norma debe ir acompañada de información sobre su vigencia y cualquier modificación o reforma que haya experimentado.

#### *Subindicador 1(b)*

Se recomienda explorar la adopción de métodos competitivos que se utilizan en otros lugares y no se han adoptado en el Estado, que doten competitividad y operatividad, agilidad, eficiencia en la compra, por ejemplo: convenio marco, compras menores, compras consolidadas.

Se recomienda revisar los supuestos establecidos en la norma e identificar aquellos que no justifican la excepción, para proponer la reforma legislativa conducente, o bien, implementar controles más rigurosos que garanticen la transparencia y legalidad.

#### *Subindicador 1(c)*

Se recomienda desarrollar, a través de la normativa pertinente, herramientas de aplicación del cálculo de los tiempos en los procesos de adquisición de acuerdo con su complejidad.

Se recomienda establecer en la normativa los casos en los que es posible reducir o extender los plazos para la adquisición de bienes, servicios y obras.

Se recomienda la eliminación o reducción de las tarifas de bases y, en todo caso, solamente cobrar los costos derivados de la impresión u obtención de las bases, acceso en línea gratuito, esto supondría necesariamente una reforma normativa.

#### *Subindicador 1(d)*

Se recomienda reforma a la ley para que se establezca la obligación de uso de métodos objetivos y parametrizables para la evaluación técnica, previamente publicados en la propia convocatoria.

Se recomienda que en el corto plazo por instrumentos reglamentarios se regule el criterio de congruencia de modo que se dé certeza sobre el parámetro y la forma a evaluarse; establecer metodologías de evaluación técnica de las ofertas de obra y que se exploren más criterios de



evaluación además del de congruencia, como podría ser el de puntos y porcentajes, lo que supondría necesariamente una reforma normativa.

Se recomienda abordar esta carencia normativa en el ámbito de la obra pública mediante la introducción de disposiciones específicas que establezcan límites, criterios y márgenes de preferencia en situaciones de empate en las ofertas, lo que supondría necesariamente una reforma normativa.

Se recomienda analizar la viabilidad de incluir a nivel reglamentario estas exclusiones que prohíban específicamente la participación de empresas o individuos con condenas por delitos graves relacionados con las áreas mencionadas.

Se recomienda establecer casuísticas específicas en la Ley para las contrataciones interadministrativas directas únicamente para fomentar una mayor competencia y concurrencia de proveedores, ya sea debido a restricciones de mercado o cuestiones de seguridad, lo que supondría necesariamente una reforma normativa.

En obra, analizar la viabilidad jurídica y política de modificar la LOPNL para establecer como criterio de evaluación, también el criterio de puntos y porcentajes.

En ambas materias, establecer a nivel de disposiciones generales o a través de un acuerdo secretarial, los lineamientos necesarios que desarrollen la aplicación del criterio de evaluación por puntos y porcentajes.

#### *Subindicador 1(e)*

Se recomienda en la materia de obra pública establecer normativamente la restricción del direccionamiento de las contrataciones a través de especificaciones técnicas dirigidas (dado que no cuenta con Reglamento).

Se recomienda en la materia de adquisiciones, a través de una reforma reglamentaria establecer la restricción del direccionamiento de las contrataciones a través de especificaciones técnicas dirigidas.

Se recomienda que la autoridad normativa/reguladora impulse directrices internas o políticas que establezcan la necesidad de incluir especificaciones funcionales en todas las convocatorias a licitación. Estas directrices pueden servir como una guía interna hasta que se realice una actualización normativa.

Se recomienda establecer en el marco normativo la posibilidad de reconocer estándares equivalentes cuando sea imposible determinar de forma neutral una especificación técnica, por ejemplo, utilizando la frase “o equivalente” a continuación de la especificación con la marca o modelo no neutral.

### *Subindicador 1(f)*

Se recomienda establecer en el marco normativo que todos los criterios de evaluación de las ofertas deben ser de carácter objetivo, de tal manera que se mitigue la discrecionalidad o direccionalidad de los procesos de contratación. En adquisiciones puede establecerse a nivel reglamentario.

Se recomienda que la normativa establezca que el proceso de contratación de obras cuente con metodologías, criterios y parámetros objetivos que permitan evaluar si los cronogramas propuestos para la ejecución de obras son realistas y factibles. Analizar posibilidad de introducir como criterio de evaluación el mecanismo de puntos y porcentajes.

Se recomienda establecer a nivel normativo que deben considerarse otros elementos adicionales al precio, como costos del ciclo de vida de los bienes a adquirirse y otros encaminados a privilegiar la obtención de un mayor valor por el dinero. En materia de adquisiciones puede ser a nivel reglamentario, dado que ya existe un marco legal que contempla parcialmente esta temática, pero en obra pública si fuera necesario hacerlo a través de una reforma legal.

Se recomienda establecer a nivel normativo que la contratación de consultorías especializadas descansa en procedimientos y metodologías claramente establecidas para lograr una evaluación objetiva que pondere adecuadamente la calidad y la capacidad técnica de quien habrá de prestar el servicio de consultoría. En materia de adquisiciones puede ser a nivel reglamentario, dado que ya existe un marco legal que contempla parcialmente esta temática, pero en obra pública si fuera necesario hacerlo a través de una reforma legal.

Se recomienda establecer explícitamente en el marco normativo la restricción de la divulgación de información durante el periodo de evaluación a los participantes o a otras personas no involucradas en el proceso.

### *Subindicador 1(g)*

Se recomienda establecer en el marco normativo la obligación de mantener los registros del proceso de apertura de ofertas para que esté disponible para su consulta. En materia de adquisiciones puede establecerse a nivel reglamentario.

Se recomienda establecer en el marco normativo la obligación de mantener la seguridad y confidencialidad de las ofertas desde antes de la apertura hasta después de la adjudicación del contrato.

Se recomienda establecer en el marco normativo que se restrinja la divulgación de información sensible con consideraciones específicas a su naturaleza durante y después del proceso de contratación, para lo cual en la norma debe estar definido el ámbito de lo que se considera información sensible, por ejemplo, aspectos comerciales, propiedad intelectual y otras cuestiones sensibles que podrían desalentar la participación de proveedores.

### *Subindicador 1(h)*

Se recomienda en adquisiciones, establecer a través del marco normativo un medio de impugnación efectivo que sea independiente a la unidad compradora, en la forma de un recurso administrativo

que sea accesible a los proveedores sin que su dimensión o capacidad financiera sea un obstáculo para ello.

Se recomienda determinar en el marco normativo los actos que son materia de impugnación, tales como convocatoria y junta de aclaraciones, fallo, negativa de firmar el contrato por parte de la autoridad, entre otras materias. En materia de adquisiciones puede ser a nivel reglamentario, dado que ya existe un marco legal que contempla parcialmente esta temática, pero en obra pública si fuera necesario hacerlo a través de una reforma legal.

Se recomienda determinar en el marco normativo la obligación de publicar tanto las solicitudes de apelación, como las resoluciones correspondientes.

#### *Subindicador 1(i)*

Se recomienda establecer en el marco normativo quiénes son los actores y cuáles las funciones y responsabilidades para la gestión de contratos.

Se recomienda establecer en el marco normativo en qué términos del contrato están permitidas las enmiendas y bajo que circunstancias o condiciones se pueden realizar. También es importante establecer criterios de limitación a dichas enmiendas para evitar otorgar ventajas indebidas para el contratista o proveedor por esta vía, por ejemplo, en cuanto al monto, cronograma o subrogación de responsabilidades contractuales.

#### *Subindicador 1(j)*

Se recomienda que el marco legal en materia de obra pública determine la adopción de soluciones de contratación electrónica, para implementar en el corto y mediano plazo un sistema totalmente transaccional y completamente digital.

Se recomienda trazar la ruta que permita considerar e integrar todos los elementos necesarios (costos, impacto presupuestario, regulación normativa, innovación tecnológica) que aseguren de manera efectiva el uso de herramientas y estándares que permitan garantizar la privacidad, la seguridad de datos y la autenticación correspondientes en el acceso al SECOP.

Se recomienda que el marco legal en materia de obra pública determine la adopción de soluciones de contratación electrónica, para implementar en el corto y mediano plazo un sistema totalmente transaccional y completamente digital.

#### *Subindicador 1(k)*



Se recomienda establecer en el marco normativo que las entidades dispongan de la información completa y de los registros de seguimiento de cada contratación. Es necesario que se incluya un listado de cuáles son los documentos, registros e información que debe conservarse de cada procedimiento de contratación.





En materia de adquisiciones puede ser a nivel reglamentario, en tanto que ya hay un dispositivo legal que algo prevé sobre esta temática. En obra pública sí sería indispensable una reforma legal, dado que no tiene Reglamento.





Se recomienda una modificación legislativa que armonice los plazos de conservación de registros en las leyes de contratación estatal, extendiéndolos a siete años para alinearse con los plazos de prescripción establecidos en la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León. Esta medida contribuiría a una mayor coherencia temporal, asegurando que los registros estén disponibles durante todo el período en que podrían surgir posibles sanciones por faltas graves relacionadas con corrupción, fortaleciendo así la integridad del sistema de rendición de cuentas.

Se recomienda establecer en el marco normativo la obligación general de establecer protocolos de seguridad establecidos para proteger los documentos, registros e información que debe conservarse de cada procedimiento de contratación (físicos o electrónicos) y sujetar dicha obligación a los procedimientos ya establecidos en la Ley especial, es decir, sujetar la observancia de los protocolos a la remisión de la Ley de Archivos del Estado.

### Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 1

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
<p>1(c) Reducción de plazos entre la convocatoria y la presentación de ofertas en adquisiciones y obras públicas, sin definir criterios objetivos para su procedencia, evaluando solo discrecionalmente si existe una razón debidamente justificada o una urgencia justificada en casos específicos.</p>	<p>Riesgo mayor </p>	<p>Normar herramientas de aplicación del cálculo de los tiempos en los procesos de adquisición de acuerdo con su complejidad, así como los casos en los que es posible reducir o extender los plazos para la adquisición de bienes, servicios y obras.</p>
<p>1(d) En obra pública, la evaluación de la solvencia de las ofertas no es objetiva al basarse en la congruencia entre ciertos elementos de la propuesta técnica. En obra pública, se prohíbe el criterio de evaluación por puntos y porcentajes.</p>	<p>Riesgo mayor </p>	<p>Reformar la ley para establecer el uso de métodos objetivos y parametrizables para la evaluación técnica.</p> <p>Regular el criterio de congruencia de modo que se dé certeza sobre el parámetro y la forma a evaluarse, así como establecer metodologías de evaluación técnica de las ofertas de obra, analizar viabilidad de considerar puntos y porcentajes.</p>

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
1(d) La LAACSNL no establece reglas claras para garantizar una competencia justa en los contratos entre empresas públicas y otras entidades gubernamentales en el Estado de Nuevo León. En obras no se establece nada.	Riesgo mayor 	Establecer casuísticas específicas en la Ley para las contrataciones interadministrativas directas únicamente para fomentar una mayor competencia y concurrencia de proveedores.
1(d) No existen lineamientos que regulen el criterio de evaluación por puntos y porcentajes, por lo que aun cuando la LAACSNL sí lo prevé, éste no se puede operar.	Riesgo mayor 	Establecer a nivel de disposiciones generales o a través de un acuerdo secretarial, los lineamientos necesarios que desarrollen la aplicación del criterio de evaluación por puntos y porcentajes.
1(e) En adquisiciones, no existe una prohibición explícita contra la orientación a través de especificaciones técnicas dirigidas, ni se requiere la inclusión de especificaciones funcionales, y en obras no se regula nada al respecto.	Riesgo mayor 	Establecer normativamente la restricción del direccionamiento de las contrataciones a través de especificaciones técnicas dirigidas.  Que la autoridad normativa/reguladora impulse directrices internas o políticas que establezcan la necesidad de incluir especificaciones funcionales en todas las convocatorias a licitación.
1(e) No requiere el reconocimiento de estándares equivalentes en casos donde no haya una especificación técnica neutral.	Riesgo mayor 	Establecer en el marco normativo el reconocimiento de estándares equivalentes cuando sea imposible determinar de forma neutral una especificación técnica.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
<p>1 (f) En el caso de las adquisiciones, no se exige una objetividad estricta en la evaluación de ofertas, lo que incrementa el riesgo de incurrir en favoritismo o sesgo en la selección de proveedores y productos.</p> <p>En obras, no se garantiza la objetividad de la evaluación técnica de las propuestas, ya que se centra en verificar que cumplan con los requisitos solicitados y sean coherentes en términos de ejecución, recursos y viabilidad de plazo, sin contar con definiciones claras y criterios objetivos para medir la factibilidad del proyecto propuesto.</p>	<p>Riesgo medio </p> <p>Riesgo mayor </p>	<p>Establecer en el marco normativo que todos los criterios de evaluación de las ofertas deben ser de carácter objetivo.</p> <p>Establecer normativamente que el proceso de contratación de obras cuente con metodologías, criterios y parámetros objetivos que permitan evaluar si los cronogramas propuestos para la ejecución de obras son realistas y factibles.</p>
<p>1 (f) No se considera el valor por el dinero en la evaluación, el único factor económico evaluado es el precio más bajo.</p>	<p>Riesgo mayor </p>	<p>Establecer a nivel normativo que deben considerarse otros elementos adicionales al precio, como costos del ciclo de vida de los bienes a adquirirse y otros encaminados a privilegiar la obtención de un mayor valor por el dinero.</p>
<p>1 (f) No existen procedimientos ni metodologías para evaluar la capacidad técnica de quienes prestarán servicios de consultoría.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Establecer a nivel normativo que la contratación de consultorías especializada descansa en procedimientos y metodologías claramente establecidas para lograr una evaluación objetiva que pondere adecuadamente la calidad y la capacidad técnica de quien habrá de prestar el servicio de consultoría.</p>

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
1 (g) No se garantiza la seguridad y confidencialidad de las ofertas ni se prohíbe de manera explícita la divulgación de información sensible.	Riesgo medio 	Establecer normativamente la obligación de mantener la seguridad y confidencialidad de las ofertas y que se restrinja la divulgación de información sensible.
1(h) En materia de adquisiciones, no se regula un recurso administrativo imparcial que se lleve a cabo por parte de un órgano independiente.	Riesgo mayor 	En adquisiciones, establecer normativamente un medio de impugnación efectivo que sea independiente a la unidad compradora.
1(h) La LAACSNL no establece la obligación de publicar las solicitudes de reconsideración y no menciona cómo manejar información sensible. La LOPNL no exige la publicación de las solicitudes de apelación ni de las decisiones resultantes en sitios accesibles.	Riesgo medio 	Determinar normativamente la obligación de publicar tanto las solicitudes de apelación, como las resoluciones correspondientes.
1(i) Las normativas no definen las funciones ni asignan responsabilidades para la gestión de contratos.	Riesgo medio 	Establecer normativamente quiénes son los actores y cuáles las funciones y responsabilidades para la gestión de contratos.
1(i) En obras públicas, se permiten modificaciones sustanciales a los términos originales del contrato a través de enmiendas.	Riesgo mayor 	Establecer normativamente en qué términos del contrato están permitidas las enmiendas, limitantes y circunstancias bajo las cuales se puedan realizar.
1 (j) En obras públicas no se encuentra establecido a nivel normativo el uso de soluciones de contratación electrónica.	Riesgo mayor 	Establecer normativamente la adopción de soluciones de contratación electrónica.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
En adquisiciones, no se garantiza el uso de herramientas y estándares que aseguren un acceso completo y sin restricciones al sistema, teniendo en cuenta la privacidad, seguridad de datos y autenticación.	Riesgo mayor 	Trazar la ruta que asegure de manera efectiva el uso de herramientas y estándares que permitan garantizar la privacidad, la seguridad de datos y la autenticación correspondientes en el acceso al SECOP.
1 (k) No se establece una lista completa de los documentos, registros e información que debe conservarse de cada procedimiento de contratación.	Riesgo mayor 	Establecer normativamente que las entidades dispongan de la información completa y de los registros de seguimiento de cada contratación.
1 (k) No existe regulación prevea protocolos de seguridad para la protección de registros tanto físicos como electrónicos.	Riesgo mayor 	Establecer normativamente la obligación general de definir protocolos de seguridad establecidos para proteger los documentos, registros e información que debe conservarse de cada procedimiento de contratación (físicos o electrónicos).



## **Indicador 2. Reglamentos y herramientas en apoyo de la implementación del marco legal.**

Este indicador verifica la existencia, disponibilidad y calidad de las regulaciones, la implementación de los reglamentos, procedimientos operacionales, manuales, modelos de documentación de contratación pública, y condiciones estándar de contratos. Idealmente, la legislación de nivel superior provee el marco de los principios y políticas que rigen la contratación pública. Las regulaciones de nivel inferior e instrumentos de mayor detalle sirven de complemento a la ley, la hacen operable e indican cómo se aplica la ley a circunstancias específicas.

- **Síntesis del indicador**

La LAACSNL cuenta con desarrollo reglamentario suficiente aunque perfectible, además de contar con el Manual de Políticas y Procesos en contratación de bienes y servicios, cuya última actualización data de agosto de 2022; no obstante, el proceso de actualización y mantenimiento de estas normativas carece de una responsabilidad y designación claramente definida, lo que devela una falta de un enfoque proactivo y sistemático para garantizar la actualización constante y la efectividad de las regulaciones en la consecución de los objetivos de la contratación pública, mientras que la LOPNL carece de un Reglamento que detalle sus disposiciones, dejando la regulación exclusivamente en manos de la Ley, tampoco cuenta con un Manual de Obra Pública. Dada la presencia de lagunas e indefiniciones en la norma, se destaca la necesidad apremiante de un desarrollo reglamentario para aclarar y complementar sus disposiciones.

Ni en adquisiciones ni en obras, la normativa establece documentos de contratación modelo de aplicación general y obligatoria para una amplia gama de bienes, obras y servicios, no se han establecido condiciones contractuales estándar, su utilización no es obligatoria, ni se cumple con las prácticas internacionales aceptadas en la contratación pública.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 2(a)*

La LAACSNL cuenta con un Reglamento que fue publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado el 22 de octubre de 2014 y ha sido objeto de algunas reformas, siendo la última de ellas publicada el 2 de mayo de 2022, en el mismo medio de difusión oficial. El propósito principal del Reglamento es establecer disposiciones que aseguren el cumplimiento efectivo de la LAACSNL.

El RLAACSNL es claro e integral. Puede encontrarse de forma accesible y gratuita en la página oficial de SECOP, a la que se puede acceder a través de <https://secop.nl.gob.mx/?P=normatividad>. También está disponible en otros sitios web, como el siguiente: [http://sistec.nl.gob.mx/Transparencia\\_2015/Archivos/AC\\_0001\\_0004\\_0170554-0000001.pdf](http://sistec.nl.gob.mx/Transparencia_2015/Archivos/AC_0001_0004_0170554-0000001.pdf) y en la página oficial de la Auditoría Superior del Estado de Nuevo León.

El proceso de actualización y mantenimiento de los ordenamientos reglamentarios en el ámbito de la contratación pública en el estado de Nuevo León carece de una responsabilidad claramente definida. En lugar de contar con un mecanismo establecido para la revisión periódica de las regulaciones, la actualización normativa se produce de manera reactiva, en respuesta a las necesidades que surgen a medida que evoluciona la dinámica de la contratación pública estatal, lo que denota la inexistencia de un enfoque proactivo y sistemático encauzado a garantizar que las regulaciones se mantengan actualizadas y sean efectivas en la consecución de los objetivos de la contratación pública. Las modificaciones reglamentarias se introducen a medida que surgen problemas o lagunas en el sistema, lo que puede llevar a una falta de coherencia y continuidad en la regulación, así como a posibles ineficiencias en el proceso de contratación.

Por otro lado, la LOPNL no cuenta con un Reglamento que detalle sus disposiciones, quedando regulada esta materia exclusivamente por la Ley en sí.

#### *Subindicador 2(b)*

En adquisiciones y obras públicas, no se han establecido documentos de contratación modelo de aplicación general y obligatoria para una amplia gama de bienes, obras y servicios. El único modelo de documento mencionado en el proceso de contratación es el modelo de contrato, cuyo contenido puede variar de un procedimiento de contratación a otro. La normativa aplicable en ambas áreas establece que las bases deben contener el modelo de contrato, pero este modelo no cumple con las características de un documento modelo, ya que permite al sujeto obligado seleccionar su contenido a discreción dado que no se establecen cláusulas obligatorias que deban estar presentes en todos los contratos, tales como plazos de entrega, precios, garantías, penalizaciones por incumplimiento y otros aspectos importantes del contrato.

La falta de un conjunto estandarizado y obligatorio de cláusulas o plantillas en el marco legal de las compras públicas estatales devela la inexistencia de un formato único y predefinido de contratos que deba utilizarse de manera obligatoria en todos los procedimientos de contratación. Esta ausencia de un conjunto estandarizado de documentos puede tener varias implicaciones como falta de uniformidad en la redacción de contratos, ya que diferentes entidades pueden utilizar formatos y cláusulas diferentes, lo que a su vez puede dificultar la comparación y supervisión de contratos por parte de las autoridades y los interesados. También repercute en que la redacción de contratos sea más compleja y tome más tiempo, ya que se requiere una redacción personalizada en cada caso. Esto puede generar costos adicionales y retrasos en los procesos de contratación.

Derivado de lo anterior, no existe una actualización de este conjunto estandarizado y obligatorio de cláusulas, ni está claramente definida la responsabilidad de su preparación y actualización, aun cuando actualmente la Dirección Jurídica de la Secretaría de Administración es la encargada de elaborar los modelos de contrato que se utilizan, pero no tiene la atribución expresa de actualizarlos de manera continua.

#### *Subindicador 2(c)*

Las condiciones contractuales estándar deberían basarse en el marco legal del Estado y en prácticas ampliamente aceptadas en todo el país y a nivel internacional. Estas condiciones proporcionan una

estructura sólida para los contratos, estableciendo derechos y responsabilidades claras para ambas partes, y sirven como un punto de referencia que puede ayudar a evitar malentendidos y disputas posteriores.

La falta de condiciones contractuales estándar es una deficiencia clave en el marco legal de contratación pública en adquisiciones y obras públicas del Estado de Nuevo León, ya que estas condiciones son fundamentales para asegurar la consistencia y legalidad en las transacciones contractuales. En este caso, no solo no se han establecido condiciones contractuales estándar, sino que tampoco se ha hecho obligatoria su utilización, esto significa que, en la práctica, los contratos pueden variar significativamente de uno a otro, lo que puede dar lugar a inconsistencias y falta de uniformidad en las transacciones de adquisiciones y obras públicas.

La falta de condiciones contractuales estándar también sugiere que existe una posible falta de adecuación a las prácticas internacionales aceptadas en la contratación pública, ya que estas prácticas a menudo incluyen la utilización de condiciones contractuales estandarizadas como una forma de promover la transparencia, la justicia y la eficiencia en los procesos de contratación.

#### *Subindicador 2(d)*

En el ámbito de adquisiciones, la Secretaría de Administración del Gobierno de Nuevo León ha desarrollado y actualizado un Manual de Políticas y Procesos en contratación de bienes y servicios, con la última actualización en agosto de 2022. Este manual, proporcionado por la Dirección General de Adquisiciones y Servicios, sirve como guía detallada para los procedimientos de adquisición en las dependencias gubernamentales, asegurando la conformidad con principios constitucionales de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Disponible en el sitio oficial de SECOP, facilita el acceso y fomenta el cumplimiento normativo en el proceso de contratación.


Su mantenimiento y actualización carece de una designación específica en el Reglamento Interior de la Secretaría de Administración, si bien se menciona que la Dirección General de Adquisiciones y Servicios tiene la atribución de difundir y asegurar la operación de manuales, políticas y procedimientos relacionados con adquisiciones de bienes y servicios, no se establece expresamente su responsabilidad en el mantenimiento y actualización del Manual. A pesar de lo anterior, en la práctica, la mencionada Dirección General sí se encarga de llevar a cabo la actualización del Manual.


Por otro lado, en el ámbito de obra pública, actualmente no se dispone de un manual integral que aborde los aspectos relacionados con la contratación pública.

- **Brechas**


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


El proceso de actualización y mantenimiento de los ordenamientos reglamentarios en el ámbito de la contratación pública en el estado de Nuevo León carece de una responsabilidad claramente definida. No se cuenta con un mecanismo proactivo y sistemático para revisar y actualizar regularmente las regulaciones, sino que las modificaciones se realizan de manera reactiva en respuesta a necesidades emergentes a medida que evoluciona la dinámica de la contratación

 pública. Esto da como resultado una falta de coherencia y continuidad en la regulación, así como posibles ineficiencias en los procesos de contratación.


 La LOPNL no se ve complementada por un reglamento que ofrezca una ampliación detallada de sus disposiciones. La regulación de esta materia se encuentra exclusivamente contenida en la propia ley, sin la presencia de un documento reglamentario independiente que permita una mayor claridad y especificidad en la aplicación de la normativa.

#### *El Subindicador 2(b) presenta brechas sustanciales y menor*


 No existen documentos de contratación modelo que sean de aplicación general y obligatoria para una amplia variedad de bienes, obras y servicios. El único modelo mencionado es el de contrato, pero este no cumple con las características de un documento modelo, ya que permite que el sujeto obligado seleccione su contenido a discreción, sin cláusulas obligatorias comunes, como plazos, precios, garantías o penalizaciones por incumplimiento.

 El marco legal no proporciona cláusulas o plantillas estandarizadas obligatorias que reflejen las regulaciones aplicables. Tampoco establece la obligación de usar cláusulas generales estandarizadas, centrándose en la definición del contenido contractual sin abordar la posibilidad de estandarizar ciertos aspectos; por ende, tampoco existe definición sobre a quién le corresponde su preparación y actualización.

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

 No se han establecido condiciones contractuales estándar, así como tampoco se ha hecho obligatoria su utilización, esto significa que, en la práctica, los contratos pueden variar significativamente de uno a otro, lo que puede dar lugar a inconsistencias y falta de uniformidad en las transacciones de adquisiciones y obras públicas. Debido a esta carencia, tampoco puede considerarse que sean consistentes con las prácticas aceptadas internacionalmente, tampoco se ponen a disposición de los participantes. La incorporación de condiciones generales del contrato en la contratación pública busca asegurar coherencia y uniformidad, promoviendo la legalidad, transparencia y eficiencia en los procesos. Esta práctica, común en contratación pública internacional, busca garantizar la consistencia y equidad en los contratos.

#### *El Subindicador 2(d) presenta brechas sustanciales*

 No existe una designación específica en el Reglamento Interior de la Secretaría de Administración en torno a qué unidad administrativa le corresponde el mantenimiento y actualización del Manual de Políticas y Procesos en materia de contratación de Bienes y Servicios.

En el ámbito de obra pública, actualmente no se dispone de un manual integral que aborde los aspectos relacionados con la contratación pública, lo cual es una carencia de vital trascendencia en la medida que los manuales son herramientas esenciales que facilitan el cumplimiento de las regulaciones, promueven las mejores prácticas en la contratación pública y aseguran consistencia,



claridad y eficiencia en los procesos de adquisición y obra pública, garantizando el cumplimiento normativo y promoviendo la transparencia en todo el ciclo contractual.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 2(a)*

Se recomienda emitir el Reglamento de la Ley de Obras Públicas del Estado.

Se recomienda establecer en el marco normativo las atribuciones a la entidad que ejercerá la función normativa/reguladora, para revisar periódicamente, así como elaborar los anteproyectos de reformas del reglamento.

#### *Subindicador 2(b)*

Se recomienda que quien ejerza la función normativa/reguladora defina las cláusulas que deben estipularse en los contratos, diseñe los documentos de contratación modelo y analice cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su uso obligatorio, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión. Es necesario acompañar lo anterior con la creación de plantillas estandarizadas para facilitar este proceso.

Se recomienda que se defina en el marco normativo que quien ejerza la función normativa/reguladora tenga las atribuciones de preparar y actualizar los documentos de contratación modelo que deberán ser de uso obligatorio.

#### *Subindicador 2(c)*

Se recomienda que quien ejerza la función normativa/reguladora defina aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos y que verifique su consistencia con las prácticas aceptadas a nivel internacional. Una vez definido, diseñar un documento de contratación modelo y analizar cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su uso obligatorio, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión.

Se recomienda que quien ejerza la función normativa/reguladora defina aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos para los tipos de contratos más comunes. Una vez definido, diseñar un documento de contratación modelo y analizar cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su uso obligatorio, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión.

#### *Subindicador 2(d)*





Se recomienda desarrollar un manual para la contratación de obras que detalle todos los procedimientos para la correcta implementación del marco normativo de contratación.


Se recomienda establecer en el marco normativo quien asumirá la responsabilidad por el mantenimiento y actualización del Manual de Políticas y Procesos en materia de contratación de Bienes y Servicios.

Se recomienda definir en el marco normativo que la Secretaría de Movilidad asumirá la responsabilidad por el mantenimiento del manual de obras públicas y que lo actualizará con regularidad.

### Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 2

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
2(a) La LOPNL no cuenta con un Reglamento que detalle sus disposiciones.	Riesgo mayor 	Se recomienda emitir el Reglamento de la Ley de Obras Públicas del Estado.
2(a) No está claramente definido a quién corresponde actualizar y mantener el RLAACSNL.	Riesgo medio 	Establecer normativamente las atribuciones a la entidad que ejercerá la función normativa/reguladora, para revisar periódicamente, así como elaborar los anteproyectos de reformas del reglamento.
2(b) No existen documentos de contratación modelo que sean de aplicación general y obligatoria para una amplia variedad de bienes, obras y servicios.	Riesgo medio 	Quien ejerza la función normativa/reguladora debe definir aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos y diseñar los documentos de contratación modelo.
2 (b) El marco legal no proporciona cláusulas o plantillas estandarizadas obligatorias que reflejen las regulaciones aplicables, ni cláusulas generales estandarizadas.	Riesgo medio 	Quien ejerza la función normativa/reguladora debe definir aquellas cláusulas y plantillas estandarizadas que deben estipularse en los contratos.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
2 (c) No se han establecido condiciones contractuales estándar, ni es obligatorio su utilización.	Riesgo medio 	Quien ejerza la función normativa/reguladora debe definir aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos para los tipos de contratos más comunes.
2 (c) No puede considerarse que las condiciones contractuales estándar sean consistentes con prácticas internacionales.	Riesgo medio 	Quien ejerza la función normativa/reguladora debe definir aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos y verificar su consistencia con las prácticas aceptadas a nivel internacional.
2 (c) Al no existir estas condiciones, no se ponen a disposición de los participantes en los concursos.	Riesgo medio 	Quien ejerza la función normativa/reguladora debe analizar cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su obligatoriedad, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión.
2 (d) No existe una designación específica que precise a quien corresponde el mantenimiento y actualización del Manual de Políticas y Procesos en materia de contratación de Bienes y Servicios.	Riesgo medio 	Establecer normativamente quien asumirá la responsabilidad por el mantenimiento y actualización del Manual.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
2 (d) En obra pública no existe un manual integral que aborde los aspectos relacionados con la contratación pública.	Riesgo mayor 	Desarrollar un manual para la contratación en obra pública y definir que la Secretaría de Movilidad asumirá la responsabilidad por el mantenimiento de este y que lo actualizará con regularidad.

### **Indicador 3. El marco legal refleja los objetivos complementarios de políticas del país y las obligaciones internacionales.**

Este indicador evalúa si los objetivos horizontales de política, tales como las metas que buscan una mayor sostenibilidad, apoyo para ciertos grupos de la sociedad etc. y las obligaciones derivadas de acuerdos internacionales, se reflejan en el marco jurídico en forma consistente y coherente, es decir, si el marco jurídico es coherente con los objetivos superiores de las políticas del país.

- **Síntesis del indicador**

En la LAACSNL existe un reconocimiento en torno a la importancia de promover la sostenibilidad en las compras públicas, pero no se ha instrumentado un plan detallado y estructurado, lo que ha pausado la ejecución efectiva de estas prácticas y la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

En ambas materias, se aprecia una falta de claridad en las obligaciones derivadas de los tratados internacionales que contienen capítulo de compras públicas y que pueden impactar la contratación de adquisiciones y obras públicas en el Estado de Nuevo León. Esto requiere una atención especial, ya que actualmente no se garantiza su cabal adopción ni cumplimiento de manera efectiva en el marco legal y operativo; asimismo, no existe un plan concreto de implementación que permita llevar a cabo la contratación pública sostenible.

- **Hallazgos**

#### *Subindicador 3(a)*

Se observa que se han logrado avances significativos en las Compras Públicas Sustentables (CPS) del Estado de Nuevo León, a través del "Programa de Gobierno Ecoeficiente del Estado de Nuevo León"; sin embargo, la falta de un plan de implementación concreto y una política integral en este ámbito podría dificultar la ejecución efectiva de prácticas sostenibles y el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. A pesar de la formulación de un anteproyecto de reformas a la LAACSNL con directrices y un enfoque encauzado a promover las compras sustentables, aún se carece de una política



sólidamente concebida y ejecutada, aunado a que no se han establecido sistemas y herramientas que faciliten y supervisen la aplicación efectiva de las CPS en las compras públicas.


La falta de instrumentación y el estado incipiente de las medidas adoptadas, actualmente impide que se garantice plenamente el cumplimiento de los objetivos de la contratación pública y la obtención efectiva de valor por el dinero. Aunque hay interés y pasos iniciales hacia la implementación de Compras Públicas Sustentables (CPS), aún queda trabajo por hacer para lograr una implementación completa y efectiva en esta materia.


### *Subindicador 3(b)*


La falta de claridad en torno a las obligaciones derivadas de los tratados internacionales suscritos por el Estado Mexicano, tanto en el ámbito de adquisiciones como en obras públicas es un asunto que demanda atención especial. Aunque la LAACSNL reconoce la supremacía de los tratados internacionales sobre sus disposiciones, ello no garantiza que las obligaciones derivadas de los acuerdos internacionales sean consistentemente adoptadas en las leyes, reglamentos y políticas de contratación pública del Estado, por lo que se requiere un esfuerzo más riguroso y sistemático para asegurar que las obligaciones internacionales vinculantes se reflejen y cumplan efectivamente en el marco legal y operativo de la contratación pública en el Estado.

- **Brechas**


### *El Subindicador 3(a) presenta brechas sustanciales y menor*

 No se cuenta con una política para implementar las compras públicas sustentables que esté alineada a los objetivos de política estatal más amplios, así como tampoco existe un plan de implementación para poner en práctica la contratación pública sostenible conforme a la Agenda 2030.

 No se han establecido sistemas ni herramientas para operar las medidas dispuestas por el "Programa de Gobierno Ecoeficiente del Estado de Nuevo León", ni para facilitar y monitorear su correcta aplicación.

 La normatividad en adquisiciones y obra pública no incorpora la consideración de criterios de sostenibilidad, ni se aprecia consistencia con los objetivos primarios de la contratación pública ni aseguramiento de valor por el dinero.

### *El Subindicador 3(b) presenta brechas sustanciales*

 Se desconocen las obligaciones que derivan de acuerdos internacionales vinculantes en materia de compras públicas, por lo que no se ha realizado el ejercicio de lograr consistencia entre dichas obligaciones y el marco normativo que rige las contrataciones públicas del Estado.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 3(a)*

Se recomienda desarrollar una estrategia estatal de compras públicas sostenibles alineada a los objetivos de la política estatal, basada en una evaluación profunda de necesidades. Esta estrategia debe incluir un sistema de herramientas para operar y monitorear su ejecución y funcionamiento y un plan de implementación, así como que se generen disposiciones específicas en las leyes de adquisiciones y obras públicas que fomenten de manera efectiva la consideración de criterios ambientales, sociales y económicos en los procesos de contratación.


Se recomienda establecer en el marco normativo, con base a la estrategia estatal de compras públicas sostenibles, la consideración en criterios de sostenibilidad en la contratación pública.




Se recomienda la implementación de una estrategia integral que incorpore principios de sostenibilidad en la contratación pública, podría ser a través de la creación de disposiciones específicas en las leyes de adquisiciones y obras públicas que sean consistentes con los objetivos primarios de la contratación pública y aseguran valor por el dinero.

#### *Subindicador 3(b)*

Se recomienda realizar un análisis jurídico sobre aquellos tratados internacionales con capítulo de compras públicas de los que México sea parte, para identificar las obligaciones y realizar la armonización legal pertinente.

### **Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 3**

<b>Brecha sustancial</b>	<b>Clasificación de riesgo y banderas rojas</b>	<b>Recomendaciones</b>
3(a) No se cuenta con una política para implementar las compras públicas sustentables alineada a los objetivos de política estatal.	Riesgo mayor 	Desarrollar una estrategia estatal de compras públicas sostenibles alineada a los objetivos de la política estatal.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
3(a) No se han establecido sistemas ni herramientas para operar CPS, ni para facilitar y monitorear su correcta aplicación.	Riesgo medio 	Desarrollar una estrategia estatal de compras públicas sostenibles, basada en una evaluación profunda de necesidades que incluya un sistema de herramientas para operar y monitorear su ejecución y funcionamiento y un plan de implementación.
3(a) La normatividad en adquisiciones y obra pública no incorpora la consideración de criterios de sostenibilidad, ni se aprecia consistencia con los objetivos primarios de la contratación pública ni aseguramiento de valor por el dinero.	Riesgo mayor 	Implementar una estrategia integral que incorpore principios de sostenibilidad en la contratación pública, que sean consistentes con los objetivos primarios de la contratación pública y aseguran valor por el dinero.
3(b) Se desconocen las obligaciones que derivan de acuerdos internacionales vinculantes en materia de compras públicas, por lo que no se ha realizado el ejercicio de lograr consistencia entre dichas obligaciones y el marco normativo que rige las contrataciones públicas del Estado.	Riesgo medio 	Analizar los tratados internacionales con capítulo de compras públicas de los que México sea parte, para identificar las obligaciones y realizar la armonización que corresponda.

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

El Pilar II evalúa cómo el sistema de contratación pública que se define en el marco jurídico y regulatorio del estado está operando en la práctica, a través de las instituciones y sistemas de gestión que forman parte del universo de la gobernabilidad en el sector público.

El Pilar II evalúa la efectividad del sistema de contratación pública en la satisfacción de las obligaciones definidas en la ley, sin brechas ni traslajos. Se evalúa: i) si el sistema está enlazado adecuadamente con el sistema de gestión de las finanzas públicas del país; ii) si existen instituciones que respondan por las funciones necesarias; iii) si la capacidad técnica y de gestión es adecuada para manejar procesos de contratación pública de forma eficiente y transparente.

### **Indicador 4. El sistema de contratación pública se encuentra bien integrado con el sistema de gestión de las finanzas públicas.**

El enfoque de este indicador es establecer el grado de integración del sistema de contratación pública con el sistema de gestión de las finanzas públicas, dada la interacción directa entre la contratación y la gestión de las finanzas, desde la elaboración del presupuesto hasta la planeación de operaciones de pago de Tesorería

- **Síntesis del indicador**

No se cuenta con un sistema de retroalimentación que certifique la ejecución presupuestaria e incluya información de los contratos importantes. Los sistemas de contratación pública y de finanzas públicas del estado están integrados por medio de la planificación de compras que obligatoriamente deben realizar y publicar las entidades del Estado. La planificación se refleja en el presupuesto institucional el cual finalmente forma parte del Presupuesto General. Los procesos de contratación y los pagos correspondientes siguen un proceso ya establecido. Los hallazgos en este indicador se refieren a los plazos en los pagos y el requerimiento de integrar el sistema electrónico financiero con el de adquisiciones.

- **Hallazgos**

#### *Subindicador 4(a)*

Para adquisiciones de bienes y servicios y para la contratación de obra pública, el marco normativo establece la obligación de generar anual y multianualmente el Programa Anual de Adquisiciones, con actualizaciones periódicas. A pesar de estas directrices, no se evidencia un seguimiento al cumplimiento de dicho Plan. El marco normativo también impone la necesidad de especificar plazos de pago en los contratos, instando a las unidades administrativas a respetar la suficiencia presupuestal autorizada. Se nota que, en contratos abiertos, el mismo fondo presupuestario se emplea para diversos procedimientos de contratación, dado que el presupuesto no queda comprometido de forma exclusiva.

Por otro lado, la normativa estipula la creación de un registro de las etapas del presupuesto, abordando aspectos como gasto aprobado, modificado, comprometido, devengado, ejercido y pagado. La contratación de bienes y servicios está sujeta a este registro para la ejecución del presupuesto. En el sistema SIREGOB, se programa mensualmente el presupuesto disponible. Ante insuficiencia presupuestaria para bienes o servicios, se gestionan ajustes a la Dirección de Presupuesto. No obstante, se destaca la carencia de un sistema de retroalimentación que certifique la ejecución presupuestaria y detalle información de contratos, con la utilización actual de SECOP y SIREGOB para rastrear compras y monitorear contratos mediante diversas herramientas, como el tablero de control.

#### *Subindicador 4(b)*

El procedimiento de compras no puede autorizarse sin contar con fondos. Desde la solicitud de la requisición a través del sistema, la autorización se otorga en base a la disponibilidad presupuestaria de la entidad.

La Ley establece requisitos específicos para el presupuesto de Egresos del Estado. Es necesario que el gasto sea autorizado por la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, cumpliendo con los requisitos del marco normativo. Las obligaciones de pago del Estado deben cumplirse según los plazos establecidos por la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, de acuerdo con la calendarización previamente definida. Sin embargo, no existe en la normativa aspectos relativos a obligaciones de pagos oportunos y la información no es pública.

- **Brechas**

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

No se cuenta con un sistema de retroalimentación que certifique la ejecución presupuestaria e incluya información de los contratos importantes. La falta de un sistema de retroalimentación plantea desafíos en términos de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia en la gestión de recursos. Esto dificulta la supervisión, la detección de irregularidades, la toma de decisiones informadas, el cumplimiento normativo y la optimización de recursos.

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

No existe en la normativa aspectos relativos a obligaciones de pagos oportunos y la información no es pública. La ausencia de directrices claras sobre plazos de pago puede dar lugar a retrasos para proveedores y contratistas, afectando por ejemplo el flujo de efectivo y la competitividad de las compras públicas del Estado. Asimismo, la falta de publicación de información financiera limita la capacidad de las partes interesadas para obtener información, generando desafíos para la rendición de cuentas y la confianza en la administración de recursos.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 4(a)*

Se recomienda que, en una aplicación informática, de preferencia con acceso público, se incluya la información de ejecución presupuestaria en relación tanto a los aspectos financieros como de contratación pública.

*Subindicador 4(b)*

Se recomienda incorporar en los procedimientos de pago mecanismos de seguimiento y alerta que permitan actuar enérgicamente para evitar los retrasos en los pagos, con un registro sobre el nivel de puntualidad de los diferentes entes compradores para garantizar que los proveedores y contratistas reciban sus pagos de manera puntual. Esta información financiera relevante debe estar disponible públicamente para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

## **Indicador 5. El estado tiene una institución encargada de la función normativa/regulatoria.**

Este indicador refiere a la función normativa/regulatoria en el sector público, y su cabal funcionamiento y coordinación. La evaluación de este indicador se concentra en la existencia, independencia y eficacia de estas las funciones, y el grado de coordinación entre las organizaciones responsables. Dependiendo de la estructura institucional seleccionada por el país, puede existir una sola entidad que sea responsable de todas sus funciones normativas y regulatorias; o, en otros contextos, es posible que se hayan asignado funciones clave a varias agencias, por ejemplo, una entidad podría ser responsable por la política, mientras hay otra que responda por capacitación o estadística. Como regla general, la función normativa/regulatoria debe ser asignada con claridad, sin brechas ni traslajos. Se debe evitar una fragmentación excesiva, y la función debe cumplirse como un esfuerzo conjunto bien coordinado.

- **Síntesis del indicador**

No existe una institución normativa y regulatoria de las adquisiciones ni la contratación de obras, pero existen entidades que realizan de forma centralizada varias funciones que generalmente cumplen las instituciones normativas y regulatorias de compras, como: administrar las plataformas en línea, asesorar a las entidades contratantes, monitorear la contratación pública, generar información sobre la contratación, entre otros. Las recomendaciones se enfocan en establecer una institución normativa y regulatoria que cumpla con todos los estándares de la presente metodología.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 5(a)*

No existe una institución normativa y regulatoria de las adquisiciones ni de la contratación de obras, pero existen entidades identificadas que realizan de forma centralizada varias funciones que generalmente cumplen las instituciones normativas y regulatorias de compras.

La Ley Orgánica del Estado de Nuevo León confiere a la Secretaría de Administración responsabilidades con relación a la contratación pública. Sus responsabilidades abarcan desde garantizar el cumplimiento de leyes y reglamentos en recursos humanos, materiales y servicios, hasta supervisar que las dependencias cumplan con las normativas.

La Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana es la entidad encargada de coordinar el sector de obras públicas, asumiendo responsabilidades en la administración y ejecución de las diferentes etapas de la obra pública. Por otro lado, la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado supervisa la gestión adecuada de los recursos financieros asignados a la obra pública, mientras que la Contraloría y Transparencia Gubernamental se encarga de vigilar y verificar la correcta aplicación y cumplimiento de la Ley.

### *Subindicador 5(b)*

La Coordinación de Gestión Estratégica brinda soporte y asesoría a los usuarios únicamente cuando estos lo solicitan. El asesoramiento a las entidades contratantes no está institucionalizado ni claramente asignado.

Según el marco normativo, la Tesorería del Estado o el órgano competente pueden aprobar normas, políticas y directrices para adquisiciones, arrendamientos y servicios. Sin embargo, dicho marco no especifica de manera explícita la autoridad de la Secretaría de Administración para elaborar políticas de contratación, a pesar de ser la entidad responsable de las contrataciones públicas.

El titular de la Secretaría de Administración tiene la responsabilidad de presentar ante la Secretaría General de Gobierno proyectos de iniciativas de ley para reformar el Reglamento Interior, así como acuerdos y convenios competentes para la Secretaría, los cuales deben ser entregados al Titular del Poder Ejecutivo. Además, la Dirección Jurídica de la Secretaría de Administración colabora en la elaboración, asesoramiento o revisión de anteproyectos de iniciativas de ley, decretos, reglamentos, acuerdos y disposiciones generales en coordinación con las Unidades Administrativas, sometiéndolos a consideración y aprobación del titular de la Secretaría de Administración.

La supervisión de la contratación de bienes y servicios y la contratación de obras públicas se realiza directamente por la Contraloría y Transparencia Gubernamental o a través de los Órganos Internos de Control de las dependencias y entidades. La Secretaría de Administración es la Dependencia encargada del Ejecutivo de proporcionar información sobre la contratación al aparato gubernamental.

La operación del SECOP está a cargo de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios con el respaldo de la Dirección de Infraestructura Tecnológica de la Subsecretaría de Administración. La Dirección de Infraestructura Tecnológica, respalda el funcionamiento integral del SECOP proporcionando el soporte técnico necesario.

La Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado tiene la responsabilidad de difundir las políticas internas y procedimientos a las áreas encargadas de adquisiciones y contratación de servicios, aunque no hay evidencia de que esto se esté cumpliendo. Por otro lado, la responsabilidad de brindar herramientas y documentos para la capacitación en contratación pública, así como para desarrollar capacidades del personal descansa en la figura del Instituto de Profesionalización.

### *Subindicador 5(c)*

La Secretaría de Administración es una entidad con autonomía administrativa y presupuestaria y es la Dependencia encargada del Ejecutivo de centralizar las necesidades en contratación pública del aparato gubernamental del Estado.

La Ley de Egresos regula la asignación, ejercicio, control y evaluación del gasto público estatal. La Tesorería del Estado establece el presupuesto en base a las necesidades presentadas por cada entidad, presenta el anteproyecto al Congreso, y los montos son aprobados. Durante la actual administración, se emitieron los Lineamientos de Eficiencia de Recursos en la Administración Pública Estatal para garantizar la suficiencia de personal y prevenir la duplicidad de funciones.




De acuerdo con el criterio de los funcionarios de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios, existe una insuficiencia de personal por el alto volumen de procesos que debe atender la dirección y el cumplimiento de sus atribuciones.

#### *Subindicador 5(d)*

No existe una institución normativa y regulatoria. Al momento, lo más cercano a estas funciones es la Secretaría de Administración junto a la Dirección de Adquisiciones. Sin embargo, es importante señalar que, de acuerdo con la encuesta realizada a proveedores, el 78% considera que la regulación vigente de contratación pública es equilibrada entre los proveedores y las entidades públicas.

- **Brechas**

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

 El Estado no cuenta con una institución normativa y reguladora específica en el ámbito de la contratación pública, esto podría representar una limitación en la implementación y supervisión efectiva de políticas y regulaciones. En ausencia de una entidad dedicada a estas funciones, la responsabilidad recae principalmente en la Secretaría de Administración y la Dirección de Adquisiciones.

La limitada asignación de atribuciones a la Secretaría de Administración en la Ley Orgánica estatal plantea un desafío significativo en cuanto a la eficacia y eficiencia de esta entidad gubernamental. Al no contar con las competencias necesarias, se desaprovecha el potencial de esta secretaría para desempeñar un papel más activo en la gestión y mejora de las adquisiciones públicas y deja un vacío en las tareas que cumple una institución normativa y regulatoria. La falta de atribuciones adicionales puede resultar en una falta de coordinación y supervisión adecuada de los recursos y procesos administrativos, lo que, a su vez, podría obstaculizar el cumplimiento efectivo de los objetivos gubernamentales y la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos.

#### *El Subindicador 5(b) presenta brechas menores y sustanciales*

La Coordinación de Gestión Estratégica desempeña un papel importante al brindar apoyo y asesoramiento a las entidades contratantes. Sin embargo, la falta de una asignación institucional clara de esta función de asesoramiento puede llevar a la inconsistencia en la calidad y alcance del apoyo proporcionado.

Se identificó un vacío en la regulación en cuanto a la ausencia de una disposición explícita en el marco normativo sobre la capacidad de la Secretaría de Administración para formular políticas de contratación, a pesar de ser la entidad responsable de las contrataciones públicas. Esto puede resultar en la falta de directrices claras y coherentes en la gestión de las adquisiciones públicas.


La falta de armonización legal en la asignación de la responsabilidad de informar sobre las contrataciones a diferentes partes del gobierno puede generar confusión y posibles superposiciones de funciones. Esta incongruencia puede obstaculizar la comunicación eficaz y la coordinación entre


las entidades gubernamentales, lo que a su vez podría afectar la transparencia y la eficiencia en el proceso de contratación.

#### *El Subindicador 5(c) presenta brechas menores*

El volumen de procesos que gestiona la Dirección General de Adquisiciones y Servicios y la complejidad de sus atribuciones resultan en una sobrecarga de trabajo para los funcionarios. Esta situación puede resultar en retrasos, errores y la falta de capacidad para llevar a cabo una gestión eficiente de las compras públicas.

#### *El Subindicador 5(d) presenta brecha sustancial*

 El Estado no cuenta con una institución normativa y reguladora específica en el ámbito de la contratación pública. De esto podría representar una limitación en la implementación y supervisión efectiva de políticas y regulaciones. En ausencia de una entidad dedicada a estas funciones, la responsabilidad recae principalmente en la Secretaría de Administración y la Dirección de Adquisiciones.

 La creación de una institución normativa y reguladora requiere de un ajuste interno que puede implicar reformas profundas a las leyes de contratación, así como contar con recursos humanos, presupuestarios, de infraestructura, entre otros que se requieran para crear y viabilizar la institución. Esto requeriría un apoyo político y una coordinación interinstitucional, lo cual puede significar un posible desafío.

### ● **Recomendaciones**

#### *Indicador 5*

Se recomienda establecer un ente regulatorio especializado en adquisiciones de bienes y servicios y contrataciones públicas de obras, que cumpla con las siguientes funciones: proporcionar asesoramiento a las entidades contratantes, redactar políticas de contratación, informar a otras partes del gobierno, generar herramientas de implementación y respaldar la profesionalización de la función de contratación.

Para la función de respaldar la profesionalización, es necesario colaborar estrechamente con la Coordinación de Gestión Estratégica, el Instituto de Profesionalización y el sector académico público y privado, y en concordancia con la estrategia de profesionalización que se determine con los resultados del módulo de profesionalización de MAPS. De esta forma será posible fortalecer una gestión más eficiente, transparente y profesional de las adquisiciones gubernamentales, promoviendo la coherencia en políticas y la capacitación adecuada de los servidores públicos en este ámbito.



Se recomienda que, para establecer el ente normativo y regulatorio, se armonicen las funciones del ente centralizado de adquisiciones tomando en cuenta los riesgos de conflictos de interés. Se requiere revisar y replantear las atribuciones de la Dirección de Adquisiciones en función de lo que se espera de un ente rector. Reestructurarse, debe incluir una estrategia de financiamiento entre las cuales puede incluirse opciones como el cobro por servicios.

Se recomienda establecer una estrategia general para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública. Esta estrategia debería incluir un plan detallado que abarque formas de capacitación específicas, identifique a los responsables de su implementación y proponga un modelo de financiamiento sostenible y permanente. Esto permitirá promover la mejora continua de habilidades y conocimientos entre funcionarios y proveedores, así como también garantizaría la consistencia y la viabilidad a largo plazo de los programas de capacitación.

Se recomienda generar una estrategia de consolidación y estandarización de los portales para la captura y gestión de compras públicas. La centralización de la información en un único portal o la estandarización de formatos entre los diversos portales puede mejorar la eficiencia, reducir redundancias y facilitar la supervisión, transparencia y toma de decisiones informadas.

Se recomienda evaluar la viabilidad de integrar la contratación pública de las diferentes áreas del Estado de Nuevo León<sup>10</sup> de forma que sea posible una estandarización de documentos y procesos, así como sistemas electrónicos que compartan información y generen estadísticas. Esta integración permitirá simplificar los procesos, aprovechar economías de escala y fortalecer el sistema de contratación.

#### Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 5

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
El Estado no cuenta con una institución normativa y reguladora específica en el ámbito de la contratación pública.	Riesgo alto 	Establecer un ente regulatorio especializado en adquisiciones de bienes y servicios y contrataciones públicas de obras, que cumpla con las funciones establecidas en el subindicador 5.
La limitada asignación de atribuciones a la Secretaría de Administración en la Ley Orgánica estatal plantea un desafío significativo en cuanto a la eficacia y eficiencia de esta entidad gubernamental.	Riesgo alto 	Establecer un ente regulatorio especializado en adquisiciones de bienes y servicios y contrataciones públicas de obras, que cumpla con las funciones establecidas en el subindicador 5.

<sup>10</sup>Áreas del Estado de Nuevo León: La Administración Pública del Estado; El Poder Judicial del Estado; El Congreso del Estado; Los organismos constitucionalmente autónomos; Las Administraciones Públicas Municipales; Los organismos descentralizados y fideicomisos públicos de la Administración Pública del Estado; y Los organismos descentralizados y fideicomisos públicos de la Administración Pública Municipal.

## **Indicador 6. Las entidades contratantes y sus mandatos están claramente definidos.**

Este indicador evalúa: i) si el marco jurídico y regulatorio tiene una definición clara de las entidades y que éstas tengan responsabilidades y autoridades en el campo de la contratación pública; ii) si existen provisiones para la delegación de autoridad a empleados de contratación pública u otros funcionarios oficiales, para ejercer responsabilidades dentro del proceso de contratación pública, y iii), si existe una entidad centralizada de contratación pública.

- **Síntesis del indicador**

El marco normativo actual define claramente las responsabilidades y funciones de los participantes en el proceso de contratación pública en Nuevo León; no obstante, se destaca la necesidad de una revisión para alinearse de manera más precisa con la realidad de las adquisiciones. La Dirección de Adquisiciones opera como la Unidad Centralizada de Compras de la Administración Pública Central, mientras que la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana asume la responsabilidad de formular, dirigir, planificar y evaluar la política de movilidad, además de llevar a cabo las contrataciones correspondientes.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 6(a)*

El marco legal define claramente las entidades contratantes del Estado para adquisiciones y contrataciones de obras, así como establece sus responsabilidades y competencias.

El marco normativo no establece que las dependencias deben tener una función especializada de contratación. En el Estado las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de obras del gobierno central se realizan de forma centralizada en la Dirección de Adquisiciones y la Secretaría de Movilidad respectivamente.

El marco normativo, para adquisiciones y contrataciones de obras, permite la delegación de facultades en los procesos de contratación.

La Ley detalla que los entes gubernamentales deben publicar en su portal de transparencia toda la información generada en los procedimientos de contratación en los términos establecidos por el marco normativo, sin embargo, no está definido un proceso general para realizar la rendición de cuentas.

### *Subindicador 6(b)*

La Secretaría de Administración a través de la Dirección General de Adquisiciones y Servicios funge como Unidad Centralizada de Compras de las secretarías y dependencias de la Administración

Pública Central Estatal, así como para entidades con convenio de colaboración con base a las funciones establecidas en el marco legal.

La Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana es la única dependencia encargada de formular, conducir, planear y evaluar la política de movilidad a través de la contratación de las obras necesarias bajo la responsabilidad de conservar y asegurar que las necesidades de tráfico protejan el bienestar y seguridad social de los ciudadanos.

Actualmente, la cantidad de funcionarios de la Dirección de Adquisiciones y Servicios, la Dirección de Concursos y de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana es insuficiente por la carga de procedimientos y la complejidad de sus funciones.

- **Brechas**

*El Subindicador 6(a) presenta brechas menores*

La normativa no establece la obligación de que cada dependencia tenga su unidad de adquisiciones o contrataciones, esta obligación se encuentra a nivel de entidades gubernamentales. En cuanto a adquisiciones de bienes y servicios la Dirección de Adquisiciones de la Secretaría de Administración realiza todo el proceso administrativo de las compras a partir del requerimiento de las dependencias. Esta dirección no tiene una competencia explícita en la Ley para realizar estos procesos ya que solo se asigna la competencia de ejecutar compras consolidadas y convenios marco.

El Estado no cuenta con un proceso estructurado ni determinación de elementos mínimos de rendición de cuentas por parte de las instituciones gubernamentales. Esta falta de una hoja de ruta definida para la rendición de cuentas plantea desafíos en la promoción de la transparencia y la responsabilidad en la gestión estatal.

*El Subindicador 6(b) presenta brechas menores*

A pesar de que la Dirección de Adquisiciones tiene dentro de sus atribuciones llevar a cabo compras a través de convenios marco, no se ha desarrollado ni implementado esta estrategia de contratación dentro de la Dirección. La falta de desarrollo de esta herramienta en el ámbito de adquisiciones puede resultar en la pérdida de oportunidades para optimizar procesos, reducir costos y garantizar mejor calidad de los productos o servicios adquiridos.

Actualmente, la cantidad de funcionarios de la Dirección de Adquisiciones y Servicios, la Dirección de Concursos y de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana es insuficiente por la carga de procedimientos y la complejidad de sus funciones.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 6(a)*

Se recomienda realizar modificaciones en la normativa de adquisiciones de bienes y servicios para permitir que la Dirección de Adquisiciones continúe llevando a cabo adquisiciones centralizadas,

pero con la cobertura normativa adecuada. Esto garantizará la coherencia y la legalidad de estas compras, permitiendo al gobierno central aprovechar las ventajas de la centralización, como la reducción de costos y una mayor eficiencia en la gestión de recursos.

Se recomienda realizar un estudio para determinar la conveniencia de llevar a cabo adquisiciones especializadas en las mismas dependencias, lo que podría requerir la creación de unidades de adquisiciones especializadas y reformas normativas para hacerlo viable. Esta medida permitiría una gestión experta en áreas específicas, asegurando que las compras se adapten a las necesidades particulares de cada entidad.

Se recomienda establecer un proceso detallado de rendición de cuentas con una asignación clara de responsabilidades, contenido específico y mecanismos de seguimiento, esto permitirá promover la transparencia y la responsabilidad en la gestión gubernamental. Esto mejorará la supervisión y el control de las acciones gubernamentales y fortalecerá la confianza de los ciudadanos en el sistema administrativo.

#### *Subindicador 6(b)*

Se recomienda que la Dirección de Adquisiciones priorice el desarrollo y la implementación efectiva de convenios marco como parte de su estrategia de contratación para mejorar la eficiencia y la transparencia en las compras públicas.

Se recomienda dimensionar el volumen de trabajo correspondiente a las adquisiciones centralizadas y contratación de obras que realizan las entidades ejecutoras. Esto implica la necesidad de armonizar los requerimientos específicos con la dotación de personal y recursos financieros disponibles. Al armonizar estas variables, se logra una gestión más efectiva y transparente de los proyectos, evitando desequilibrios que puedan comprometer la calidad y los plazos de ejecución.

Se recomienda estudiar alternativas de compensación dentro del sector público para financiar las necesidades de los entes centralizados. Este estudio deberá abordar estrategias innovadoras que permitan equilibrar las demandas presupuestarias con los recursos disponibles, considerando aspectos como la eficiencia operativa y la equidad en la distribución de la carga financiera. Explorar fuentes de ingresos adicionales y revisar políticas de tasación son algunas de las alternativas que podrían ser examinadas. La búsqueda de mecanismos de compensación sólidos y sostenibles no solo fortalecerá la capacidad financiera de los entes centralizados, sino que también contribuirá a la estabilidad económica del sector público en su conjunto, permitiendo una gestión más eficaz de los recursos y una prestación continua de servicios de calidad a la sociedad.

## **Indicador 7. La contratación pública se encuentra inserta en un sistema de información eficiente.**

El objetivo de este indicador es evaluar el grado hasta dónde el país o entidad tiene sistemas para publicar información sobre la contratación pública, con el fin de proveer un apoyo eficiente a los diferentes pasos dentro del proceso de contratación pública mediante la aplicación de tecnologías digitales, y para manejar datos que permita el análisis de tendencias, y el desempeño del sistema de contratación pública como un todo.

- **Síntesis del indicador**

En el contexto de las adquisiciones de bienes y servicios, así como la contratación de obras, se utiliza una plataforma informática específica para cada uno de estos procesos, si bien estas plataformas no son transaccionales. El Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas (SECOP) cumple un papel fundamental al publicar información detallada sobre las adquisiciones de bienes y servicios. De manera similar, la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana cuenta con una página web dedicada a la publicación de información relacionada con la contratación y ejecución de obras. A pesar de estas iniciativas, se observa la ausencia de una hoja de ruta clara para la implementación y desarrollo de la contratación electrónica, lo que puede limitar el avance y la eficacia en este aspecto.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 7(a)*

#### **Adquisiciones**

La Dirección General de Adquisiciones y Servicios administra el Sistema Electrónico de Compras Públicas (SECOP), una plataforma que facilita procesos de contratación electrónica para adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público. El SECOP promueve la transparencia al publicar información relevante, como procedimientos, normativa, planes anuales de contratación y el padrón de proveedores. Sin embargo, actualmente no incluye detalles sobre enmiendas, ejecución de contratos, pagos y decisiones de apelaciones en sus publicaciones. El SECOP es de acceso público y gratuito, la información y documentación no se presentan en formato de datos abiertos en su totalidad. Adicionalmente, las unidades requirentes no pueden acceder a información sobre el estado de sus requisiciones hasta que se genera la orden de compra. El sistema está regido por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León, con la Unidad Centralizada de Compras designada como su operadora.

#### **Obra pública**

La Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana cuenta con una página web, Infraestructura Abierta, de acceso gratuito donde publica información pertinente sobre la contratación y ejecución de obras, así como anuncios y oportunidades para nuevas contrataciones. Además, sirve como fuente de información acerca de los requisitos necesarios para integrarse al padrón de proveedores. Sin embargo, la página no incluye datos sobre los planes de contratación ni enlaces a normativas y

reglamentos. Esta plataforma en línea es de acceso público y sin costo para todas las partes interesadas.

#### *Subindicador 7(b)*

El SECOP publica procesos de contratación, proveedores sancionados y normatividad. Sin embargo, el portal no ofrece funcionalidades completas para realizar contrataciones electrónicas en su totalidad. Los servidores públicos de las unidades requirentes cuentan, en el portal SECOP, con tutoriales que les facilita el desarrollo de sus funciones de acuerdo con los requerimientos de compra que deban de realizar. Los compradores (negociadores) cuentan con habilidades para el uso del portal de SECOP y SIREGOB, estas habilidades han sido medidas.

El sitio web de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana se limita a proporcionar información y carece de las capacidades necesarias para llevar a cabo transacciones en línea.

La contratación electrónica es un tema poco explorado aún para el Estado, por lo que los servidores públicos no cuentan con las capacidades de planificar, desarrollar y administrar sistemas de contratación electrónica.

#### *Subindicador 7(c)*

El SECOP recopila información de contratación de bienes y servicios que colocan el equipo de negociadores y conserva los datos históricos de cada etapa de los procesos. Sin embargo, ni el SECOP ni otro sistema extrae información de forma automática. Internamente SECOP y SIREGOB proporcionan las bases de datos para el respectivo análisis, sin embargo, al no ser un solo sistema no permite realizar análisis de tendencias y niveles de participación.

En lo que respecta al SECOP, no se le realizan auditorías al sistema. Los mecanismos utilizados para verificar el sistema cuando se realizan cambios en los módulos, es mediante prácticas de prueba en el ambiente de calidad para verificar el funcionamiento antes de pasarlo al ambiente productivo.

No se evidencia de que se realice auditorías al sistema Infraestructura Abierta.

- **Brechas**


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

Los usuarios o unidades requirentes no tienen acceso a la consulta del estatus de sus requisiciones hasta que se genera la orden de compra. Esta limitación puede generar incertidumbre y obstaculizar la eficiencia en el proceso de adquisiciones gubernamentales.


Actualmente, la información publicada sobre adquisiciones de bienes y servicios presenta una limitación al no incluir detalles sobre enmiendas, ejecución de contratos, pagos y decisiones de apelaciones. Esta ausencia de información a los interesados y partes involucradas dificulta conocer las modificaciones contractuales que puedan surgir, así como los hitos alcanzados durante la ejecución de los contratos. Esta falta de información pública puede afectar la confianza en el proceso de adquisiciones y la rendición de cuentas.





La página web de la Secretaría de Movilidad, la cual contiene información sobre las contrataciones de obras, no cuenta con los planes de contratación, así como tampoco registra enlaces a normas y reglamentos.


 La información y documentación que se publica a través de SECOP, no se encuentra en formato de datos abiertos en su totalidad, lo que plantea un desafío significativo en términos de accesibilidad y reutilización de la información.

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

 Tanto el SECOP como la página web de la Secretaría de Movilidad carecen de funcionalidades transaccionales que posibiliten la ejecución completa de procesos de contratación electrónica, lo que representa una barrera en la modernización y agilización de estos procesos administrativos.


 Al momento, la contratación electrónica es un tema poco explorado aún para el Estado, por lo que los servidores públicos no cuentan con las capacidades de planificar, desarrollar y administrar sistemas de contratación electrónica.


 Hasta el momento, el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP) se limita principalmente a la presentación en línea de cotizaciones, mientras que el resto del proceso de contratación se lleva a cabo de manera física. El SECOP desempeña un papel fundamental como un medio de consulta tanto en subastas como en procedimientos ordinarios. La página web de la Secretaría de Movilidad es únicamente informativa, ningún proceso de contratación se realiza a través de ella.

 No hay evidencia de que se cuente con una hoja de ruta para la implementación y desarrollo de la contratación electrónica. La ausencia de una guía clara y estructurada para la adopción de la contratación electrónica puede dificultar la coordinación eficiente de los esfuerzos y la asignación de recursos necesarios para ello.

#### *Subindicador 7(c)*

Ni el SECOP ni otro sistema extrae información de forma automática.

 Internamente SECOP y SIREGOB proporcionan las bases de datos para el respectivo análisis, sin embargo, al no ser un solo sistema no permite realizar análisis de tendencias y niveles de participación.

 En lo que respecta al SECOP y a Infraestructura Abierta, no se le realizan auditorías al sistema para evaluar la confiabilidad de la información publicada.

La información del tablero de control solo está disponible internamente para los titulares de área de la DGAS y el personal que monitorea la información.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 7(a)*

Se recomienda implementar un sistema de seguimiento en tiempo real que permita a los usuarios realizar consultas sobre el estado de sus requisiciones en cualquier etapa del proceso, desde el momento de la solicitud hasta la emisión de la orden de compra. Este sistema estaría integrado con el SECOP, proporcionando transparencia y eficiencia en la gestión de las solicitudes. Además, que incluya notificaciones automáticas para informar a los usuarios sobre cambios significativos en el estado de sus requisiciones, como aprobaciones, rechazos o cambios en los plazos.

Se recomienda realizar un proyecto integral destinado a reformular los contenidos de los procesos de contratación de bienes, servicios y obras, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles para su óptima difusión pública. Esta iniciativa no solo buscaría mejorar la accesibilidad y comprensión de la información, sino también aprovecharía la tecnología para ofrecer una presentación más clara y estructurada de los datos. La implementación de este proyecto no solo optimizaría la eficiencia en la gestión de los procesos de contratación, sino que también promovería la transparencia y participación ciudadana al facilitar un acceso más amigable y comprensible para todos los interesados.

Se sugiere la implementación, a mediano plazo, de un sistema transaccional de gobierno electrónico (eGP) que abarque el registro y la publicación de información conforme a lo establecido en el subindicador 7(a). Este sistema no solo facilitaría la captura y organización eficiente de los datos necesarios, sino que también garantizaría su accesibilidad y visibilidad pública. Al adoptar un enfoque transaccional, se podría lograr una mayor agilidad y precisión en la gestión de la información.

Se recomienda promover activamente un proyecto de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, incorporando estándares de datos abiertos. Este enfoque permitiría una transformación significativa en la accesibilidad y utilidad de la información, asegurando que los datos se presenten de manera estructurada y compatible con estándares abiertos. Esta reingeniería no solo respondería a las demandas contemporáneas de apertura y accesibilidad, sino que también sentaría las bases para un sistema de publicación más robusto y alineado con las mejores prácticas en el uso de datos abiertos.

#### *Subindicador 7(b)*

Se recomienda impulsar un proyecto integral de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, abarcando la completa transacción de adquisiciones y contratos de obra. Este proyecto debería incorporar un enfoque estratégico que incluya la capacitación de servidores públicos en la planificación, desarrollo y administración de sistemas electrónicos. Además, se debe considerar la implementación de estrategias para capitalizar los activos de conocimientos en materia de eGP (contratación electrónica). Es esencial que el proyecto contemple las capacidades tanto de proveedores actuales como potenciales, promoviendo la participación activa y efectiva de todos los actores involucrados en el proceso de contratación. Esta iniciativa no solo facilitaría la modernización de los procedimientos gubernamentales, sino que también contribuiría a fortalecer la eficiencia y transparencia en la gestión de adquisiciones y contratos de obra.


Se recomienda que se establezca una hoja de ruta para el desarrollo de la contratación electrónica de bienes, servicios y obras, abarcando diversas modalidades, productos y estrategias de contratación. En la formulación de esta hoja de ruta, se podrá contar con el respaldo de expertos en las mejores prácticas internacionales en contratación electrónica. Además, se sugiere la participación activa de diversas partes interesadas, incluyendo entidades gubernamentales, sector privado y sociedad civil, para garantizar una perspectiva integral y una implementación exitosa. Este enfoque colaborativo permitirá la elaboración de una hoja de ruta sólida y adaptada a las necesidades específicas del contexto, promoviendo así la eficiencia, transparencia y éxito en la implementación de la contratación pública electrónica.




*Subindicador 7(c)*



Se recomienda iniciar un proyecto integral de sistemas de análisis de datos, que aproveche las capacidades existentes y esté diseñado para evolucionar con los sistemas futuros. Este proyecto debe ser capaz de identificar, absorber e integrar información relevante de fuentes públicas, al mismo tiempo que tiene la capacidad de analizar la información recopilada para generar datos estratégicos que faciliten la gestión de políticas de contratación pública.

Se recomienda que, dentro de la creación del sistema de análisis de datos, se contemplen los estándares necesarios para que se puedan realizar auditorías al sistema.

**Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 7**

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
La información y documentación que se publica a través de SECOP, no se encuentra en formato de datos abiertos en su totalidad	Riesgo medio 	Promover un proyecto de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, incorporando estándares de datos abiertos.
Tanto el SECOP como la página web de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana carecen de funcionalidades transaccionales que posibiliten la ejecución completa de procesos de contratación electrónica.	Riesgo medio 	Impulsar un proyecto integral de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, abarcando la completa transacción de adquisiciones y contratos de obra. Este proyecto debería incorporar un enfoque estratégico que incluya la capacitación de servidores públicos en la planificación, desarrollo y administración de sistemas electrónicos

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
<p>Los servidores públicos no cuentan con las capacidades de planificar, desarrollar y administrar sistemas de e-procurement.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>impulsar un proyecto integral de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, abarcando la completa transacción de adquisiciones y contratos de obra. Este proyecto debería incorporar un enfoque estratégico que incluya la capacitación de servidores públicos en la planificación, desarrollo y administración de sistemas electrónicos</p>
<p>El SECOP se limita principalmente a la presentación en línea de cotizaciones, mientras que el resto del proceso de contratación se lleva a cabo de manera física. La página web de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana es únicamente informativa, ningún proceso de contratación se realiza a través de ella.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>impulsar un proyecto integral de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, abarcando la completa transacción de adquisiciones y contratos de obra. Este proyecto debería incorporar un enfoque estratégico que incluya la capacitación de servidores públicos en la planificación, desarrollo y administración de sistemas electrónicos</p>
<p>No se cuenta con una hoja de ruta para la implementación y desarrollo de la contratación electrónica.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Se recomienda que se establezca una hoja de ruta para el desarrollo de la contratación electrónica de bienes, servicios y obras, abarcando diversas modalidades, productos y estrategias de contratación</p>

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
Internamente SECOP y SIREGOB proporcionan las bases de datos para el respectivo análisis, sin embargo, al no ser un solo sistema no permite realizar análisis de tendencias y niveles de participación.	Riesgo medio 	Iniciar un proyecto integral de sistemas de análisis de datos, que aproveche las capacidades existentes y esté diseñado para evolucionar con los sistemas futuros.
En lo que respecta al SECOP y a Infraestructura Abierta, no se le realizan auditorías al sistema para evaluar la confiabilidad de la información publicada	Riesgo medio 	Dentro de la creación del sistema de análisis de datos, se contemplen los estándares necesarios para que se puedan realizar auditorías a los sistemas.

**Indicador 8. El sistema de contratación pública tiene una gran capacidad para desarrollarse y mejorar.**

El enfoque de este indicador es analizar las estrategias y capacidades de los sistemas de contratación pública para su desarrollo y mejoramiento. Los aspectos a considerar son 3: i) si existen las estrategias y programas para desarrollar la capacidad del personal de contratación pública y otros actores clave involucrados en la contratación pública; ii) si la contratación pública es reconocida como profesión para el servicio público del país; iii) si se han establecido sistemas y si éstos están siendo utilizados para evaluar los resultados de las operaciones de contratación pública, y desarrollar planes estratégicos para el mejoramiento continuo del sistema de contratación pública

- **Síntesis del indicador**

A pesar de la presencia de programas de capacitación en contratación pública dirigidos a los servidores públicos, es relevante destacar que esta área no está formalmente reconocida como una profesión dentro del servicio público del país. Aunque la Dirección de Adquisiciones brinda asesoramiento tanto a entidades como a proveedores, la ausencia de una estrategia enfocada en el desarrollo de los actores clave puede limitar el progreso en este ámbito. Los nombramientos y ascensos se determinan según el rendimiento, habilidades y responsabilidades de los funcionarios. Resalta también la ausencia de un sistema de evaluación dedicado para la contratación pública.

- **Hallazgos**

*Subindicador 8(a)*

Se inició un programa de capacitación de contratación pública con un enfoque en la integridad, transparencia y riesgos de corrupción. Se proporcionó formación al personal vinculado a los procesos de compras. No se realizan evaluaciones de rutina, ni reajustes de la base de la necesidad y retroalimentación.

La Unidad Centralizada de Compras de la Dirección de Adquisiciones asesora a las entidades públicas contratantes en la planificación y gestión de sus procesos de adquisiciones, arrendamientos y contrataciones de servicios, y ofrece orientación a los proveedores en negociaciones, colocación de requisiciones y en el proceso de compra, así como en el registro de proveedores. En el caso de obras, no se proporciona asesoría a los licitantes, y las dudas solo se resuelven durante la etapa de junta de aclaraciones.

No hay evidencia de que el Estado de Nuevo León tenga una estrategia orientada a desarrollar a los actores clave involucrados en la contratación pública.

No se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de manera regular ni ajustes periódicos basados en la necesidad y en la retroalimentación del personal de compras, proveedores ni del sistema.

### *Subindicador 8(b)*

En la actualidad, en el Estado de Nuevo León, no existe una política que identifique la contratación pública como una función específica. La contratación de personal sigue un proceso que se ajusta a los resultados de la evaluación en relación con la descripción del perfil del puesto. Los nombramientos y ascensos se otorgan en función del rendimiento, habilidades y responsabilidades de los funcionarios. No se lleva a cabo una evaluación periódica del desempeño de los funcionarios ni se realiza la detección regular de necesidades de capacitación.

### *Subindicador 8(c)*

La DGAS no cuenta con un sistema formal de evaluación del rendimiento de los procesos de contratación. Actualmente, la medición se centra en el nivel de ahorros, calculado como la diferencia entre el precio proyectado y el precio adjudicado. Sí se realiza una encuesta anual a los usuarios para evaluar la percepción de la DGAS en el proceso de compras.

De momento la DGAS no cuenta con un plan estratégico en el que incluya marcos de resultados y mejora del sistema.

- **Brechas**

#### *El Subindicador 8(a) presenta brechas menores y sustanciales*



No se realizan evaluaciones de rutina, ni reajustes de la base de la necesidad y retroalimentación de los cursos.



Con respecto a la contratación de obras, la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana no brinda asesoría a los licitantes, las dudas únicamente se resuelven en la etapa de junta de aclaraciones, lo que plantea un desafío importante en términos de accesibilidad y comprensión de los requisitos para los participantes en el proceso de licitación.




No hay evidencia de que el Estado de Nuevo León cuente con una estrategia apuntada a desarrollar los actores clave involucrados en la contratación pública. La ausencia de programas de formación y actualización para los funcionarios encargados de la contratación podría resultar en la falta de conocimientos actualizados sobre las mejores prácticas, regulaciones y tecnologías pertinentes, lo que aumenta el riesgo de errores, ineficiencias y posibles prácticas no éticas en los procesos de contratación. Además, la falta de capacitación para los proveedores podría limitar su capacidad para participar de manera efectiva en los procesos de licitación, reduciendo la competencia y limitando las oportunidades para empresas locales.

#### *El Subindicador 8(b) presenta brechas menores y sustanciales*




Actualmente, el Estado de Nuevo León no cuenta con una política que reconozca a la contratación pública como función específica. No existen ofertas por universidades públicas o privadas para títulos de Pregrado o Tercer Nivel en Contratación Pública. Este representa un desafío en la formación especializada de funcionarios.

No hay evidencia de que el Estado de Nuevo León cuente con un plan de ascensos y, al no reconocer a la contratación pública como una profesión específica, estos ascensos se dan dentro del escalafón de la agencia estatal.

 Actualmente, no se realiza una evaluación regular de desempeño ni de detección de necesidades de capacitación. La ausencia de evaluaciones periódicas impide la identificación de fortalezas y áreas de mejora entre los empleados. Además, la falta de detección de necesidades de capacitación limita la oportunidad de desarrollar habilidades específicas y mantener al personal actualizado con las últimas prácticas y regulaciones en el ámbito laboral.

#### *El Subindicador 8(c) presenta brechas sustanciales*

 La Dirección General de Adquisiciones y Servicios, no tiene establecido un sistema de medición de desempeño de los resultados de los procesos de contratación. Al no contar con un sistema de medición de desempeño, no es posible evaluar resultados. La falta del sistema de medición de desempeño impide la evaluación objetiva de la eficacia, eficiencia y calidad de las adquisiciones realizadas, dificultando la identificación de áreas de mejora y la optimización de los procesos de contratación.

- **Recomendaciones**

#### *Subindicador 8(a)*

Se recomienda la implementación de un esquema de evaluación rutinario sobre la base de las necesidades y la retroalimentación de los programas de capacitación.

Se recomienda establecer un sistema de asesoramiento y asistencia permanente, gratuito y accesible para los involucrados en las adquisiciones públicas, por ejemplo, una mesa de ayuda. Los métodos de contacto para este sistema no deberán suponer una barrera para los interesados. Se debe considerar aspectos clave, como la accesibilidad universal para todas las partes interesadas, la gratuidad sin costos ocultos, la oferta de múltiples métodos de contacto (en línea, telefónico, presencial), la especialización del personal, la provisión de información clara y comprensible, y la implementación de mecanismos para recopilar retroalimentación y realizar mejoras continuas.

Se recomienda establecer una estrategia general para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública. Esta estrategia debería incluir un plan detallado que abarque formas de capacitación específicas, identifique a los responsables de su implementación y proponga un modelo de financiamiento sostenible y permanente. Esto permitirá promover la mejora continua de habilidades y conocimientos entre funcionarios y proveedores, así como también garantizaría la consistencia y la viabilidad a largo plazo de los programas de capacitación.

#### *Subindicador 8(b)*

Se recomienda que desde el gobierno se emita una política pública que reconozca a la contratación pública como una función específica y estratégica, una profesión académica y una carrera profesional competitiva y atractiva. Para lograrlo deberá establecer las alianzas necesarias y dotar a la política de recursos suficientes y permanentes.








Se recomienda establecer una estrategia general para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública. Esta estrategia debería incluir métodos variados de capacitación, especificar responsables de implementación, establecer un modelo de financiamiento sostenible y permanente, adoptar un enfoque continuo y evaluar regularmente para adaptarse a las cambiantes necesidades.


*Subindicador 8(c)*

Se recomienda realizar una hoja de ruta para la creación de un sistema de medición de desempeño en los procesos de contratación, basado en la gestión por resultados. La hoja de ruta debe abordar aspectos conceptuales, como la definición de indicadores y el establecimiento de metas, así como aspectos prácticos, incluyendo el desarrollo de instrumentos de medición, capacitación del personal, integración con sistemas existentes y la sostenibilidad del sistema a través de asignación continua de recursos y revisión periódica.

**Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 8**

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
No se realizan evaluaciones de rutina, ni reajustes de la base de la necesidad y retroalimentación de los cursos	Riesgo alto 	Se recomienda la implementación de un esquema de evaluación rutinario sobre la base de las necesidades y la retroalimentación de los programas de capacitación
La Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana no brinda asesoría a los licitantes	Riesgo medio 	Establecer un sistema de asesoramiento y asistencia permanente, gratuito y accesible para los involucrados
No hay evidencia de que el Estado de Nuevo León cuente con una estrategia apuntada a desarrollar las capacidades de los actores clave involucrados en la contratación pública.	Riesgo medio 	Establecer una estrategia general para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública que incluya un plan detallado que abarque formas de capacitación específicas, identifique a los responsables de su implementación y proponga un modelo de financiamiento sostenible y permanente.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
<p>No se reconoce a la contratación pública como función específica. No existen ofertas por universidades públicas o privadas para títulos de Pregrado o Tercer Nivel en Contratación Pública.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Emitir una política pública que reconozca a la contratación pública como una función específica y estratégica, una profesión académica y una carrera profesional competitiva y atractiva.</p>
<p>Actualmente, no se realiza una evaluación regular de desempeño ni de detección de necesidades de capacitación.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Establecer una estrategia general para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública. Esta estrategia debería incluir métodos variados de capacitación, especificar responsables de implementación, establecer un modelo de financiamiento sostenible y permanente, adoptar un enfoque continuo y evaluar regularmente para adaptarse a las cambiantes necesidades.</p>

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
<p>No se cuenta con un sistema de medición de desempeño de los resultados de los procesos de contratación. Al no contar con un sistema de medición de desempeño, no es posible evaluar resultados. La falta del sistema de medición de desempeño impide la evaluación objetiva de la eficacia, eficiencia y calidad de las adquisiciones realizadas, dificultando la identificación de áreas de mejora y la optimización de los procesos de contratación.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Realizar una hoja de ruta para la creación de un sistema de medición de desempeño en los procesos de contratación, basado en la gestión para resultados.</p>

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

Este pilar considera la eficacia, transparencia y eficiencia operativa del sistema de contratación pública a nivel de la entidad de implementación responsable por el manejo de contratos individuales (la entidad contratante). Adicionalmente, considera el mercado como uno de los medios de evaluación de la calidad y efectividad del sistema en la puesta en práctica de los procedimientos para la contratación pública. El enfoque de este Pilar es establecer cómo funciona el sistema de contratación pública en el país, y cómo se desempeña en la práctica.

#### **Indicador 9. Las prácticas de contratación pública alcanzan los objetivos establecidos.**

El objetivo de este indicador es recoger pruebas empíricas de la manera en que los principios, reglas y procedimientos para la contratación pública, formuladas en los marcos jurídico y político, estén siendo implementados en la práctica. Se centra en los resultados relacionados con la contratación, que a su vez pueden influenciar los resultados en términos de desarrollo, como valor por inversión, mejoras en la entrega de servicios, confianza en el gobierno, y logro de los objetivos horizontales de política.

- **Síntesis del indicador**

La contratación pública en el estado cuenta con un marco normativo, institucional e instrumental que permite su desarrollo y ejecución. Sin embargo, se requiere fortalecer ciertos instrumentos y la participación de las partes interesadas. Las brechas también se enfocan en el uso de criterios de sostenibilidad y la falta de instrumentos, manuales o metodologías específicas para garantizar un cálculo óptimo del valor por dinero, lo que representa una limitación en los procesos de contratación.

- **Hallazgos**

#### *Subindicador 9(a)*

Los entes gubernamentales, a través de la Unidad Centralizada de Compras o de sus unidades de compras, deben realizar una investigación de mercado sobre las condiciones del objeto de compra con el objetivo de buscar las mejores condiciones para el Estado e identificar el procedimiento de contratación óptimo. El Estado de Nuevo León actualmente realiza las investigaciones de mercado a través de procesos de análisis de datos y procesos de uso común. Sin embargo, no cuentan con metodologías de estudios de mercado estandarizadas.

Tanto en adquisiciones de bienes y servicios, así como en la contratación de obras, se determina cuáles son las características específicas del objeto de compra, cómo se espera que se entregue, y toda la información que se considere relevante para describir el objeto de compra, así como los

términos y condiciones como garantías, instalaciones, mantenimientos, entre otros. Esta información se refleja en el contrato.

Se han establecido reglas generales para impulsar las compras públicas sostenibles, como el considerar e incorporar criterios ambientales en los procesos de licitación.

#### *Subindicador 9(b)*

Actualmente en los procesos de contratación de bienes o servicios o de obra pública, no se utiliza un sistema de precalificación de los participantes, sin embargo, se establece la fase de fallo técnico o su equivalente como parte integral del proceso. En esta etapa, la no conformidad con los requisitos técnicos predefinidos resulta en descalificación y no llegan a la fase de apertura de propuestas económicas ni participarán en la operación de subasta.

La Dirección de Adquisiciones cuenta con formatos de los documentos de contratación realizados con base a los requisitos legales que deben cumplirse, los cuales están establecidos en el marco normativo. De acuerdo con el análisis cuantitativo, se verificó su uso en el 97% de los procesos. Sin embargo, estos formatos no son de uso obligatorio y no están determinados como los formatos oficiales.

Tanto para adquisiciones como para contratación de obras, los procedimientos de contratación y sus condiciones están claramente definidos en el marco normativo, especificando aspectos como el tipo de compra, la naturaleza de los bienes, servicios y obras, así como los montos permitidos.

Las ofertas presentadas por los participantes son confidenciales y tienen el nivel de resguardo que garantiza que la información contenida en ellas no podrá ser vulnerada o difundida durante el proceso de contratación.

La información de todas las etapas del proceso se detalla en las bases de los procedimientos y se encuentran claras e identificadas en documentos públicos que permiten que los interesados y la población en general pueda ser partícipe de los eventos.

En los procesos de contratación cuya contratación requiera consideraciones ambientales, se refleja en la ficha técnica y posteriormente en el contrato. No obstante, los contratos per se no contemplan una cláusula de sostenibilidad definida, ni se establece de una forma clara cuando se deben aplicar los criterios respectivos.

No existen cláusulas de ejecución que ofrezcan incentivos para superar niveles de ejecución o desincentivos para el mal desempeño.

#### *Subindicador 9(c)*

Los contratos se emplean a tiempo, los contratos que requieren una ampliación de plazo son de alrededor del 7%. La revisión de productos y servicios adquiridos se realiza de manera general, sin controles de calidad detallados, y no existen procedimientos oficiales para este propósito. En el caso de obras, se llevan a cabo supervisiones durante su ejecución.

Cada contrato especifica plazos, calendarios y condiciones de pago, y los procedimientos de revisión de facturas y pagos están definidos en el Manual de Procesos Internos de la Dirección General. Con respecto a obras, los pagos se realizan de acuerdo con lo estipulado en la Ley de Obra Pública. De

acuerdo con el análisis cuantitativo, se estima que el tiempo promedio entre la presentación de una factura y su pago efectivo es de 34.8 días y el 69% de proveedores encuestados considera que las facturas se pagan a tiempo siempre o casi siempre.

Las enmiendas de los contratos se revisan y emiten durante su vigencia, siguiendo el marco normativo establecido, y se cargan en el sistema según los tiempos aplicables.

El SECOP contiene información de las contrataciones donde se puede revisar el estado de las adquisiciones e información relevante. Sin embargo, hay datos que depende de diferentes áreas dentro de la Dirección General, por lo que no todos son publicados y tampoco unificados en una misma base de datos. Con respecto a obras, el portal electrónico sí contiene datos estadísticos.

La Ley de Adquisiciones contempla la figura de los testigos sociales, representantes de la sociedad civil capacitados para participar en los procedimientos de adquisiciones, proponer mejoras para la transparencia y el cumplimiento, hacer seguimiento a recomendaciones y emitir testimonios a la Contraloría. De acuerdo con el análisis cuantitativo, solo el 0,57% de proveedores encuestado se ha involucrado directamente como testigo social en los procesos. En el ámbito de obras públicas, no se prevé la participación directa de partes interesadas externas en los procesos de contratación.


- **Brechas**

*Subindicador 9(a) presenta brechas menores*


Se llevan a cabo investigaciones de mercado mediante el análisis de datos y métodos convencionales, pero carecen de procedimientos estandarizados para realizar estudios de mercado. Esta falta de uniformidad en los métodos podría afectar la consistencia y fiabilidad de los resultados obtenidos, así como la comparabilidad entre distintas investigaciones.


A pesar de la existencia de criterios de sostenibilidad ambiental, su implementación aún no es obligatoria y ha enfrentado limitaciones en su aplicación efectiva. Esta situación destaca la necesidad de ampliar la perspectiva de la sostenibilidad hacia otros aspectos fundamentales, como la inclusión económica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y del sector empresarial femenino. La falta de criterios específicos en estos ámbitos resalta la importancia de desarrollar normativas y directrices que promuevan la sostenibilidad, no solo desde una perspectiva medioambiental, sino también desde una óptica económica y social.


*Subindicador 9(b) presenta brechas menores y sustanciales*

 En los procesos de contratación de bienes o servicios o de obra pública, no se utiliza un sistema de precalificación de los participantes.

La Dirección de Adquisiciones cuenta con formatos de los documentos de contratación realizados con base a los requisitos legales que deben cumplirse, los cuales están establecidos en el marco normativo. De acuerdo con el análisis cuantitativo, se verificó su uso en el 97% de los procesos. Sin embargo, estos formatos no son de uso obligatorio y no están determinados como los formatos oficiales.


 No se cuenta con instrumentos, manuales, o metodologías que aseguren el óptimo cálculo de valor por dinero en adquisiciones de bienes y servicios y en contratación de obras. La ausencia de herramientas estandarizadas puede dar lugar a evaluaciones subjetivas y falta de uniformidad en la determinación de la mejor oferta. Adicionalmente, la Ley de Adquisiciones establece que se adjudicará el contrato a quien cumpla con los requisitos técnicos y legales establecidos en la convocatoria y oferte el precio más bajo. Aunque la búsqueda de eficiencia económica es fundamental, la ausencia de un marco específico para evaluar el valor por dinero podría implicar riesgos inherentes a la calidad y sostenibilidad a largo plazo de los bienes o servicios adquiridos.


 Los contratos per se no contemplan una cláusula de sostenibilidad definida, ni se establece de una forma clara cuando se deben aplicar los criterios respectivos, lo cual representa una brecha en la promoción de prácticas empresariales sostenibles.

 No existen cláusulas de ejecución que ofrezcan incentivos para superar niveles de ejecución o desincentivos para el mal desempeño.

#### *Subindicador 9(c) presenta brechas menores y sustanciales*

Para la aceptación del producto o servicio, se realiza una revisión general del objeto de compra, sin embargo, no se realizan controles de calidad más detallados. Por parte del área de Adquisiciones no se realiza un ejercicio de inspección y/o supervisión. La revisión general del objeto de compra puede no ser suficiente para garantizar la calidad y conformidad con los estándares requeridos. La falta de controles más detallados aumenta el riesgo de recibir productos o servicios que no cumplen con las expectativas o requisitos establecidos, lo que puede resultar en costos adicionales y pérdida de eficiencia.

 La carencia de un portal que albergue información estadística sobre la contratación pública en adquisiciones de bienes y servicios constituye un vacío significativo en la transparencia y accesibilidad de datos en esta área. La falta de un recurso centralizado que ofrezca datos abiertos en el ámbito de adquisiciones limita la capacidad de supervisión y análisis, dificultando el seguimiento de patrones, eficiencia y rendimiento en los procesos de contratación. Por otro lado, con respecto a la contratación de obras, aunque el portal de la Secretaría de Movilidad proporciona datos estadísticos sobre la contratación de obras, la restricción para descargar estos datos impide realizar análisis más detallados. La accesibilidad limitada a datos macro puede obstaculizar la capacidad de examinar de cerca la ejecución de proyectos, identificar áreas de mejora y garantizar una rendición de cuentas más efectiva.

 La falta de una metodología para involucrar a partes interesadas en adquisiciones de bienes y servicios, más allá de los mecanismos en la Ley de Testigos Sociales, así como la ausencia de figuras como testigos sociales en la contratación de obras, limita la participación y supervisión de la sociedad civil en los procesos de contratación pública.

La información de adquisiciones de bienes y servicios no es de fácil acceso y no se encuentra unificada en una misma base de datos, sino distribuida en diferentes plataformas como el SECOP, SIPO y SIET. La dispersión de datos en múltiples sistemas complica la tarea de seguimiento y análisis, limitando la transparencia y la eficiencia en la gestión de la información.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 9(a)*

Se recomienda formular un compendio de metodologías de estudio de mercado que apunten a diferentes objetivos como el estudio de precio, demanda y oferta. Estas metodologías deberán ser estandarizadas y de acceso público para los negociadores del gobierno. Las metodologías incluirán un manual de aplicación de cada estudio que servirá como guía para realizarlos. La implementación de metodologías estandarizadas no solo garantizaría la calidad y coherencia de los datos recopilados, sino que también facilitaría la interpretación de los resultados, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Este paso hacia la estandarización en las investigaciones de mercado contribuiría significativamente a la eficiencia y efectividad de las iniciativas gubernamentales en Nuevo León, permitiendo una comprensión más precisa de las dinámicas económicas y sociales en la región.

Se recomienda establecer y publicar los criterios obligatorios de sostenibilidad para objetos de contratación identificados como estratégicos. Esta acción proporcionaría una guía clara para los participantes en los procesos de licitación, fomentando la integración de prácticas sostenibles desde las primeras etapas. Además, contribuiría a la alineación de las adquisiciones con los objetivos ambientales y sociales, fortaleciendo el compromiso con la sostenibilidad en todas las fases del ciclo de contratación.

Se recomienda que se establezca una estrategia estatal de compras públicas sostenibles integral, que aborde la identificación de objetos de contratación estratégicos y establezca criterios de sostenibilidad obligatorios con un calendario de implementación progresiva. Se debe priorizar la formación y concientización de los involucrados, evaluar y monitorear continuamente el impacto, e incluir a partes interesadas clave para promover la transparencia y la rendición de cuentas. Además, la estrategia debe fomentar la adopción de tecnologías sostenibles, garantizar el cumplimiento normativo y considerar la innovación en los procesos de adquisición para avanzar hacia prácticas responsables y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

*Subindicador 9(b)*

Se recomienda realizar un estudio para evaluar la viabilidad y conveniencia de introducir fases de precalificación en adquisiciones complejas, particularmente en proyectos relacionados con la construcción de infraestructura o concesiones de servicios públicos. Este análisis debe identificar los beneficios potenciales de la precalificación, como la selección de contratistas con la capacidad técnica y financiera necesaria desde el inicio y la reducción de riesgos asociados a la ejecución del proyecto.

Se recomienda formalizar y establecer los formatos de documentos de contratación utilizados por la Dirección de Adquisiciones como los oficiales y de uso obligatorio.

Se recomienda que, a través de la normativa correspondiente, se desarrollen metodologías y casos de uso del cálculo de valor por dinero en compras públicas e incluyan criterios de sostenibilidad y desarrollo local. Es necesario desarrollar la evaluación de valor por dinero desde la oferta hasta el rendimiento de compra a través del cálculo de retorno por beneficio. De esta forma se obtiene dos criterios complementarios para evaluar la adquisición de manera integral. Estos cálculos deberán



ser públicos de manera que fortalezcan los procesos de toma de decisión. Se deberá incluir un plan de aplicación progresiva y obligatoria en los procesos, así como la creación de un catálogo gradual de métodos para simplificar los procedimientos y mejorar la eficiencia en las adquisiciones públicas.

Se recomienda establecer y publicar los criterios obligatorios de sostenibilidad para objetos de contratación identificados como estratégicos. Esta acción proporcionaría una guía clara para los participantes en los procesos de licitación, fomentando la integración de prácticas sostenibles desde las primeras etapas. Además, contribuiría a la alineación de las adquisiciones con los objetivos ambientales y sociales, fortaleciendo el compromiso con la sostenibilidad en todas las fases del ciclo de contratación.

Se recomienda que se establezca una estrategia estatal de compras públicas sostenibles integral, que aborde la identificación de objetos de contratación estratégicos y establezca criterios de sostenibilidad obligatorios con un calendario de implementación progresiva. Se debe priorizar la formación y concientización de los involucrados, evaluar y monitorear continuamente el impacto, e incluir a partes interesadas clave para promover la transparencia y la rendición de cuentas. Además, la estrategia debe fomentar la adopción de tecnologías sostenibles, garantizar el cumplimiento normativo y considerar la innovación en los procesos de adquisición para avanzar hacia prácticas responsables y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

Se recomienda llevar a cabo un estudio exploratorio en colaboración con los actores relevantes, para evaluar la viabilidad y los impactos de implementar incentivos por desempeños extraordinarios en la contratación pública. En este sentido, se sugiere desarrollar una estrategia de implementación que incluya un plan detallado para supervisar y controlar los resultados obtenidos mediante estos incentivos. Este enfoque permitirá no solo medir la efectividad de los incentivos, sino también ajustar y mejorar la estrategia según las necesidades identificadas durante el proceso de evaluación.

#### *Subindicador 9(c)*




Se recomienda que se generen procesos detallados de inspección y control de calidad sobre los objetos de compra y, de ser necesario, ajustar la normativa para que este sea un paso requerido en las adquisiciones. La implementación de controles más rigurosos garantizaría la conformidad de los productos o servicios adquiridos con los estándares establecidos, reduciendo el riesgo de defectos o incumplimientos.




Se recomienda realizar un estudio de mecanismos de participación directa de partes interesadas en compras públicas, basándose en buenas prácticas internacionales, y en la exploración de estrategias innovadoras para involucrar de manera activa a diversos actores en estos procesos. Un enfoque que se puede estudiar podría ser la implementación de consultas públicas que permitan la retroalimentación de la sociedad civil y expertos en áreas específicas durante la fase de planificación de contrataciones. Asimismo, se podría considerar la creación de comités asesores conformados por representantes de la sociedad y la academia para aportar perspectivas especializadas en la toma de decisiones.

Se recomienda desarrollar un proyecto integral de sistemas de análisis de datos, construido sobre la base de los sistemas actuales y proyectado para sistemas futuros. Este proyecto debe poseer la capacidad de identificar, absorber e integrar información relevante de otros sistemas de información públicos, así como analizar la información recopilada y generar información estratégica

basada en estadísticas. De esta manera, se crearía un marco tecnológico robusto que no solo consolida datos de diversas fuentes, mejorando la eficiencia en la gestión de contratación pública, sino que también facilita la generación de información estratégica para la mejora continua de las políticas de adquisiciones.

#### Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 9

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
En los procesos de contratación de bienes o servicios o de obra pública, no se utiliza un sistema de precalificación de los participantes.	Riesgo bajo 	Realizar un estudio para evaluar la viabilidad y conveniencia de introducir fases de precalificación en adquisiciones complejas, particularmente en proyectos relacionados con la construcción de infraestructura o concesiones de servicios públicos
No se cuenta con instrumentos, manuales, o metodologías que aseguren el óptimo cálculo de valor por dinero en adquisiciones de bienes y servicios y en contratación de obras	Riesgo medio 	Desarrollar metodologías y casos de uso del cálculo de valor por dinero en compras públicas e incluyan criterios de sostenibilidad y desarrollo local.
Los contratos per se no contemplan una cláusula de sostenibilidad definida	Riesgo medio 	Establecer y publicar los criterios obligatorios de sostenibilidad para objetos de contratación identificados como estratégicos.  Establecer una estrategia estatal de compras públicas sostenibles.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
<p>No existen cláusulas de ejecución que ofrezcan incentivos para superar niveles de ejecución o desincentivos para el mal desempeño.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Realizar un estudio exploratorio en colaboración con los actores relevantes, para evaluar la viabilidad y los impactos de implementar incentivos por desempeños extraordinarios en la contratación pública. En este sentido, se sugiere desarrollar una estrategia de implementación que incluya un plan detallado para supervisar y controlar los resultados obtenidos mediante estos incentivos.</p>
<p>No se cuenta con un portal que albergue información estadística sobre la contratación pública en adquisiciones de bienes y servicios y contratación de obras.</p>	<p>Riesgo bajo </p>	<p>Desarrollar un proyecto integral de sistemas de análisis de datos, construido sobre la base de los sistemas actuales y proyectado para sistemas futuros. Este proyecto debe poseer la capacidad de identificar, absorber e integrar información relevante de otros sistemas de información públicos, así como analizar la información recopilada y generar información estratégica basada en estadísticas.</p>
<p>La falta de una metodología para involucrar a partes interesadas en adquisiciones de bienes y servicios, más allá de los mecanismos en la Ley de Testigos Sociales, así como la ausencia de figuras como testigos sociales en la contratación de obras.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Realizar un estudio de mecanismos de participación directa de partes interesadas en compras públicas, basándose en buenas prácticas internacionales, y en la exploración de estrategias innovadoras para involucrar de manera activa a diversos actores en estos procesos.</p>

## **Indicador 10. El mercado de contratación pública es completamente funcional.**

El propósito primordial de este indicador es evaluar la respuesta del mercado a las solicitudes para contratación pública. Esta respuesta puede estar influenciada por múltiples factores, incluido el clima económico en general, las políticas de apoyo al sector privado, y un buen ambiente empresarial, instituciones financieras fuertes, el atractivo del sistema público como un cliente bueno y confiable, el tipo de bienes o servicios que se requiera, etc.

- **Síntesis del indicador**

Aunque el sector privado responde activamente a las oportunidades de contratación pública, la falta de mecanismos formales de participación y diálogo representa una limitación significativa. A pesar de contar con proyectos y programas destinados a fortalecer las capacidades de las empresas privadas, se evidencia la ausencia de mecanismos formales para abrir un diálogo con los proveedores en temas de compras públicas. En la adquisición de bienes y servicios, se ha identificado a los sectores que participan con mayor frecuencia en procesos competitivos. Sin embargo, la baja participación de proveedores sugiere la necesidad de establecer mecanismos más efectivos para fomentar la interacción y la colaboración entre el sector privado y las entidades encargadas de contratación pública.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 10(a)*

Los indicadores cuantitativos revelan que un significativo 95% de los proveedores no han participado en consultas o diálogos abiertos relacionados con el sistema de contratación pública, y el Estado carece de mecanismos para fomentar esta participación.

El gobierno ha implementado programas y proyectos con el objetivo de mejorar las capacidades de las empresas privadas en el ámbito de la contratación pública.

### *Subindicador 10(b)*

El sector primario industrial de Nuevo León ha experimentado un notable crecimiento. El registro de proveedores en el padrón es bajo y solo un pequeño porcentaje ha firmado contratos con el estado. Sin embargo, se observa interés de empresas de otros estados en la contratación pública de Nuevo León, representando el 22% del valor total de contratos adjudicados.

Por otro lado, el 40% de proveedores encuestados consideran que hay barreras de acceso a la contratación pública, las principales barreras manifestadas son: condiciones y requisitos excesivos, falta de pagos oportunos y contratos dirigidos a favor de un oferente.

### *Subindicador 10(c)*


En cuanto a la contratación de bienes y servicios, se han identificado los sectores que con más frecuencia participan en procesos competitivos acorde al histórico de al menos los últimos años.

El Estado no ha llevado a cabo evaluaciones de riesgos asociados con ciertos sectores y la oportunidad de influir en mercados sectoriales. Adicionalmente, no se ha evaluado en qué medida


los participantes del mercado están comprometidos en el apoyo a los objetivos de políticas de contratación.


- **Brechas**

*Subindicador 10(a) presenta brecha sustancial*


 Actualmente no existen mecanismos formales y debidamente registrados para establecer un diálogo con los proveedores en el ámbito de compras públicas. La falta de canales estructurados limita la capacidad de las entidades gubernamentales para recibir retroalimentación directa de los proveedores, comprender sus necesidades y preocupaciones, y colaborar de manera más efectiva. Esta brecha no solo puede generar desafíos en la identificación de oportunidades de mejora, sino que también podría afectar la equidad y la competitividad en los procesos de licitación.

*Subindicador 10(b) presenta brechas sustanciales*

 La estadística revela una baja participación de proveedores en la contratación pública. Con solo el 4% de los proveedores registrados formando parte del padrón, se evidencia una limitada representación en este registro necesario para acceder a oportunidades de contratación gubernamental. Adicionalmente, menos del 0,5% de estos proveedores ha firmado contratos con el Estado, lo que señala una participación extraordinariamente reducida en transacciones gubernamentales. Esta brecha refleja no solo desafíos en el acceso a oportunidades para proveedores locales, sino también posiblemente deficiencias en los mecanismos de divulgación y participación en procesos de licitación.

 El 40% de los proveedores encuestados percibe barreras de acceso a la contratación pública. Esta cifra subraya la existencia de desafíos que podrían obstaculizar la participación efectiva de proveedores en los procesos de adquisición.

*Subindicador 10(c) presenta brecha sustancial*

 El Estado no ha realizado evaluaciones de riesgos específicos asociados con ciertos sectores, así como no se ha estudiado las oportunidades para influir en mercados sectoriales. La ausencia de evaluaciones de riesgos limita la capacidad del Estado para anticipar y mitigar posibles desafíos en sectores particulares, lo que podría tener implicaciones significativas para la toma de decisiones informada. Además, la falta de estudio de influencia en mercados sectoriales indica una oportunidad perdida para ejercer un impacto positivo en el desarrollo y la competitividad de sectores clave.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 10(a)*

Se recomienda revisar los estudios realizados en el tema de mecanismos de participación, con el fin de desarrollar un plan de implementación, seguido de su ejecución. Se debe tomar en cuenta a la implementación de canales estructurados que faciliten la comunicación bidireccional entre las entidades gubernamentales y los proveedores. Estos mecanismos podrían incluir foros regulares, reuniones consultivas o plataformas en línea donde los proveedores puedan expresar inquietudes, compartir perspectivas y participar activamente en la mejora continua de los procesos de adquisición. Este enfoque no solo fomentaría la transparencia y la participación, sino que también contribuiría a fortalecer las relaciones entre el sector público y los proveedores, promoviendo una colaboración más efectiva y alineada con las necesidades del mercado.

*Subindicador 10(b)*



Se recomienda determinar un plan integral con medidas orientadas a incentivar la participación de más empresas y proveedores del sector público con enfoque en aquellos factores detectados en el estudio de barreras de participación y en seguimiento a la hoja de ruta establecida. Este plan debe estar centrado en los factores específicos que han sido detectados como barreras para la participación efectiva. Es necesario incluir en el plan, acciones concretas como la simplificación de procedimientos de licitación, la mejora en la comunicación y divulgación de oportunidades de contratación, y el establecimiento de mecanismos que promuevan la competencia y la equidad. La integralidad de este plan no solo contribuirá a superar las barreras identificadas, sino que también fomentará un entorno más inclusivo y dinámico en la participación de empresas y proveedores del sector público.



Se recomienda desarrollar un estudio para identificar las barreras de participación percibidas por los proveedores y establecer una hoja de ruta para mitigarlas. Este estudio permitiría una comprensión detallada de los desafíos enfrentados por los proveedores, desde obstáculos burocráticos hasta posibles discriminaciones. La hoja de ruta resultante debe incluir medidas específicas, como la simplificación de trámites, la mejora en la comunicación y divulgación de oportunidades de contratación, y la implementación de políticas que fomenten la equidad y la competencia.

*Subindicador 10(c)*

Se recomienda realizar un estudio de riesgos de contratación pública con enfoque en los sectores en los cuales exista mayor probabilidad de concentración de mercado, baja innovación y riesgos de integridad, por ejemplo, de colusión y manipulación de licitaciones. Este estudio identificará las áreas vulnerables, donde la falta de competencia, innovación limitada y posibles problemas de integridad podrían representar desafíos significativos. La comprensión detallada de estos riesgos facilitaría el diseño e implementación de estrategias preventivas, como la promoción de la competencia, la introducción de medidas para fomentar la innovación y la implementación de salvaguardias contra posibles riesgos de integridad.

## Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 10

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
<p>Actualmente no existen mecanismos formales y debidamente registrados para establecer un diálogo con los proveedores en el ámbito de compras públicas.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Realizar un estudio, en colaboración con las partes interesadas, de los mecanismos de participación utilizados en otros países y desarrollar un plan para su implementación. En el estudio se debe tomar en cuenta a la implementación de canales estructurados que faciliten la comunicación bidireccional entre las entidades gubernamentales y los proveedores.</p>
<p>La estadística revela una baja participación de proveedores en la contratación pública. Con solo el 4% de los proveedores registrados formando parte del padrón, se evidencia una limitada representación en este registro necesario para acceder a oportunidades de contratación gubernamental</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Se recomienda determinar un plan integral con medidas orientadas a incentivar la participación de más empresas y proveedores del sector público con enfoque en aquellos factores detectados en el estudio de barreras de participación y en seguimiento a la hoja de ruta establecida.</p>

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
<p>El 40% de los proveedores encuestados percibe barreras de acceso a la contratación pública. Esta cifra subraya la existencia de desafíos que podrían obstaculizar la participación efectiva de proveedores en los procesos de adquisición.</p>	<p>Riesgo alto </p>	<p>Desarrollar un estudio para identificar las barreras de participación percibidas por los proveedores y establecer una hoja de ruta para mitigarlas</p>
<p>No se ha realizado evaluaciones de riesgos específicos asociados con ciertos sectores, así como no se han estudiado las oportunidades para influir en mercados sectoriales.</p>	<p>Riesgo medio </p>	<p>Realizar un estudio de riesgos de contratación pública con enfoque en los sectores en los cuales exista mayor probabilidad de concentración de mercado, baja innovación y riesgos de integridad</p>



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

El Pilar IV incluye cuatro indicadores que se consideran necesarios para que un sistema funcione con integridad, tenga controles adecuados que apoyen la implementación del sistema de acuerdo con el marco jurídico y el rigor regulatorio, y tenga medidas adecuadas establecidas para confrontar la posible presencia de la corrupción dentro de sistema. Además, abarca aspectos importantes del sistema de contratación pública, que incluyen: las partes interesadas - especialmente, la sociedad civil, como parte del sistema de control. Este Pilar trata de aspectos del sistema de contratación pública y el ambiente de gobernabilidad, con el fin de asegurar que estén definidos y estructurados para servir de apoyo y aporte a la integridad y la transparencia.

#### **Indicador 11. La transparencia y el compromiso de la sociedad civil fortalecen la integridad en la contratación pública.**

La sociedad civil, que actúa como una función protectora contra de la utilización ineficiente e ineficaz de los recursos públicos, podría ayudar a hacer que la contratación pública sea más competitiva y justa, con un mejoramiento en la ejecución de los contratos, y en lograr el éxito de sus resultados. Los gobiernos empoderan al público cada día más, para que éste entienda y vigile la contratación pública. Este indicador evalúa dos mecanismos mediante los cuales la sociedad civil pueda participar en el proceso de contratación pública: i) Divulgación de información, y ii) Vinculación directa de la sociedad civil mediante su participación, monitoreo y supervisión.

- **Síntesis del indicador**

Aunque el Sistema de Contratación Pública incorpora la participación ciudadana mediante testigos sociales y la información de los procesos está ampliamente disponible en plataformas digitales, no se evidencia una participación efectiva de la sociedad civil. Se llevan a cabo capacitaciones para los testigos sociales, y los portales electrónicos proporcionan información detallada de los procedimientos, accesible al público en general. El marco normativo reconoce y regula la participación de los testigos sociales a lo largo del ciclo de contratación. Sin embargo, no se observa evidencia de consultas públicas en adquisiciones ni obras, y no se toma en consideración activamente los aportes de la sociedad civil en estos procesos, señalando áreas donde se puede fortalecer la interacción entre el gobierno y la ciudadanía.

- **Hallazgos**

*Subindicador 11(a)*

El poder legislativo realiza mesas de trabajo con la sociedad civil para recibir sus sugerencias sobre diversas cuestiones de interés, pero no se llevan a cabo procesos de consulta en las adquisiciones públicas para implementar cambios.

Se ofrecen cursos de formación en contratación pública a los testigos sociales, invitando regularmente a representantes de instituciones educativas, colegios profesionales y cámaras industriales a participar en estas capacitaciones. A pesar de que la Ley de Participación Ciudadana reconoce el derecho de las organizaciones sociales y los ciudadanos interesados a participar activamente en la toma de decisiones públicas, no se ha evidenciado cómo el gobierno considera sus contribuciones en la práctica.

*Subindicador 11(b)*


En el caso de compras de bienes y servicios, el SECOP almacena datos sobre procedimientos de licitación pública, concursos por invitación y subastas electrónicas. Sin embargo, no muestra el flujo del dinero público. En cambio, en el portal de la Secretaría de Movilidad y Planeación Urbana, de forma interna se carga información técnica y económica accesible solo para usuarios autorizados.


*Subindicador 11(c)*

El Testigo Social participa en todas las fases de los procesos de contratación de bienes y servicios, desde la revisión del proyecto de convocatoria hasta la formalización del contrato. Esto incluye asistir a sesiones del Comité, participar en reuniones y verificar la suficiencia presupuestal y la necesidad de la contratación, fortaleciendo la transparencia y legalidad en todo el proceso. Los informes emitidos por los testigos sociales se publican en una página web. Con respecto a obras, el marco normativo habilita la observación durante las etapas de contratación.


- **Brechas**


*Subindicador 11(a) presenta brechas sustanciales*

 No se encontró evidencia de que, hasta el momento, se haya llevado a cabo consultas públicas en adquisiciones ni obras. Esto señala una falta de participación ciudadana en la toma de decisiones relacionadas con contrataciones gubernamentales. Las consultas públicas son fundamentales para involucrar a la sociedad en la definición de prioridades y en la evaluación de proyectos, garantizando una mayor legitimidad y alineación con las necesidades de la comunidad.

 No cuenta con evidencia que se toma en consideración los aportes, comentarios y retroalimentación de la sociedad civil en el sistema de contratación pública. Esto presenta un desafío en la participación ciudadana, la eficiencia y equidad de los procesos de contratación, así como sobre la legitimidad de las decisiones tomadas por las autoridades.

### *Subindicador 11(c) presenta brecha menor*

 Con respecto a Obras Públicas, si bien el marco normativo habilita a la participación por observación en los procesos de contratación, no cuentan con un desarrollo de especificaciones de participación de la ciudadanía en todas las fases de contratación.

 No se encontró evidencia de la participación de los Testigos Sociales en la etapa de planeación de las contrataciones públicas, sin embargo, sí se encontró evidencia de la participación en el resto de las etapas de diferentes procesos de contratación. Con respecto a obra pública, no hay evidencia de participación ciudadana.

- **Recomendaciones**

### *Subindicador 11(a)*

Se recomienda profundizar el estudio de la accesibilidad de los mecanismos de participación para los proveedores y establecer incentivos sectoriales de manera que los proveedores participantes tengan acceso a un seguimiento de los resultados. El estudio debe considerar realizar un análisis de la accesibilidad de los mecanismos de participación existentes. Esto implica evaluar la facilidad con la que los proveedores pueden acceder a la información sobre oportunidades de contratación, entender los requisitos del proceso, y participar activamente en las consultas y discusiones relacionadas con los contratos públicos. También el estudio debe analizar la aplicabilidad de diferentes incentivos sectoriales, como acceso preferencial a información anticipada sobre oportunidades de contratación, asesoramiento personalizado para mejorar la calidad de las propuestas, o incluso reconocimientos y certificaciones por un desempeño destacado en la participación en procesos de contratación pública.

Se recomienda realizar un estudio, en colaboración con las partes interesadas, de los mecanismos de participación utilizados en otros países y desarrollar un plan para su implementación. En el estudio se debe tomar en cuenta a la implementación de canales estructurados que faciliten la comunicación bidireccional entre las entidades gubernamentales y los proveedores. Estos mecanismos podrían incluir foros regulares, reuniones consultivas o plataformas en línea donde los proveedores puedan expresar inquietudes, compartir perspectivas y participar activamente en la mejora continua de los procesos de adquisición. Este enfoque no solo fomentaría la transparencia y la participación, sino que también contribuiría a fortalecer las relaciones entre el sector público y los proveedores, promoviendo una colaboración más efectiva y alineada con las necesidades del mercado.

Se recomienda desarrollar una plataforma de información que sea capaz de compilar los diferentes programas de participación, y contar con toda la información necesaria para que los actores involucrados puedan dar un monitoreo y seguimiento a los programas de manera efectiva. Esta plataforma debe contar con evidencia de los resultados obtenidos de los programas y debe ser de acceso público.


### *Subindicador 11(c)*




Se recomienda que, con respecto a obras, se desarrolle normativamente las herramientas y mecanismos específicos a través de los cuales los ciudadanos podrían participar en cada fase de los

procesos de contratación, por ejemplo, a través de la consulta, la observación y el monitoreo, la creación de comités ciudadanos, auditorías ciudadanas, entre otras se podría tomar como referencia el desarrollo de la figura de Testigo Social en las adquisiciones de bienes y servicios.

Se recomienda desarrollar metodologías de trabajo que establezcan los procesos de participación ciudadana durante las fases de planeación, apertura de ofertas, evaluación, adjudicación y gestión y ejecución del contrato con el fin de garantizar la transparencia, la eficacia y la eficiencia en la gestión pública. Para ello, se sugiere la creación de mecanismos específicos que faciliten la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y el seguimiento de los procesos de contratación pública. Estos mecanismos pueden ser de diversa índole, desde la consulta ciudadana hasta la creación de comités de seguimiento y control social, pasando por la realización de auditorías y otras formas de control.

### Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 11

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
No se encontró evidencia de que, hasta el momento, se haya llevado a cabo consultas públicas en adquisiciones ni obras.	Riesgo medio 	<p>Realizar un estudio de la accesibilidad de los mecanismos de participación para los proveedores y establecer incentivos sectoriales de manera que los proveedores participantes tengan acceso a un seguimiento de los resultados. El estudio debe considerar realizar un análisis de la accesibilidad de los mecanismos de participación existentes.</p> <p>Realizar un estudio, en colaboración con las partes interesadas, de los mecanismos de participación utilizados en otros países y desarrollar un plan para su implementación.</p>

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
No hay evidencia que se toma en consideración los aportes, comentarios y retroalimentación de la sociedad civil en el sistema de contratación pública.	Riesgo medio 	Desarrollar una plataforma de información que sea capaz de compilar los diferentes programas de participación, y contar con toda la información necesaria para que los actores involucrados puedan dar un monitoreo y seguimiento a los programas de manera efectiva.
Con respecto a obras públicas, no se cuenta con un desarrollo de especificaciones de participación de la ciudadanía en todas las fases de contratación.	Riesgo medio 	Desarrollar normativamente las herramientas y mecanismos específicos a través de los cuales los ciudadanos podrían participar en cada fase de los procesos de contratación
Con respecto a obra pública, no hay evidencia de participación ciudadana.	Riesgo bajo 	Desarrollar metodologías de trabajo que establezcan los procesos de participación ciudadana durante las fases de planeación, apertura de ofertas, evaluación, adjudicación y gestión y ejecución del contrato

## **Indicador 12. El estado tiene sistemas efectivos de control y auditoría**

El propósito de este indicador es determinar la calidad, confiabilidad y oportunidad de los controles tanto internos como externos. Asimismo, se debe revisar la efectividad de los controles. Para efectos de este indicador, "efectividad" quiere decir la oportunidad y profundidad de la implementación de las recomendaciones de los auditores. Los evaluadores deben tener como referencia - además de sus propias propios hallazgos - las evaluaciones más recientes del gasto público, de la responsabilidad financiera, y demás análisis que puedan estar disponibles

- **Síntesis del indicador**

El sistema de control interno y externo está debidamente normado y organizado, con institucionalidad establecida. Sin embargo, se ha identificado la carencia de normativas técnicas específicas para el control interno de contrataciones públicas. El marco normativo de control incluye auditorías internas y externas, así como la supervisión mediante organismos legales. Los órganos internos de control desempeñan auditorías internas con atribuciones definidas, mientras que la Auditoría Superior del Estado se encarga de las auditorías externas. El Manual Administrativo en Materia de Control Interno proporciona disposiciones generales para el control interno, que incluyen una metodología para identificar y gestionar riesgos. Sin embargo, no se establece la obligación de capacitar específicamente a los auditores internos y externos en temas de contratación pública, señalando una posible área de mejora en la preparación del personal encargado del control.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 12(a)*

El marco normativo de control en las adquisiciones públicas abarca todos los niveles jerárquicos de la pirámide normativa, desde la Constitución hasta reglamentos y acuerdos. Estas normativas definen las responsabilidades de diferentes instituciones dentro del sistema de control como la Contraloría Estatal y los órganos internos de control.

Los organismos internos de control vigilan, previenen y fiscalizan de acuerdo con su programa de auditorías, sus actividades tienen sustento tanto de la Contraloría, como de cada órgano interno según sus atribuciones del Reglamento Interior.

Se cuenta con el Manual Administrativo de Aplicación Estatal en Materia de Control Interno el cual es una guía para las auditorías internas y cuenta con una metodología de administración de riesgos, en la cual se detalla un proceso a seguir y se incluyen herramientas de valoración del grado de impacto del riesgo y de la probabilidad de ocurrencia.

La Auditoría Superior del Estado es la encargada de llevar a cabo las auditorías externas y tiene la atribución de fiscalizar los hechos, actos u omisiones de las entidades del Estado y los municipios en materia de fondos, recursos locales y deuda pública. Las auditorías externas se realizan al término de cada ejercicio fiscal y puede realizar revisiones excepcionales cuando el Congreso lo solicite.

Tanto la auditoría interna como la externa concluyen en informes con cédulas de seguimiento que permiten realizar un seguimiento a los cumplimientos de los hallazgos.

El Estado no cuenta con un registro de que, a partir de informes de auditoría interna o externa, se hayan realizado acciones por parte del Congreso.

#### *Subindicador 12(b)*

El marco normativo establece la estructura jerárquica clara para los organismos de supervisión del Estado. Actualmente, se cuenta con las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación Estatal en Materia de Control Interno el cual establece las pautas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y la Procuraduría General deben seguir para el desarrollo, supervisión, evaluación y mejora continua de su Sistema de Control Interno Institucional. Además, existe un Acuerdo que establece las Normas Generales del Sistema de Control Interno Institucional para la Administración Pública Estatal, con el propósito de guiar a los responsables de las dependencias y entidades en la observancia de normas generales de control interno.

El marco normativo establece la obligación de elaborar y publicar un Programa Anual de Trabajo de todas las unidades administrativas con las que cuenta la Contraloría y Transparencia Gubernamental.

El Estado no cuenta con procedimientos establecidos específicos para realizar auditorías a las contrataciones públicas.

#### *Subindicador 12(c)*

Con respecto a los plazos para atender las recomendaciones, el marco normativo establece que para la Auditoría Superior del Estado cuando no se precisen plazos para atender las recomendaciones, el término será de siete días contados a partir del día siguiente a aquel en que surta efectos la notificación respectiva. Con respecto a las auditorías internas, no se desprende certeza jurídica de los plazos para atender las recomendaciones, en la práctica se desarrolla un marco temporal y no debe ser mayor a 180 días.

Se realiza un seguimiento a la implementación de las recomendaciones surgidas de las conclusiones y resultados de dichas auditorías o revisiones a través de las cédulas de seguimiento.

#### *Subindicador 12(d)*

En las adquisiciones de bienes y servicios, el marco normativo establece que la Dirección de Órganos Internos de Control y Vigilancia debe promover programas de capacitación y sensibilización en materia de control interno, ética y prevención de conflictos de interés para servidores públicos en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal. Con respecto a la contratación de obras, el marco normativo detalla que la Dirección de Control y Auditoría de Obra Pública tiene la atribución de promover la celebración de convenios de coordinación en materia de seguridad en la construcción, transferencia de tecnología y capacitación para el personal que supervisa y ejecuta la obra pública. En ambos tipos de contratación, no se establece la atribución de capacitar en temas de contratación pública.


La selección de auditores se realiza a través del cumplimiento del perfil del puesto y la experiencia general en material de auditoría, considerando un sistema que asegure igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública basado en el mérito. No se solicitan requerimientos específicos en conocimiento de contratación pública.


- **Brechas**

*Subindicador 12(a) presenta brecha menor*

El Estado no cuenta con un registro de que, a partir de informes de auditoría interna o externa, se hayan realizado acciones por parte del legislativo, lo que representa un desafío en la rendición de cuentas de la gestión pública.

*Subindicador 12(b) presenta brecha sustancial*


 El Estado no cuenta con procedimientos establecidos específicos para realizar auditorías a las contrataciones públicas. Esto puede resultar en interpretaciones laxas y prácticas inconsistentes. Adicionalmente, la ausencia de estas directrices dificulta la comparación entre diferentes procesos de contratación pública y la identificación de patrones o prácticas ineficientes por la falta de criterios uniformes de evaluación.


 Los procesos de auditoría se deberán realizar en coordinación con las autoridades de control. Durante el desarrollo de la evaluación, se confirmó que la entidad auditora es inaccesible y no está dispuesta a coordinar acciones.

*Subindicador 12(c) presenta brecha menor*

Del marco normativo de la Contraloría y de los Órganos Internos de Control, no se desprende certeza jurídica de los plazos para atender las recomendaciones, lo que resulta en discrecionalidad en los tiempos de implementación. De 2021 a 2022 solo se atendieron 54.3% de recomendaciones de auditoría interna paraestatal, lo que indica una ejecución parcial y resalta la necesidad de revisar y fortalecer los mecanismos existentes.

*Subindicador 12(d) presenta brecha sustancial*

 En cuanto a adquisiciones de bienes y servicios, el Reglamento no establece la necesidad de capacitar a los auditores internos y externos específicamente en temas de contratación pública. Por otra parte, en la contratación de obras, las capacitaciones no se enfocan en auditorías sino en supervisión de la ejecución de la obra. Considerando que la contratación pública es un ámbito complejo que requiere un conocimiento profundo de las normativas, procedimientos y mejores prácticas, la falta de capacitación representa una brecha en la preparación de los funcionarios para realizar auditorías efectivas de contratación pública.

 La selección de auditores se realiza a través del cumplimiento del perfil del puesto y la experiencia general en material de auditoría. No se solicitan requerimientos específicos en conocimiento de contratación pública y no se realizan capacitaciones específicas de contratación pública para los auditores. La falta de especialización en el ámbito de la contratación pública puede llevar a interpretaciones inadecuadas, omisiones y, en última instancia, a la incapacidad de identificar problemas y riesgos específicos asociados con este tipo de procesos.



- **Recomendaciones**

*Subindicador 12(a)*

Se recomienda que se establezca un protocolo de revisiones de los informes de auditoría con el correspondiente registro y planes de atención a los resultados de las auditorías. Se debe considerar la creación de un registro centralizado que consigne todas las auditorías realizadas, tanto internas como externas, y las correspondientes recomendaciones que han surgido de estas evaluaciones. Este registro debe ser de acceso público para que la sociedad civil, los órganos de control y los ciudadanos en general puedan monitorear y evaluar la respuesta del Estado ante las irregularidades identificadas. Con respecto al protocolo, se debe tener en cuenta la comunicación de los resultados de las auditorías al legislativo, así como garantizar que estos informes sean tratados con la debida prioridad en la agenda legislativa. La creación de comisiones especializadas o subcomités encargados de dar seguimiento a los informes de auditoría podría ser una estrategia eficaz para asegurar una supervisión continua.

*Subindicador 12(b)*

Se recomienda que, tomando en cuenta el marco normativo y las mejores prácticas internacionales, desarrollar procedimientos específicos para realizar auditorías en la contratación pública y plasmarlos en manuales o cualquier instrumento normativo. Estos procedimientos deben incluir pasos claros desde la planificación y ejecución de la auditoría hasta la comunicación de los resultados, así como el detalle de los responsables y de ser el caso, incluso plazos. Además, se deberían establecer criterios de evaluación uniformes y mecanismos para garantizar la consistencia en la aplicación de las auditorías en todas las instancias gubernamentales.

*Subindicador 12(c)*

Se recomienda revisar y fortalecer el marco normativo para establecer plazos específicos y realistas para la implementación de las recomendaciones de auditoría. Estos plazos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a la complejidad de las acciones requeridas, pero al mismo tiempo, lo bastante firmes para garantizar una respuesta oportuna y efectiva. Se debe considerar la implementación de incentivos y sanciones para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos.

Se recomienda la creación de instancias especializadas para monitorear el progreso de la implementación de las recomendaciones y la divulgación regular de informes que detallen el estado de cada recomendación, destacando los avances y los obstáculos encontrados.



*Subindicador 12(d)*


Se recomienda revisar el marco normativo para establecer la obligatoriedad de la capacitación en contratación pública para auditorías internos y externos en la adquisición de bienes, servicios y obras. Para desarrollar estas capacitaciones, se puede realizar un convenio con la Contraloría. Estas capacitaciones deberían abordar aspectos como la normativa vigente, las mejores prácticas en adquisiciones, la identificación de posibles riesgos y la aplicación de técnicas de auditoría específicas para este ámbito. En el caso de la contratación de obras, las capacitaciones podrán expandirse para

incluir un enfoque más detallado en auditorías, cubriendo temas como la evaluación de la planificación, la supervisión de la ejecución y el seguimiento de la calidad, el tiempo y el costo de la obra.

Se recomienda establecer, en el nivel normativo correspondiente, que los auditores demuestren experiencia y conocimiento en adquisiciones públicas o, que sea obligatorio el recibir capacitación formal sobre contratación pública.

### Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 12

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
El Estado no cuenta con procedimientos establecidos específicos para realizar auditorías a las contrataciones públicas. Esto puede resultar en interpretaciones laxas y prácticas inconsistentes	Riesgo alto 	Desarrollar procedimientos específicos para realizar auditorías en la contratación pública y plasmarlos en manuales o cualquier instrumento normativo.
En cuanto a adquisiciones de bienes y servicios, el Reglamento no establece la necesidad de capacitar a los auditores internos y externos específicamente en temas de contratación pública. Por otra parte, en la contratación de obras, las capacitaciones no se enfocan en auditorías sino en supervisión de la ejecución de la obra.	Riesgo medio 	Revisar el marco normativo para establecer la obligatoriedad de la capacitación en contratación pública para auditorías internas y externas en la adquisición de bienes, servicios y obras.

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
La selección de auditores se realiza a través del cumplimiento del perfil del puesto y la experiencia general en material de auditoría. No se solicitan requerimientos específicos en conocimiento de contratación pública y no se realizan capacitaciones específicas de contratación pública para los auditores.	Riesgo medio 	Se recomienda establecer, en el nivel normativo correspondiente, que los auditores demuestren experiencia y conocimiento en adquisiciones públicas o, que sea obligatorio el recibir capacitación formal sobre contratación pública

### **Indicador 13 - Los mecanismos de apelaciones en procesos de contratación pública son eficaces y eficientes.**

El Pilar I abarca aspectos del mecanismo de apelaciones en lo concerniente al marco jurídico, incluidas su creación y cobertura. Al mismo tiempo, este indicador evalúa el mecanismo de apelaciones para una serie de temas específicos relacionados con la eficiencia en el aporte al ambiente de cumplimiento en el país, y la integridad del sistema de contratación pública.

- **Síntesis del indicador**

La normativa establece que los procesos pueden ser recurridos ante las autoridades que los emiten, lo cual incluye a la contratación pública. Todo recurso se evalúa en base a pruebas presentadas por las partes interesadas. El estado no cuenta con un organismo de apelaciones independiente que resuelva las impugnaciones presentadas en materia de contratación pública.

- **Hallazgos**

#### *Subindicador 13(a)*

El marco normativo establece que las decisiones que se toman respecto al recurso de reconsideración se hacen conforme a la evidencia contenidas en el expediente de la resolución impugnada y los demás elementos de prueba que se consideren necesarios para emitir la resolución correspondiente.

Con respecto a obras públicas, el marco normativo establece el proceso de atención y resolución de inconformidades y controversias, sin embargo, no establece garantías explícitas que las decisiones de toman sobre la base de la evidencia disponible.

En adquisición de bienes y servicios, así como en la contratación de obras, la primera revisión de la evidencia la realiza la entidad que recibe el recurso y los plazos determinados para revisar estos recursos no retrasan de forma indebida a los procesos de contratación. Las decisiones de los recursos son de carácter exigible.

*Subindicador 13(b)*

No existe un órgano independiente de apelaciones.

*Subindicador 13(c)*

No existe un órgano independiente de apelaciones.

- **Brechas**

*Subindicador 13(a)*

 No existe un órgano independiente de apelaciones.

*Subindicador 13(b)*

 No existe un órgano independiente de apelaciones.

*Subindicador 13(c)*


 No existe un órgano independiente de apelaciones.

- **Recomendaciones**

*Subindicador 13*

Se recomienda que se evalúe la viabilidad de establecer un ente independiente de apelaciones adecuado, basándose en buenas prácticas internacionales en la materia. Deben proponerse las reformas legislativas necesarias para la implementación de dicho ente. Esto permitirá contar con un mecanismo efectivo y transparente para revisar las decisiones administrativas, promoviendo la justicia y la equidad en los procesos de contratación pública.

**Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 13**

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
No existe un órgano independiente de apelaciones.	Riesgo medio 	Evaluar la viabilidad de establecer un ente de apelaciones adecuado, basándose en buenas prácticas internacionales en la materia

## **Indicador 14. En el estado existen medidas éticas y de lucha contra la corrupción.**

Este indicador evalúa: i) La naturaleza y alcance de las disposiciones anticorrupción, el sistema de compras de contratación pública y ii) la manera en la cual se ha implementado y gestionado en la práctica. Este indicador también evalúa si el sistema fortalece un ambiente abierto, y equilibra los intereses de las partes interesadas, y si el sector privado y la sociedad civil apoyan la creación de un mercado de contratación pública conocido por su integridad.

- **Síntesis del indicador**

El marco normativo y los documentos modelo de contratación incorporan la definición de prácticas prohibidas en contratación pública, incluyendo conflictos de intereses y actos de corrupción. Se establece la obligación para los servidores públicos de reportar a las autoridades competentes denuncias relacionadas con estas prácticas prohibidas. Para garantizar un proceso seguro y proteger a los denunciantes, se han implementado diversos canales de denuncia. Además, existe el respaldo del Sistema Estatal Anticorrupción, encargado de diseñar, promocionar y evaluar políticas públicas para combatir la corrupción. Asimismo, el Instituto de Profesionalización ofrece capacitaciones en integridad, fortaleciendo las iniciativas para prevenir y combatir actos corruptos en el ámbito de contratación pública.

- **Hallazgos**

### *Subindicador 14(a)*

El marco normativo detalla cuáles son las faltas administrativas graves de los servidores público, entre estas se encuentran las prácticas prohibidas en materia de contratación pública. Adicionalmente, se establece el marco de actuación de los servidores públicos en las compras de obras, bienes y servicios y detalla que se incurre en actuación bajo conflicto de Interés el servidor público que intervenga por motivo de su empleo, cargo o comisión en cualquier forma, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga conflicto de interés o impedimento legal. No hay una disposición explícita de periodo de arrepentimiento para exfuncionarios a menos que estén manejando información confidencial en virtud de sus responsabilidades.

### *Subindicador 14(b)*

El marco normativo no especifica la obligatoriedad de incluir en los documentos de contratación y contratos las disposiciones sobre prácticas prohibidas. Sin embargo, los participantes en licitaciones deben presentar declaraciones juradas confirmando que no tienen impedimentos de la ley y comprometiéndose a actuar honestamente. En el caso de obras públicas, los oferentes deben entregar una carta jurada asegurando que no incurren en los supuestos del marco normativo como parte de los requisitos de inscripción.

### *Subindicador 14(c)*

El marco normativo establece la obligación de los servidores públicos comuniquen a las autoridades competentes cuando tengan conocimiento de infracciones a la Ley a fin de que las mismas procedan conforme a derecho. Están establecidos y son de conocimiento público los canales para realizar las denuncias. A la fecha en la presente administración, la Contraloría y Transparencia Gubernamental

no ha emitido ninguna resolución ejecutoriada relacionada con fraude y corrupción en adquisiciones.

El marco normativo establece que los proveedores o participantes que incumplen la ley pueden ser sancionados por la Contraloría del Estado o el órgano interno de control. La gravedad de la infracción y la presencia de dolo o mala fe determinarán la magnitud de las sanciones, que pueden ir desde una advertencia hasta la inhabilitación o la imposición de multas.

No fue posible responder el criterio 14C (d) debido a la falta de información recibida.

#### *Subindicador 14(d)*

El Estado cuenta con un Sistema Estatal Anticorrupción, el cual se compone por el Comité Coordinador, el Comité de Participación Ciudadana, autoridades estatales del Sistema Nacional de Fiscalización, y representantes de entidades públicas. Cada participante del Sistema Anticorrupción cumple una función en la prevención, detención y penalización de corrupción en el gobierno. Adicionalmente, el análisis cuantitativo demuestra que la mayoría de los proveedores encuestados (76%) conocen que existen medidas contra la corrupción en la contratación pública. El 57% de los proveedores encuestados considera que existe un sistema seguro para denunciar fraude y corrupción en contrataciones públicas. En cuanto a los compradores, el 16% no sabe si hay herramientas para denunciar ofrecimientos de dádivas. Entre quienes conocen estas herramientas, el 69% las percibe como confiables y suficientes.

No se encontró evidencia de que el Estado cuente con un sistema para identificar y mitigar de manera sistemática los riesgos de corrupción en el proceso de contratación pública. Además, no se cuenta con un sistema que recopile estadísticas sobre sentencias y procesos legales vinculados con la corrupción.

El gobierno cuenta con el Instituto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León, el cual imparte diferentes cursos a los servidores públicos a través de una plataforma E-learning. Los cursos incluyen temas de integridad, ética. El curso del Código de Ética y de la Ley de Responsabilidades Administrativas también son obligatorios de cursar para los servidores públicos.

#### *Subindicador 14(e)*

Diversas organizaciones de la sociedad civil participan en el sistema de contratación pública, mientras que el Estado de Nuevo León cuenta con el Consejo Nuevo León, un órgano transexenal y apartidista dedicado a la planificación estratégica y evaluación. Compuesto por representantes de organizaciones sociales, poderes estatales, academia y gobierno federal, el Consejo tiene responsabilidades clave según la legislación. Estas incluyen la elaboración del Plan Estratégico con un diagnóstico a 15 años, objetivos y proyectos a largo plazo, promoviendo la honestidad, la medición del desempeño y la rendición de cuentas. Además, traza estrategias, propone y opina sobre el Plan Estatal, establece criterios para indicadores cuantificables, promueve el diálogo con diversos sectores.

Las compras públicas incorporan la participación ciudadana a través de dos figuras: el testigo social para adquisiciones y la contraloría social para obra pública. Estas figuras aseguran el acceso de la

ciudadanía en todas las etapas del proceso de contratación. Cualquier ciudadano u organización civil puede integrarse mediante convocatorias y procesos dirigidos por la Contraloría del Estado.

No se encontró evidencia de que la sociedad civil contribuye a modelar y mejorar la integridad de las adquisiciones públicas. Se solicitó información cuantitativa del número de organizaciones de sociedades civiles locales que brindan supervisión y control social de forma activa en las adquisiciones públicas, sin embargo, no se obtuvo respuesta.

El 92% de proveedores encuestados manifestaron que en su empresa cuentan con medidas internas de cumplimiento que promueven la integridad y la conducta ética en las compras públicas. Las medidas internas de cumplimiento más frecuentes son los códigos de conducta, los manuales de organización y procedimientos y los sistemas de control, vigilancia y auditoría.

#### *Subindicador 14(f)*

El Estado cuenta con vías para realizar denuncias públicas de casos de fraude, corrupción y otras prácticas prohibidas o conductas poco éticas. Estas son: número telefónico, portal web y acudir a las oficinas de la Unidad Anticorrupción. El marco normativo protege al servidor público o ciudadano que realice las denuncias y contiene los alcances necesarios para garantizar la eficiencia de las medidas de protección a denunciantes y testigos de actos de corrupción, ya que la misma establece un Programa tendiente a la protección de dichas personas.

#### *Subindicador 14 (g)*

Existe un Código de Ética de cumplimiento obligatorio para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo, que establece principios, valores y reglas de integridad. Este código se centra en abordar dilemas éticos en diversas funciones, incluidas las contrataciones públicas. Para garantizar su aplicación, cada entidad pública del Poder Ejecutivo debe emitir un Código de Conducta detallando cómo los servidores públicos aplicarán los principios, valores y reglas de integridad establecidos en el Código de Ética. El 86% de los compradores encuestados dijeron que sus entidades cuentan con un código de ética que incluya disposiciones especiales para aspectos relacionados con las compras y contrataciones públicas.

Dentro de la capacitación general que se imparte a los servidores públicos, se tiene registro de que se han efectuado capacitaciones en torno al Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública del Poder Ejecutivo.


La Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León establece la inclusión de declaraciones de conflicto de interés. La información relacionada con las declaraciones patrimoniales e de intereses está disponible para el Ministerio Público, los Tribunales y autoridades judiciales. Los servidores públicos interesados y las autoridades investigadoras pueden acceder a esta información durante procedimientos de responsabilidades administrativas. Las declaraciones son públicas, con excepciones para proteger la privacidad y datos personales.

- **Brechas**


*Subindicador 14(a) presenta brecha menor*


No hay una disposición explícita de periodo de enfriamiento para exfuncionarios a menos que estén manejando información confidencial en virtud de sus responsabilidades. Esto puede representar desafíos relacionados a posibles conflictos de interés y uso indebido de información privilegiada.

*Subindicador 14 (b) presenta brecha sustancial*


 El marco normativo no especifica la obligatoriedad de incluir en los documentos de contratación y contratos las disposiciones sobre prácticas prohibidas. Esto representa un vacío en la prevención de conductas indebidas. Estas disposiciones son esenciales para establecer estándares éticos, prevenir la corrupción y garantizar la integridad en los procesos de contratación pública.


*Subindicador 14 (c) presenta brechas sustanciales*

 La Contraloría no cuenta con un procedimiento que tenga por objetivo llevar un seguimiento periódico de los asuntos enviados a la Unidad Anticorrupción. Esto representa una limitación en la capacidad de monitorear y gestionar eficientemente casos relacionados con posibles actos de corrupción.


 Se requiere más información para responder el criterio 14C (d) *Existe evidencia de que en el país se están cumpliendo las leyes sobre prácticas corruptas, mediante la aplicación de las sanciones establecidas*. Se solicitó la información requerida a Fiscalía, sin embargo, no se obtuvo una respuesta.

*Subindicador 14 (d) presenta brechas sustanciales*

 No se encontró evidencia de que el Estado cuente con un mecanismo para identificar sistemáticamente los riesgos de corrupción y mitigar estos riesgos en el ciclo de la contratación pública. Como resultado, se ve afectada la prevención de prácticas indebidas, garantizar la competencia justa y mantener la confianza pública en los procesos de contratación.

 No se encontró que el Sistema Estatal Anticorrupción, cuente con un sistema sobre estadísticas sobre sentencias y procesos legales relacionados con la corrupción, lo que representa una limitación importante en la capacidad de evaluar y gestionar eficazmente los casos de corrupción y la prevención. El seguimiento de estas estadísticas es fundamental para medir el impacto de las medidas anticorrupción, identificar áreas de mejora y fortalecer la transparencia en el proceso judicial.

*Subindicador 14 (e)*

 No se encontró evidencia de que la sociedad civil contribuye a modelar y mejorar la integridad de las adquisiciones públicas. Esto puede conducir a una falta de transparencia, menor rendición de cuentas, mayor riesgo de corrupción, ausencia de perspectivas diversas, percepción de falta de legitimidad, y menor probabilidad de mejora continua en los procesos de adquisición.



- **Recomendaciones**

*Subindicador 14(a)*

Se recomienda incluir una disposición que establezca un periodo de enfriamiento obligatorio, por ejemplo, entre seis meses y dos años, para exfuncionarios antes de que puedan asumir roles en el sector privado que podrían verse afectados por sus anteriores responsabilidades gubernamentales.

*Subindicador 14(b)*

Se recomienda ajustar el marco normativo con el fin que se establezca explícitamente la obligatoriedad de incluir disposiciones sobre prácticas prohibidas en los documentos de contratación y contratos. Esto ayudará a construir una cultura ética en el ámbito de la contratación, lo que podrá tener efectos positivos a largo plazo en la confianza pública y la eficiencia de la gestión de recursos públicos.

*Subindicador 14 (c)*

Se recomienda que Contraloría establezca un procedimiento de seguimiento y publicación de las denuncias por casos de corrupción y sus consecuencias judiciales o de otro tipo, guardando la confidencialidad procesal necesaria. Este procedimiento debe incluir: establecer un sistema de registro centralizado para documentar todos los casos enviados a la Unidad Anticorrupción. Esto debería incluir detalles como la fecha de recepción, la naturaleza de las acusaciones, los involucrados, y cualquier acción tomada hasta el momento; definir plazos específicos para el seguimiento de cada caso conforme a la complejidad; asignación de responsabilidades específicas; establecer protocolos de comunicación regulares entre la Contraloría y la Unidad Anticorrupción; informes periódicos que resuman el estado de todos los casos en seguimiento.

Se recomienda revisar la coordinación y comunicación entre las áreas de adquisiciones con la Fiscalía y establecer convenios o acuerdos de cooperación en el intercambio de información.

*Subindicador 14 (d)*




Se recomienda definir herramientas de detección de riesgos en la contratación pública, como perfiles y matrices de riesgos, con el fin de tener una guía de como identificarlos, clasificarlos, gestionarlos y mitigarlos. El estudio debe considerar la inclusión de tecnologías para la detección de riesgos y debe considerar un enfoque estructurado que incluya evaluación de riesgos iniciales, registro formal de riesgos, estrategias de mitigación específicas, capacitación y sensibilización, monitoreo continuo, informes transparentes y rendición de cuentas. Adicionalmente, se debe desarrollar su respectivo plan de implementación.




Se recomienda que se trabaje en cooperación con la Función Judicial para desarrollar estadísticas de sentencias y procedimientos legales relacionados a la corrupción en la contratación y que se puedan generar informes anuales de conocimiento y acceso público. Se debe considerar establecer un registro centralizado que incluya información detallada sobre los casos, categorizar los datos, establecer indicadores de desempeño, generar informes públicos periódicos y fomentar la colaboración interinstitucional.

### Subindicador 14 (e)

Se recomienda establecer una hoja de ruta para estimular la participación de la sociedad civil en la integridad de contratación pública, para lo cual es importante difundir las causas, condiciones y efectos de la corrupción en el bienestar ciudadano. En la hoja de ruta se debe incluir: mecanismos de participación ciudadana en la supervisión de los procesos de adquisición pública. Esto podría incluir la creación de plataformas en línea para comentarios, consultas públicas y divulgación de información relevante; un programa de capacitación y sensibilización dirigidos a la sociedad civil sobre los procesos de adquisición pública, los indicadores de posibles irregularidades y cómo informarlas; un plan de colaboración y cooperación con organizaciones de la sociedad civil especializadas en la materia; procesos de inclusión de la sociedad civil en la toma de decisiones.

### Resumen de las brechas sustanciales y recomendaciones del Indicador 14

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
El marco normativo no especifica la obligatoriedad de incluir en los documentos de contratación y contratos las disposiciones sobre prácticas prohibidas.	Riesgo medio 	Ajustar el marco normativo con el fin que se establezca explícitamente la obligatoriedad de incluir disposiciones sobre prácticas prohibidas en los documentos de contratación y contratos.
La Contraloría no cuenta con un procedimiento que tenga por objetivo llevar un seguimiento periódico de los asuntos enviados a la Unidad Anticorrupción.	Riesgo medio 	Establecer un procedimiento de seguimiento y publicación de las denuncias por casos de corrupción y sus consecuencias judiciales o de otro tipo, guardando la confidencialidad procesal necesaria.
Se requiere más información para responder el criterio 14C (d). Se solicitó la información requerida a Fiscalía, sin embargo, no se obtuvo una respuesta.	Riesgo alto 	Revisar la coordinación y comunicación entre las áreas de adquisiciones con la Fiscalía y establecer convenios o acuerdos de cooperación en el intercambio de información

Brecha sustancial	Clasificación de riesgo y banderas rojas	Recomendaciones
No se encontró evidencia de que el Estado cuente con un mecanismo para identificar sistemáticamente los riesgos de corrupción y mitigar estos riesgos en el ciclo de la contratación pública.	Riesgo alto 	Realizar un estudio que defina herramientas de detección de riesgos en la contratación pública con el fin de tener una guía de como identificarlos, clasificarlos, gestionarlos y mitigarlos.
No se encontró que el Sistema Estatal Anticorrupción, cuente con este un sistema sobre estadísticas sobre sentencias y procesos legales relacionados con la corrupción.	Riesgo bajo 	En cooperación con la Función Judicial, desarrollar estadísticas de sentencias y procedimientos legales relacionados a la corrupción en la contratación y que se puedan generar informes anuales de conocimiento y acceso público.
No se encontró evidencia de que la sociedad civil contribuye a modelar y mejorar la integridad de las adquisiciones públicas.	Riesgo medio 	Establecer una hoja de ruta para estimular la participación de la sociedad civil en la integridad de contratación pública, para lo cual es importante difundir las causas, condiciones y efectos de la corrupción.

## 4. Recomendaciones consolidadas

---

### Pilar I

#### *Indicador 1*

- Se recomienda establecer un portal de contratación público único, donde se compile y publique de manera integral toda la normativa relacionada con la contratación pública en el estado. Este portal debe ser de fácil acceso y navegación y actualizado regularmente. Cada norma debe ir acompañada de información sobre su vigencia y cualquier modificación o reforma que haya experimentado.
- Se recomienda desarrollar, a través de la normativa pertinente, herramientas de aplicación del cálculo de los tiempos en los procesos de adquisición de acuerdo con su complejidad.
- Se recomienda establecer en la normativa los casos en los que es posible reducir o extender los plazos para la adquisición de bienes, servicios y obras.
- Se recomienda la eliminación o reducción de las tarifas de bases y, en todo caso, solamente cobrar los costos derivados de la impresión u obtención de las bases, acceso en línea gratuito, esto supondría necesariamente una reforma normativa.
- Se recomienda reforma a la ley para que se establezca la obligación de uso de métodos objetivos y parametrizables para la evaluación técnica, previamente publicados en la propia convocatoria.
- Se recomienda que en el corto plazo por instrumentos reglamentarios se regule el criterio de congruencia de modo que se dé certeza sobre el parámetro y la forma a evaluarse; establecer metodologías de evaluación técnica de las ofertas de obra y que se exploren más criterios de evaluación además del de congruencia, como podría ser el de puntos y porcentajes, lo que supondría necesariamente una reforma normativa.
- Se recomienda abordar esta carencia normativa en el ámbito de la obra pública mediante la introducción de disposiciones específicas que establezcan límites, criterios y márgenes de preferencia en situaciones de empate en las ofertas, lo que supondría necesariamente una reforma normativa.
- Se recomienda analizar la viabilidad de incluir a nivel reglamentario estas exclusiones que prohíban específicamente la participación de empresas o individuos con condenas por delitos graves relacionados con las áreas mencionadas.
- Se recomienda establecer casuísticas específicas en la Ley para las contrataciones interadministrativas directas únicamente para fomentar una mayor competencia y concurrencia de proveedores, ya sea debido a restricciones de mercado o cuestiones de seguridad, lo que supondría necesariamente una reforma normativa.
- En obra, analizar la viabilidad jurídica y política de modificar la LOPNL para establecer como criterio de evaluación, también el criterio de puntos y porcentajes.
- En ambas materias, establecer a nivel de disposiciones generales o a través de un acuerdo secretarial, los lineamientos necesarios que desarrollen la aplicación del criterio de evaluación por puntos y porcentajes.

- Se recomienda en la materia de obra pública establecer normativamente la restricción del direccionamiento de las contrataciones a través de especificaciones técnicas dirigidas (dado que no cuenta con Reglamento).
- Se recomienda en la materia de adquisiciones, a través de una reforma reglamentaria establecer la restricción del direccionamiento de las contrataciones a través de especificaciones técnicas dirigidas.
- Se recomienda que la autoridad normativa/reguladora impulse directrices internas o políticas que establezcan la necesidad de incluir especificaciones funcionales en todas las convocatorias a licitación. Estas directrices pueden servir como una guía interna hasta que se realice una actualización normativa.
- Se recomienda establecer en el marco normativo la posibilidad de reconocer estándares equivalentes cuando sea imposible determinar de forma neutral una especificación técnica, por ejemplo, utilizando la frase “o equivalente” a continuación de la especificación con la marca o modelo no neutral.
- Se recomienda establecer en el marco normativo que todos los criterios de evaluación de las ofertas deben ser de carácter objetivo, de tal manera que se mitigue la discrecionalidad o direccionalidad de los procesos de contratación. En adquisiciones puede establecerse a nivel reglamentario.
- Se recomienda que la normativa establezca que el proceso de contratación de obras cuente con metodologías, criterios y parámetros objetivos que permitan evaluar si los cronogramas propuestos para la ejecución de obras son realistas y factibles. Analizar posibilidad de introducir como criterio de evaluación el mecanismo de puntos y porcentajes.
- Se recomienda establecer a nivel normativo que deben considerarse otros elementos adicionales al precio, como costos del ciclo de vida de los bienes a adquirirse y otros encaminados a privilegiar la obtención de un mayor valor por el dinero. En materia de adquisiciones puede ser a nivel reglamentario, dado que ya existe un marco legal que contempla parcialmente esta temática, pero en obra pública si fuera necesario hacerlo a través de una reforma legal.
- Se recomienda establecer a nivel normativo que la contratación de consultorías especializada descansa en procedimientos y metodologías claramente establecidas para lograr una evaluación objetiva que pondere adecuadamente la calidad y la capacidad técnica de quien habrá de prestar el servicio de consultoría. En materia de adquisiciones puede ser a nivel reglamentario, dado que ya existe un marco legal que contempla parcialmente esta temática, pero en obra pública si fuera necesario hacerlo a través de una reforma legal.
- Se recomienda establecer explícitamente en el marco normativo la restricción de la divulgación de información durante el periodo de evaluación a los participantes o a otras personas no involucradas en el proceso.
- Se recomienda establecer en el marco normativo la obligación de mantener los registros del proceso de apertura de ofertas para que esté disponible para su consulta. En materia de adquisiciones puede establecerse a nivel reglamentario.
- Se recomienda establecer en el marco normativo la obligación de mantener la seguridad y confidencialidad de las ofertas desde antes de la apertura hasta después de la adjudicación del contrato.

- Se recomienda establecer en el marco normativo que se restrinja la divulgación de información sensible con consideraciones específicas a su naturaleza durante y después del proceso de contratación, para lo cual en la norma debe estar definido el ámbito de lo que se considera información sensible, por ejemplo, aspectos comerciales, propiedad intelectual y otras cuestiones sensibles que podrían desalentar la participación de proveedores.
- Se recomienda en adquisiciones, establecer a través del marco normativo un medio de impugnación efectivo que sea independiente a la unidad compradora, en la forma de un recurso administrativo que sea accesible a los proveedores sin que su dimensión o capacidad financiera sea un obstáculo para ello.
- Se recomienda determinar en el marco normativo los actos que son materia de impugnación, tales como convocatoria y junta de aclaraciones, fallo, negativa de firmar el contrato por parte de la autoridad, entre otras materias. En materia de adquisiciones puede ser a nivel reglamentario, dado que ya existe un marco legal que contempla parcialmente esta temática, pero en obra pública si fuera necesario hacerlo a través de una reforma legal.
- Se recomienda determinar en el marco normativo la obligación de publicar tanto las solicitudes de apelación, como las resoluciones correspondientes.
- Se recomienda establecer en el marco normativo quiénes son los actores y cuáles las funciones y responsabilidades para la gestión de contratos.
- Se recomienda establecer en el marco normativo en qué términos del contrato están permitidas las enmiendas y bajo que circunstancias o condiciones se pueden realizar. También es importante establecer criterios de limitación a dichas enmiendas para evitar otorgar ventajas indebidas para el contratista o proveedor por esta vía, por ejemplo, en cuanto al monto, cronograma o subrogación de responsabilidades contractuales.
- Se recomienda que el marco legal en materia de obra pública determine la adopción de soluciones de contratación electrónica, para implementar en el corto y mediano plazo un sistema totalmente transaccional y completamente digital.
- Se recomienda trazar la ruta que permita considerar e integrar todos los elementos necesarios (costos, impacto presupuestario, regulación normativa, innovación tecnológica) que aseguren de manera efectiva el uso de herramientas y estándares que permitan garantizar la privacidad, la seguridad de datos y la autenticación correspondientes en el acceso al SECOP.
- Se recomienda establecer en el marco normativo que las entidades dispongan de la información completa y de los registros de seguimiento de cada contratación. Es necesario que se incluya un listado de cuáles son los documentos, registros e información que debe conservarse de cada procedimiento de contratación.
- En materia de adquisiciones puede ser a nivel reglamentario, en tanto que ya hay un dispositivo legal que algo prevé sobre esta temática. En obra pública sí sería indispensable una reforma legal, dado que no tiene Reglamento.
- Se recomienda una modificación legislativa que armonice los plazos de conservación de registros en las leyes de contratación estatal, extendiéndolos a siete años para alinearse con los plazos de prescripción establecidos en la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León. Esta medida contribuiría a una mayor coherencia temporal, asegurando que los registros estén disponibles durante todo el período en que podrían

surgir posibles sanciones por faltas graves relacionadas con corrupción, fortaleciendo así la integridad del sistema de rendición de cuentas.

- Se recomienda establecer en el marco normativo la obligación general de establecer protocolos de seguridad para proteger los documentos, registros e información que debe conservarse de cada procedimiento de contratación (físicos o electrónicos) y sujetar dicha obligación a los procedimientos ya establecidos en la Ley especial, es decir, sujetar la observancia de los protocolos a la remisión de la Ley de Archivos del Estado.

#### *Indicador 2*

- Se recomienda emitir el Reglamento de la Ley de Obras Públicas del Estado.
- Se recomienda establecer en el marco normativo las atribuciones a la entidad que ejercerá la función normativa/reguladora, para revisar periódicamente, así como elaborar los anteproyectos de reformas del reglamento.
- Se recomienda que quien ejerza la función normativa/reguladora defina aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos. Una vez definidas, deberá diseñar los documentos de contratación modelo y analizar cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su uso obligatorio, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión.
- Se recomienda que quien ejerza la función normativa/reguladora defina aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos. Una vez definidas, deberá diseñar los documentos de contratación modelo y plantillas estandarizadas y analizar cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su uso obligatorio, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión.
- Se recomienda que se defina en el marco normativo que quien ejerza la función normativa/reguladora tenga las atribuciones de preparar y actualizar los documentos de contratación modelo que deberán ser de uso obligatorio.
- Se recomienda que quien ejerza la función normativa/reguladora defina aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos para los tipos de contratos más comunes. Una vez definido, diseñar un documento de contratación modelo y analizar cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su uso obligatorio, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión.
- Se recomienda que quien ejerza la función normativa/reguladora defina aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos y que verifique su consistencia con las prácticas aceptadas a nivel internacional. Una vez definido, diseñar un documento de contratación modelo y analizar cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su uso obligatorio, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión.
- Se recomienda desarrollar un manual para la contratación de obras que detalle todos los procedimientos para la correcta implementación del marco normativo de contratación.
- Se recomienda establecer en el marco normativo quien asumirá la responsabilidad por el mantenimiento y actualización del Manual de Políticas y Procesos en materia de contratación de Bienes y Servicios.
- Se recomienda definir en el marco normativo que la Secretaría de Movilidad asumirá la responsabilidad por el mantenimiento del manual de obras públicas y que lo actualizará con regularidad.

### *Indicador 3*

- Se recomienda desarrollar una estrategia estatal de compras públicas sostenibles alineada a los objetivos de la política estatal, basada en una evaluación profunda de necesidades. Esta estrategia debe incluir un sistema de herramientas para operar y monitorear su ejecución y funcionamiento y un plan de implementación.
- Se recomienda desarrollar una estrategia estatal de compras públicas sostenibles alineada a los objetivos de la política nacional, basada en una evaluación profunda de necesidades. Esta estrategia debe incluir un sistema de herramientas para operar y monitorear su ejecución y funcionamiento y un plan de implementación, así como que se generen disposiciones específicas en las leyes de adquisiciones y obras públicas que fomenten de manera efectiva la consideración de criterios ambientales, sociales y económicos en los procesos de contratación.
- Se recomienda establecer en el marco normativo, con base a la estrategia estatal de compras públicas sostenibles, la consideración en criterios de sostenibilidad en la contratación pública.
- Se recomienda la implementación de una estrategia integral que incorpore principios de sostenibilidad en la contratación pública, podría ser a través de la creación de disposiciones específicas en las leyes de adquisiciones y obras públicas que sean consistentes con los objetivos primarios de la contratación pública y aseguran valor por el dinero.
- Se recomienda realizar un análisis jurídico sobre aquellos tratados internacionales con capítulo de compras públicas de los que México sea parte, para identificar las obligaciones y realizar la armonización legal pertinente.

## **Pilar II**

### *Indicador 4*

- Se recomienda que, en una aplicación informática, de preferencia con acceso público, se incluya la información de ejecución presupuestaria en relación tanto a los aspectos financieros como de contratación pública.
- Se recomienda incorporar en los procedimientos de pago mecanismos de seguimiento y alerta que permitan detectar retrasos en los pagos con un registro sobre el nivel de puntualidad de los diferentes entes compradores para garantizar que los proveedores y contratistas reciban sus pagos de manera puntual. Esta información financiera relevante debe estar disponible públicamente para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

### *Indicador 5*

- Se recomienda establecer un ente regulatorio especializado en adquisiciones de bienes y servicios y contrataciones públicas de obras, que cumpla con las siguientes funciones: proporcionar asesoramiento a las entidades contratantes, redactar políticas de contratación, informar a otras partes del gobierno, generar herramientas de implementación y respaldar la profesionalización de la función de contratación.
- Para la función de respaldar la profesionalización, es necesario colaborar estrechamente con la Coordinación de Gestión Estratégica, el Instituto de Profesionalización y el sector académico público y privado, y en concordancia con la estrategia de profesionalización que



se determine con los resultados del módulo de profesionalización de MAPS. De esta forma será posible fortalecer una gestión más eficiente, transparente y profesional de las adquisiciones gubernamentales, promoviendo la coherencia en políticas y la capacitación adecuada de los servidores públicos en este ámbito.

- Se recomienda que, para establecer el ente normativo y regulatorio, se armonice las funciones del ente centralizado de adquisiciones tomando en cuenta los riesgos de conflictos de interés. Se requiere revisar y replantear las atribuciones de la Dirección de Adquisiciones en función de lo que se espera de un ente rector. Reestructurarse, debe incluir una estrategia de financiamiento entre las cuales pueden incluirse opciones como el cobro por servicios.

#### *Indicador 6*

- Se recomienda realizar modificaciones en la normativa de adquisiciones de bienes y servicios para permitir que la Dirección de Adquisiciones continúe llevando a cabo adquisiciones centralizadas, pero con la cobertura normativa adecuada. Esto garantizará la coherencia y la legalidad de estas compras, permitiendo al gobierno central aprovechar las ventajas de la centralización, como la reducción de costos y una mayor eficiencia en la gestión de recursos.
- Se recomienda realizar un estudio para determinar la conveniencia de llevar a cabo adquisiciones especializadas en las mismas dependencias, lo que podría requerir la creación de unidades de adquisiciones especializadas y reformas normativas para hacerlo viable. Esta medida permitiría una gestión experta en áreas específicas, asegurando que las compras se adapten a las necesidades particulares de cada entidad.
- Se recomienda establecer un proceso detallado de rendición de cuentas con una asignación clara de responsabilidades, contenido específico y mecanismos de seguimiento, esto permitirá promover la transparencia y la responsabilidad en la gestión gubernamental. Esto mejorará la supervisión y el control de las acciones gubernamentales y fortalecerá la confianza de los ciudadanos en el sistema administrativo.
- Se recomienda que la Dirección de Adquisiciones priorice el desarrollo y la implementación efectiva de convenios marco como parte de su estrategia de contratación para mejorar la eficiencia y la transparencia en las compras públicas.
- Se recomienda dimensionar el volumen de trabajo correspondiente a las adquisiciones centralizadas y contratación de obras que realizan las entidades ejecutoras. Esto implica la necesidad de armonizar los requerimientos específicos con la dotación de personal y recursos financieros disponibles. Al armonizar estas variables, se logra una gestión más efectiva y transparente de los proyectos, evitando desequilibrios que puedan comprometer la calidad y los plazos de ejecución.
- Se recomienda estudiar alternativas de compensación dentro del sector público para financiar las necesidades de los entes centralizados. Este estudio deberá abordar estrategias innovadoras que permitan equilibrar las demandas presupuestarias con los recursos disponibles, considerando aspectos como la eficiencia operativa y la equidad en la distribución de la carga financiera. Explorar fuentes de ingresos adicionales y revisar políticas de tasación son algunas de las alternativas que podrían ser examinadas. La búsqueda de mecanismos de compensación sólidos y sostenibles no solo fortalecerá la

capacidad financiera de los entes centralizados, sino que también contribuirá a la estabilidad económica del sector público en su conjunto, permitiendo una gestión más eficaz de los recursos y una prestación continua de servicios de calidad a la sociedad.

#### *Indicador 7*

- Se recomienda implementar un sistema de seguimiento en tiempo real que permita a los usuarios realizar consultas sobre el estado de sus requisiciones en cualquier etapa del proceso, desde el momento de la solicitud hasta la emisión de la orden de compra. Este sistema estaría integrado con el SECOP, proporcionando transparencia y eficiencia en la gestión de las solicitudes. Además, que incluya notificaciones automáticas para informar a los usuarios sobre cambios significativos en el estado de sus requisiciones, como aprobaciones, rechazos o cambios en los plazos
- Se recomienda realizar un proyecto integral destinado a reformular los contenidos de los procesos de contratación de bienes, servicios y obras, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles para su óptima difusión pública. Esta iniciativa no solo buscaría mejorar la accesibilidad y comprensión de la información, sino también aprovecharía la tecnología para ofrecer una presentación más clara y estructurada de los datos. La implementación de este proyecto no solo optimizaría la eficiencia en la gestión de los procesos de contratación, sino que también promovería la transparencia y participación ciudadana al facilitar un acceso más amigable y comprensible para todos los interesados.
- Se recomienda la implementación, a mediano plazo, de un sistema transaccional de gobierno electrónico (eGP) que abarque el registro y la publicación de información conforme a lo establecido en el subindicador 7(a). Este sistema no solo facilitaría la captura y organización eficiente de los datos necesarios, sino que también garantizaría su accesibilidad y visibilidad pública. Al adoptar un enfoque transaccional, se podría lograr una mayor agilidad y precisión en la gestión de la información.
- Se recomienda promover activamente un proyecto de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, incorporando estándares de datos abiertos. Este enfoque permitiría una transformación significativa en la accesibilidad y utilidad de la información, asegurando que los datos se presenten de manera estructurada y compatible con estándares abiertos. Esta reingeniería no solo respondería a las demandas contemporáneas de apertura y accesibilidad, sino que también sentaría las bases para un sistema de publicación más robusto y alineado con las mejores prácticas en el uso de datos abiertos.
- Se recomienda impulsar un proyecto integral de reingeniería de los sistemas de publicación existentes, abarcando la completa transacción de adquisiciones y contratos de obra. Este proyecto debería incorporar un enfoque estratégico que incluya la capacitación de servidores públicos en la planificación, desarrollo y administración de sistemas electrónicos. Además, se debe considerar la implementación de estrategias para capitalizar los activos de conocimientos en materia de eGP (contratación electrónica). Es esencial que el proyecto contemple las capacidades tanto de proveedores actuales como potenciales, promoviendo la participación activa y efectiva de todos los actores involucrados en el proceso de contratación. Esta iniciativa no solo facilitaría la modernización de los procedimientos gubernamentales, sino que también contribuiría a fortalecer la eficiencia y transparencia en la gestión de adquisiciones y contratos de obra.

- Se recomienda que se establezca una hoja de ruta para el desarrollo de la contratación electrónica de bienes, servicios y obras, abarcando diversas modalidades, productos y estrategias de contratación. En la formulación de esta hoja de ruta, se podrá contar con el respaldo de expertos en las mejores prácticas internacionales en contratación electrónica. Además, se sugiere la participación activa de diversas partes interesadas, incluyendo entidades gubernamentales, sector privado y sociedad civil, para garantizar una perspectiva integral y una implementación exitosa. Este enfoque colaborativo permitirá la elaboración de una hoja de ruta sólida y adaptada a las necesidades específicas del contexto, promoviendo así la eficiencia, transparencia y éxito en la implementación de la contratación pública electrónica.

#### *Indicador 8*

- Se recomienda la implementación de un esquema de evaluación de desempeño continuo y regular para el personal de adquisiciones, proveedores y el sistema electrónico de contratación pública. Este enfoque permitiría identificar áreas de mejora y fortalezas tanto en el personal como en los proveedores, promoviendo una mayor eficacia en los procesos de contratación. Asimismo, la evaluación del sistema contribuiría a una identificación proactiva y corrección de posibles deficiencias operativas, para mejorarlas.
- Se recomienda establecer un sistema de asesoramiento y asistencia permanente, gratuito y accesible para los involucrados en las adquisiciones públicas. Los métodos de contacto para este sistema no deberán suponer una barrera para los interesados.
- Se recomienda establecer una estrategia general para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública. Esta estrategia debería incluir un plan detallado que abarque formas de capacitación específicas, identifique a los responsables de su implementación y proponga un modelo de financiamiento sostenible y permanente. Esto permitirá promover la mejora continua de habilidades y conocimientos entre funcionarios y proveedores, así como también garantizaría la consistencia y la viabilidad a largo plazo de los programas de capacitación.
- Se recomienda que desde el gobierno se emita una política pública que reconozca a la contratación pública como una función específica y estratégica, una profesión académica y una carrera profesional competitiva y atractiva. Para lograrlo deberá establecer las alianzas necesarias y dotar a la política de recursos suficientes y permanentes.
- Se recomienda establecer una estrategia general para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública, que cuente con el detalle adecuado de formas de capacitación, responsables y un modelo de financiamiento que lo haga sostenible y permanente.
- Se recomienda realizar una hoja de ruta para la generación de un sistema de medición de desempeño de los procesos de contratación, sobre la base de los conceptos de la gestión para resultados. Como parte de la hoja de ruta deberá contemplarse tanto los aspectos conceptuales de medición como los prácticos para la implementación y sostenibilidad del sistema.

## Pilar III

### *Indicador 9*

- Se recomienda establecer y publicar los criterios obligatorios de sostenibilidad para objetos de contratación identificados como estratégicos. Esta acción proporcionaría una guía clara para los participantes en los procesos de licitación, fomentando la integración de prácticas sostenibles desde las primeras etapas. Además, contribuiría a la alineación de las adquisiciones con los objetivos ambientales y sociales, fortaleciendo el compromiso con la sostenibilidad en todas las fases del ciclo de contratación.
- Se recomienda que se establezca una estrategia estatal de compras públicas sostenibles integral, que aborde la identificación de objetos de contratación estratégicos y establezca criterios de sostenibilidad obligatorios con un calendario de implementación progresiva. Se debe priorizar la formación y concientización de los involucrados, evaluar y monitorear continuamente el impacto, e incluir a partes interesadas clave para promover la transparencia y la rendición de cuentas. Además, la estrategia debe fomentar la adopción de tecnologías sostenibles, garantizar el cumplimiento normativo y considerar la innovación en los procesos de adquisición para avanzar hacia prácticas responsables y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.
- Se recomienda realizar un estudio para evaluar la viabilidad y conveniencia de introducir fases de precalificación en adquisiciones complejas, particularmente en proyectos relacionados con la construcción de infraestructura o concesiones de servicios públicos. Este análisis debe identificar los beneficios potenciales de la precalificación, como la selección de contratistas con la capacidad técnica y financiera necesaria desde el inicio y la reducción de riesgos asociados a la ejecución del proyecto.
- Se recomienda que, a través de la normativa correspondiente, se desarrollen metodologías y casos de uso del cálculo de valor por dinero en compras públicas e incluyan criterios de sostenibilidad y desarrollo local. Se deberá incluir un plan de aplicación progresiva y obligatoria en los procesos, así como la creación de un catálogo gradual de métodos para simplificar los procedimientos y mejorar la eficiencia en las adquisiciones públicas.
- Se recomienda que se establezca una estrategia estatal de compras públicas sostenibles integral, que aborde la identificación de objetos de contratación estratégicos y establezca criterios de sostenibilidad obligatorios con un calendario de implementación progresiva. Se debe priorizar la formación y concientización de los involucrados, evaluar y monitorear continuamente el impacto, e incluir a partes interesadas clave para promover la transparencia y la rendición de cuentas. Además, la estrategia debe fomentar la adopción de tecnologías sostenibles, garantizar el cumplimiento normativo y considerar la innovación en los procesos de adquisición para avanzar hacia prácticas responsables y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.
- Se recomienda llevar a cabo un estudio exploratorio en colaboración con los actores relevantes, para evaluar la viabilidad y los impactos de implementar incentivos por desempeños extraordinarios en la contratación pública. En este sentido, se sugiere desarrollar una estrategia de implementación que incluya un plan detallado para supervisar y controlar los resultados obtenidos mediante estos incentivos. Este enfoque permitirá no

solo medir la efectividad de los incentivos, sino también ajustar y mejorar la estrategia según las necesidades identificadas durante el proceso de evaluación.

- Se recomienda que se generen procesos detallados de inspección y control de calidad sobre los objetos de compra y, de ser necesario, ajustar la normativa para que este sea un paso requerido en las adquisiciones. La implementación de controles más rigurosos garantizaría la conformidad de los productos o servicios adquiridos con los estándares establecidos, reduciendo el riesgo de defectos o incumplimientos.
- Se recomienda realizar un estudio de mecanismos de participación directa de partes interesadas en compras públicas, basándose en buenas prácticas internacionales, y en la exploración de estrategias innovadoras para involucrar de manera activa a diversos actores en estos procesos. Un enfoque que se puede estudiar podría ser la implementación de consultas públicas que permitan la retroalimentación de la sociedad civil y expertos en áreas específicas durante la fase de planificación de contrataciones. Asimismo, se podría considerar la creación de comités asesores conformados por representantes de la sociedad y la academia para aportar perspectivas especializadas en la toma de decisiones.
- Se recomienda impulsar un proyecto integral de sistemas de análisis de datos, construido sobre la base de los sistemas actuales y proyectado para sistemas futuros. Este proyecto debe poseer la capacidad de identificar, absorber e integrar información relevante de otros sistemas de información públicos, así como analizar la información recopilada y generar información estratégica basada en estadísticas. De esta manera, se crearía un marco tecnológico robusto que no solo consolida datos de diversas fuentes, mejorando la eficiencia en la gestión de contratación pública, sino que también facilita la generación de información estratégica para la mejora continua de las políticas de adquisiciones.

#### *Indicador 10*

- Se recomienda realizar un estudio, en colaboración con las partes interesadas, de los mecanismos de participación utilizados en otros países y desarrollar un plan para su implementación. En el estudio se debe tomar en cuenta a la implementación de canales estructurados que faciliten la comunicación bidireccional entre las entidades gubernamentales y los proveedores. Estos mecanismos podrían incluir foros regulares, reuniones consultivas o plataformas en línea donde los proveedores puedan expresar inquietudes, compartir perspectivas y participar activamente en la mejora continua de los procesos de adquisición. Este enfoque no solo fomentaría la transparencia y la participación, sino que también contribuiría a fortalecer las relaciones entre el sector público y los proveedores, promoviendo una colaboración más efectiva y alineada con las necesidades del mercado.
- Se recomienda determinar un plan integral con medidas orientadas a incentivar la participación de más empresas y proveedores del sector público con enfoque en aquellos factores detectados en el estudio de barreras de participación y en seguimiento a la hoja de ruta establecida. Este plan debe estar centrado en los factores específicos que han sido detectados como barreras para la participación efectiva. Es necesario incluir en el plan, acciones concretas como la simplificación de procedimientos de licitación, la mejora en la comunicación y divulgación de oportunidades de contratación, y el establecimiento de

mecanismos que promuevan la competencia y la equidad. La integralidad de este plan no solo contribuirá a superar las barreras identificadas, sino que también fomentará un entorno más inclusivo y dinámico en la participación de empresas y proveedores del sector público.

- Se recomienda desarrollar un estudio para identificar las barreras de participación percibidas por los proveedores y establecer una hoja de ruta para mitigarlas. Este estudio permitiría una comprensión detallada de los desafíos enfrentados por los proveedores, desde obstáculos burocráticos hasta posibles discriminaciones. La hoja de ruta resultante debe incluir medidas específicas, como la simplificación de trámites, la mejora en la comunicación y divulgación de oportunidades de contratación, y la implementación de políticas que fomenten la equidad y la competencia.
- Se recomienda realizar un estudio de riesgos de contratación pública con enfoque en los sectores en los cuales exista mayor probabilidad de concentración de mercado, baja innovación y riesgos de integridad. Este estudio identificará las áreas vulnerables, donde la falta de competencia, innovación limitada y posibles problemas de integridad podrían representar desafíos significativos. La comprensión detallada de estos riesgos facilitaría el diseño e implementación de estrategias preventivas, como la promoción de la competencia, la introducción de medidas para fomentar la innovación y la implementación de salvaguardias contra posibles riesgos de integridad.

#### **Pilar IV**

##### *Indicador 11*

- Se recomienda profundizar el estudio de la accesibilidad de los mecanismos de participación para los proveedores y establecer incentivos sectoriales de manera que los proveedores participantes tengan acceso a un seguimiento de los resultados. El estudio debe considerar realizar un análisis de la accesibilidad de los mecanismos de participación existentes. Esto implica evaluar la facilidad con la que los proveedores pueden acceder a la información sobre oportunidades de contratación, entender los requisitos del proceso, y participar activamente en las consultas y discusiones relacionadas con los contratos públicos. También el estudio debe estudiar la aplicabilidad de diferentes incentivos sectoriales, como acceso preferencial a información anticipada sobre oportunidades de contratación, asesoramiento personalizado para mejorar la calidad de las propuestas, o incluso reconocimientos y certificaciones por un desempeño destacado en la participación en procesos de contratación pública.
- Se recomienda realizar un estudio, en colaboración con las partes interesadas, de los mecanismos de participación utilizados en otros países y desarrollar un plan para su implementación. En el estudio se debe tomar en cuenta a la implementación de canales estructurados que faciliten la comunicación bidireccional entre las entidades gubernamentales y los proveedores. Estos mecanismos podrían incluir foros regulares, reuniones consultivas o plataformas en línea donde los proveedores puedan expresar inquietudes, compartir perspectivas y participar activamente en la mejora continua de los procesos de adquisición. Este enfoque no solo fomentaría la transparencia y la participación, sino que también contribuiría a fortalecer las relaciones entre el sector

público y los proveedores, promoviendo una colaboración más efectiva y alineada con las necesidades del mercado.

- Se recomienda desarrollar una plataforma de información que sea capaz de compilar los diferentes programas de participación, y contar con toda la información necesaria para que los actores involucrados puedan dar un monitoreo y seguimiento a los programas de manera efectiva. Esta plataforma debe contar con evidencia de los resultados obtenidos de los programas y debe ser de acceso público.
- Se recomienda desarrollar metodologías de trabajo que establezcan los procesos de participación ciudadana durante las fases de planeación, apertura de ofertas, evaluación, adjudicación y gestión y ejecución del contrato con el fin de garantizar la transparencia, la eficacia y la eficiencia en la gestión pública. Para ello, se sugiere la creación de mecanismos específicos que faciliten la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y el seguimiento de los procesos de contratación pública. Estos mecanismos pueden ser de diversa índole, desde la consulta ciudadana hasta la creación de comités de seguimiento y control social, pasando por la realización de auditorías y otras formas de control.

#### *Indicador 12*

- Se recomienda que se establezca un protocolo de revisiones de los informes de auditoría con el correspondiente registro y planes de atención a los resultados de las auditorías. Se debe considerar la creación de un registro centralizado que consigne todas las auditorías realizadas, tanto internas como externas, y las correspondientes recomendaciones que han surgido de estas evaluaciones. Este registro debe ser de acceso público para que la sociedad civil, los órganos de control y los ciudadanos en general puedan monitorear y evaluar la respuesta del Estado ante las irregularidades identificadas. Con respecto al protocolo, se debe tener en cuenta la comunicación de los resultados de las auditorías al legislativo, así como garantizar que estos informes sean tratados con la debida prioridad en la agenda legislativa. La creación de comisiones especializadas o subcomités encargados de dar seguimiento a los informes de auditoría podría ser una estrategia eficaz para asegurar una supervisión continua.
- Se recomienda, tomando en cuenta el marco normativo y las mejores prácticas internacionales, desarrollar procedimientos específicos para realizar auditorías en la contratación pública y plasmarlos en manuales o instrumentos normativos pertinentes. Estos procedimientos deben incluir pasos claros desde la planificación y ejecución de la auditoría hasta la comunicación de los resultados, así como el detalle de los responsables y de ser el caso, incluso plazos. Además, se deberían establecer criterios de evaluación uniformes y mecanismos para garantizar la consistencia en la aplicación de las auditorías en todas las instancias gubernamentales.
- Se recomienda revisar y fortalecer el marco normativo para establecer plazos específicos y realistas para la implementación de las recomendaciones de auditoría. Estos plazos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a la complejidad de las acciones requeridas, pero al mismo tiempo, lo bastante firmes para garantizar una respuesta oportuna y efectiva. Se debe considerar la implementación de incentivos y sanciones para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos.

- Se recomienda la creación de instancias especializadas para monitorear el progreso de la implementación de las recomendaciones y la divulgación regular de informes que detallen el estado de cada recomendación, destacando los avances y los obstáculos encontrados.
- Se recomienda revisar el marco normativo para establecer la obligatoriedad de la capacitación en contratación pública para auditorías internas y externas en la adquisición de bienes, servicios y obras. Para desarrollar estas capacitaciones, se puede realizar un convenio con la Contraloría. Estas capacitaciones deberían abordar aspectos como la normativa vigente, las mejores prácticas en adquisiciones, la identificación de posibles riesgos y la aplicación de técnicas de auditoría específicas para este ámbito. En el caso de la contratación de obras, las capacitaciones podrán expandirse para incluir un enfoque más detallado en auditorías, cubriendo temas como la evaluación de la planificación, la supervisión de la ejecución y el seguimiento de la calidad, el tiempo y el costo de la obra.
- Se recomienda establecer, en el nivel normativo correspondiente, que los auditores demuestren experiencia y conocimiento en adquisiciones públicas o, que sea obligatorio el recibir capacitación formal sobre contratación pública.

#### *Indicador 13*

- Se recomienda que se evalúe la viabilidad de establecer un ente de apelaciones adecuado, basándose en buenas prácticas internacionales en la materia. Deben proponerse las reformas legislativas necesarias para la implementación de dicho ente. Esto permitirá contar con un mecanismo efectivo y transparente para revisar las decisiones administrativas, promoviendo la justicia y la equidad en los procesos de contratación pública.

#### *Indicador 14*

- Se recomienda incluir una disposición que establezca un periodo de enfriamiento obligatorio (de entre seis y dos años) para exfuncionarios antes de que puedan asumir roles en el sector privado que podrían verse afectados por sus anteriores responsabilidades gubernamentales y viceversa.
- Se recomienda ajustar el marco normativo con el fin que se establezca explícitamente la obligatoriedad de incluir disposiciones sobre prácticas prohibidas en los documentos de contratación y contratos. Esto ayudará a construir una cultura ética en el ámbito de la contratación, lo que podrá tener efectos positivos a largo plazo en la confianza pública y la eficiencia de la gestión de recursos públicos.
- Se recomienda que Contraloría establezca un procedimiento de seguimiento y publicación de las denuncias por casos de corrupción y sus consecuencias judiciales o de otro tipo, guardando la confidencialidad procesal necesaria. Este procedimiento debe incluir: establecer un sistema de registro centralizado para documentar todos los casos enviados a la Unidad Anticorrupción. Esto debería incluir detalles como la fecha de recepción, la naturaleza de las acusaciones, los involucrados, y cualquier acción tomada hasta el momento; definir plazos específicos para el seguimiento de cada caso conforme a la complejidad; asignación de responsabilidades específicas; establecer protocolos de comunicación regulares entre la Contraloría y la Unidad Anticorrupción; informes periódicos que resuman el estado de todos los casos en seguimiento.



- Se recomienda revisar la coordinación y comunicación entre las áreas de adquisiciones con la Fiscalía y establecer convenios o acuerdos de cooperación en el intercambio de información.
- Se recomienda realizar un estudio que define herramientas de detección de riesgos en la contratación pública, como perfiles y matrices de riesgos, con el fin de tener una guía de como identificarlos, clasificarlo, gestionarlos y mitigarlos. El estudio debe considerar la inclusión de tecnologías para la detección de riesgos y debe considerar un enfoque estructurado que incluya evaluación de riesgos iniciales, registro formal de riesgos, estrategias de mitigación específicas, capacitación y sensibilización, monitoreo continuo, informes transparentes y rendición de cuentas.
- Se recomienda que se trabaje en cooperación con la Función Judicial para desarrollar estadísticas de sentencias y procedimientos legales relacionados a la corrupción en la contratación y que se puedan generar informes anuales de conocimiento y acceso público. Se debe considerar establecer un registro centralizado que incluya información detallada sobre los casos, categorizar los datos, establecer indicadores de desempeño, generar informes públicos periódicos y fomentar la colaboración interinstitucional.
- Se recomienda establecer una hoja de ruta para estimular la participación de la sociedad civil en la integridad de contratación pública, para lo cual es importante difundir las causas, condiciones y efectos de la corrupción en el bienestar ciudadano. En la hoja de ruta se debe incluir: mecanismos de participación ciudadana en la supervisión de los procesos de adquisición pública. Esto podría incluir la creación de plataformas en línea para comentarios, consultas públicas y divulgación de información relevante; un programa de capacitación y sensibilización dirigido a la sociedad civil sobre los procesos de adquisición pública, los indicadores de posibles irregularidades y cómo informarlas; un plan de colaboración y cooperación con organizaciones de la sociedad civil especializadas en la materia; procesos de inclusión de la sociedad civil en la toma de decisiones.

## 5. Planeación 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 del sistema estatal de contratación pública, los cuales se organizan en las siguientes áreas: Reformas normativa; Instrumentos de aplicación y creación de metodologías; Difusión y participación; Sistema electrónico; Requerimientos de estudios; y Profesionalización.

A continuación, se presenta un cuadro con todas las recomendaciones por Pilar, 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 se decida más adelante.

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 del sistema estatal de contratación pública, 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.

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Se recomienda que el Estado publique en un solo sitio especializado en contratación pública todas las normas aplicables en esta materia, que incluya al menos estos datos de cada norma desde la pantalla de acceso: fecha de publicación, fecha de entrada y salida de vigor, modificación, nivel de norma, ámbito, abstracto, con la finalidad de asegurar integración, vigencia, gestión de las normas, permanencia de disposiciones abrogadas, etc. en los portales de contratación correspondientes.	1			X	X			Secretaría de Administración Secretaría de Movilidad	X		
2	Se recomienda generar procedimientos simplificados para contrataciones menos complejas en obras.	1	X	X			X		Secretaría de Movilidad		X	
3	Se recomienda desarrollar, a través de la normativa pertinente, herramientas de aplicación del cálculo de los tiempos en los procesos de adquisición de acuerdo con su complejidad	1	X	X			X		Secretaría Jurídica		X	
4	Se recomienda establecer en la normativa los casos en los que es posible reducir o extender los plazos para la adquisición de bienes, servicios y obras.	1	X				X		Secretaría Jurídica		X	
5	Se recomienda que, a través de una reforma normativa, no se cobren las bases y que éstas se compartan de manera totalmente digital.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
6	Se recomienda establecer la obligación de uso de métodos objetivos y parametrizables para la evaluación técnica en la contratación de obras.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
7	Se recomienda desarrollar metodologías de evaluación técnica de ofertas	1		X					Secretaría Jurídica	X		
8	Se recomienda que, en la contratación de obras, se regule el criterio de congruencia de modo que se dé certeza sobre el parámetro y la forma a evaluarse	1	X	X					Secretaría Jurídica	X		
9	Se recomienda que se exploren y se determinen más criterios de evaluación además del de congruencia, como podría ser el de puntos y porcentajes en la contratación de obras	1		X					Secretaría Jurídica	X		
10	Se recomienda establecer casuísticas específicas en la Ley para las contrataciones interadministrativas directas únicamente para fomentar una mayor competencia y concurrencia de proveedores, ya sea debido a restricciones de mercado o cuestiones de seguridad.	1	X				X		Secretaría Jurídica		X	

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
11	Establecer en el marco normativo los lineamientos necesarios que desarrollen la aplicación del criterio de evaluación por puntos y porcentajes	1	X				X		Secretaría Jurídica		X	
12	Se recomienda establecer normativamente la restricción del direccionamiento de las contrataciones a través de especificaciones técnicas dirigidas.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
13	Se recomienda establecer en el marco normativo la posibilidad de reconocer estándares equivalentes cuando sea imposible determinar de forma neutral una especificación técnica, por ejemplo, utilizando la frase "o equivalente" a continuación de la especificación con la marca o modelo no neutral.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
14	Se recomienda establecer en el marco normativo que todos los criterios de evaluación de las ofertas deben ser de carácter objetivo, de tal manera que se mitigue la discrecionalidad o direccionalidad de los procesos de contratación.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
15	Se recomienda que la normativa establezca que el proceso de contratación de obras cuente con metodologías, criterios y parámetros objetivos que permitan evaluar si los cronogramas propuestos para la ejecución de obras son realistas y factibles.	1	X	X			X		Secretaría Jurídica		X	
16	Se recomienda elaborar una normativa secundaria que establezca metodologías y criterios para el cálculo de valor por dinero y los costos del ciclo de vida en las compras públicas, tanto en adquisiciones de bienes y servicios como en obras.	1	X	X			X		Secretaría Jurídica		X	
17	Se recomienda establecer en el marco normativo que la contratación de consultorías especializada cuente con procedimientos y metodologías claramente establecidas para lograr una evaluación objetiva que pondere adecuadamente la calidad y la capacidad técnica de quien preste el servicio de consultoría.	1	X	X			X		Secretaría Jurídica		X	
18	Se recomienda revisar los supuestos establecidos en la norma e identificar aquellos que no justifican la excepción, para proponer la reforma legislativa conducente, o bien, implementar controles más rigurosos que garanticen la transparencia y legalidad.	1					X		Secretaría de Administración	X		

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
19	Se recomienda explorar la adopción de métodos competitivos que se utilizan en otros lugares y no se han adoptado en el Estado, que doten competitividad y operatividad, agilidad, eficiencia en la compra, por ejemplo: convenio marco, compras menores, compras consolidadas.	1					X		Secretaría de Administración	X		
20	Se recomienda establecer explícitamente en el marco normativo la restricción de la divulgación de información durante el periodo de evaluación a los participantes o a otras personas no involucradas en el proceso.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
21	Se recomienda establecer en el marco normativo la obligación de mantener los registros del proceso de apertura de ofertas para que esté disponible para su consulta.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
22	Se recomienda establecer en el marco normativo la obligación de mantener la seguridad y confidencialidad de las ofertas desde antes de la apertura hasta después de la adjudicación del contrato.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
23	Se recomienda establecer en el marco normativo restrinja la divulgación de información sensible con consideraciones específicas a su naturaleza durante y después del proceso de contratación, para lo cual en la norma debe estar definido el ámbito de lo que se considera información sensible, por ejemplo, aspectos comerciales, propiedad intelectual y otras cuestiones sensibles que podrían desalentar la participación de proveedores.	1	X				X		Secretaría Jurídica		X	
24	Se recomienda establecer a través del marco normativo, un medio de impugnación efectivo que sea independiente a la unidad compradora, en la forma de un recurso administrativo que sea accesible a los proveedores sin que su dimensión o capacidad financiera sea un obstáculo para ello.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
25	Se recomienda determinar en el marco normativo los actos que son materia de impugnación, tales como convocatoria y junta de aclaraciones, fallo, negativa de firmar el contrato por parte de la autoridad, entre otras materias.	1	X						Secretaría Jurídica		X	

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
26	Se recomienda determinar en el marco normativo la obligación de publicar tanto las solicitudes de apelación, como las resoluciones correspondientes.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
27	Se recomienda establecer en el marco normativo cuales son los actores, las funciones y responsabilidades para la gestión de contratos.	1	X				X		Secretaría Jurídica		X	
28	Se recomienda establecer en el marco normativo en qué términos del contrato están permitidas las enmiendas y bajo que circunstancias o condiciones se pueden realizar. También es importante establecer criterios de limitación a dichas enmiendas, por ejemplo, en cuanto al monto, cronograma o subrogación de responsabilidades contractuales.	1	X				X		Secretaría Jurídica		X	
29	Se recomienda que el marco legal en materia de obra pública determine la adopción de soluciones de contratación electrónica, para implementar en el corto y mediano plazo un sistema totalmente transaccional y completamente digital.	1	X				X		Secretaría Jurídica		X	
30	Se recomienda trazar la ruta que permita considerar e integrar todos los elementos necesarios (costos, impacto presupuestario, regulación normativa, innovación tecnológica) que aseguren de manera efectiva el uso de herramientas y estándares que permitan garantizar la privacidad, la seguridad de datos y la autenticación correspondientes en el acceso al SECOP.	1					X		Secretaría Jurídica		X	
31	Se recomienda establecer en el marco normativo que las entidades dispongan de la información completa y de los registros de seguimiento de cada contratación. Es necesario que se incluya un listado de cuáles son los documentos registros e información que debe conservarse de cada procedimiento de contratación.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
32	Se recomienda emitir el Reglamento de la Ley de Obras Públicas	1	X				X		Secretaría Jurídica	X		
33	Se recomienda establecer en el marco normativo las atribuciones que facultan revisar periódicamente, así como elaborar los anteproyectos de reformas del reglamento, a la entidad que ejercerá la función normativa/reguladora.	1	X						Secretaría Jurídica		X	

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
34	Se recomienda que quien ejerza la función normativa/reguladora defina aquellas cláusulas que deben estipularse en los contratos para los tipos de contratos más comunes. Una vez definido, diseñar un documento de contratación modelo y analizar cuál sería el medio reglamentario idóneo para establecer su uso obligatorio, así como su incorporación al SECOP para que tenga una amplia difusión.	1	X						Secretaría Jurídica		X	X
35	Se recomienda que se defina en el marco normativo que quien ejerza la función normativa/reguladora tenga las atribuciones de preparar y actualizar los documentos de contratación modelo.	1	X						Secretaría Jurídica		X	X
36	Se recomienda desarrollar un manual para la contratación de obras que detalle todos los procedimientos para la correcta implementación del marco normativo de contratación.	1		X					Secretaría Jurídica	X		
37	Se recomienda establecer en el marco normativo quien asumirá la responsabilidad por el mantenimiento y actualización del Manual de Políticas y Procesos en materia de contratación de Bienes y Servicios.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
38	Se recomienda definir en el marco normativo que la Secretaría de Movilidad asumirá la responsabilidad por el mantenimiento del manual de obras públicas y que lo actualizará con regularidad.	1	X						Secretaría Jurídica		X	
39	Se recomienda desarrollar una estrategia estatal de compras públicas sostenibles alineada a los objetivos de la política nacional, basada en una evaluación profunda de necesidades. Esta estrategia debe incluir un sistema de herramientas para operar y monitorear su ejecución y funcionamiento y un plan de implementación.	1		X			X		Secretaría Jurídica	X		
40	Se recomienda establecer en el marco normativo, con base a la estrategia estatal de compras públicas sostenibles, la consideración en criterios de sostenibilidad en la contratación pública.	1					X		Secretaría Jurídica		X	
41	Se recomienda realizar un análisis jurídico sobre aquellos tratados internacionales con capítulo de compras públicas de los que México sea parte, para identificar las obligaciones y realizar la armonización legal pertinente.	1					X		Secretaría Jurídica	X		

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
42	Se recomienda que, en una aplicación informática, de preferencia con acceso público, se incluya la información de ejecución presupuestaria en relación tanto a los aspectos financieros como de contratación pública.	2				X			Secretaría de Administración		X	
43	Se recomienda incorporar en los procedimientos de pago mecanismos de seguimiento y alerta que permitan detectar retrasos en los pagos con un registro sobre el nivel de puntualidad de los diferentes entes compradores para garantizar que los proveedores y contratistas reciban sus pagos de manera puntual. Esta información financiera relevante debe estar disponible públicamente para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.	2		X		X	X		Secretaría de Administración		X	
44	Se recomienda establecer un ente regulador especializado en adquisiciones de bienes y servicios y contrataciones públicas de obras, que cumpla con las siguientes funciones: proporcionar asesoramiento a las entidades contratantes, redactar políticas de contratación, informar a otras partes del gobierno, generar herramientas de implementación y respaldar la profesionalización de la función de contratación. Para la función de respaldar la profesionalización, es necesario colaborar estrechamente con la Coordinación de Gestión Estratégica, el Instituto de Profesionalización y el sector académico público y privado, y en concordancia con la estrategia de profesionalización que se determine con los resultados del módulo de profesionalización de MAPS. De esta forma será posible fortalecer una gestión más eficiente, transparente y profesional de las adquisiciones gubernamentales, promoviendo la coherencia en políticas y la capacitación adecuada de los servidores públicos en este ámbito.	2	X				X		Secretaría de Administración		X	X
45	Se recomienda que, para establecer el ente normativo y regulador, se armonice las funciones del ente centralizado de adquisiciones tomando en cuenta los riesgos de conflictos de interés. Se requiere revisar y replantear las atribuciones de la Dirección de Adquisiciones en función de lo que se espera de un ente rector. Reestructurarse, debe incluir una estrategia de financiamiento entre las cuales puede incluirse opciones como el cobro por servicios.	2	X				X		Secretaría de Administración		X	X



Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
46	Se recomienda evaluar la viabilidad de integrar la contratación pública de las diferentes áreas del Estado de Nuevo León de forma que sea posible una estandarización de documentos y procesos, así como sistemas electrónicos que compartan información y generen estadísticas. Esta integración permitirá simplificar los procesos, aprovechar economías de escala y fortalecer el sistema de contratación	2		X			X		Secretaría de Administración			
47	Se recomienda modificar la normativa para que la Dirección de Adquisiciones continúe realizando adquisiciones centralizadas con la adecuada cobertura normativa.	2	X						Secretaría de Administración		X	
48	Se recomienda que se analice la pertinencia de que ciertas adquisiciones especializadas se realicen en las mismas dependencias, para lo cual deben tener su unidad de adquisiciones.	2					X		Secretaría de Administración	X		
49	Se recomienda que se establezca un proceso detallado que contenga responsables, contenidos y mecanismos de rendición de cuentas y se desarrolle un proyecto para aplicar dicho proceso.	2		X			X		Secretaría de Administración	X		
50	Se recomienda dimensionar el volumen de trabajo correspondiente a las adquisiciones centralizadas y contratación de obras que realizan las entidades ejecutoras y armonizar los requerimientos a la dotación de personal y recursos financieros.	2					X		Secretaría de Administración	X		
51	Se recomienda estudiar alternativas de compensación dentro del sector público para financiar las necesidades de los entes centralizados.	2					X		Secretaría de Administración	X		
52	Se recomienda realizar un proyecto que reformule los contenidos publicados de los procesos de contratación a través de las herramientas tecnológicas disponibles y los ponga a disposición pública.	2				X	X		Secretaría de Administración		X	
53	Se recomienda que, para el mediano plazo, un sistema eGP transaccional contemple el registro y publicación de la información requerida por este criterio.					X			Secretaría de Administración		X	
54	Se recomienda impulsar un proyecto de reingeniería de los sistemas de publicación actuales en el cual se contemple los estándares de datos abiertos.	2				X	X		Secretaría de Administración		X	

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
55	Se recomienda impulsar un proyecto de reingeniería de los sistemas de publicación actuales en el cual se incorpore la transacción completa de las adquisiciones y contratos de obra.	2				X	X		Secretaría de Administración		X	
56	Se recomienda que un componente del proyecto de reingeniería de los sistemas de contratación pública del Estado tome en cuenta la capacitación a servidores públicos en la planificación, desarrollo y administración los sistemas electrónicos y estrategias para capitalizar los activos de conocimientos en materia de eGP.	2				X	X		Secretaría de Administración		X	
57	Se recomienda impulsar un proyecto de reingeniería de los sistemas de publicación actuales en el cual se incorpore la transacción completa de las adquisiciones y contratos de obra. Como parte del proyecto es necesario contemplar las capacidades de los proveedores actuales y potenciales.	2				X	X	X	Secretaría de Administración		X	
58	Se recomienda que se establezca una hoja de ruta para el desarrollo de la contratación electrónica, que cubra las diferentes modalidades, productos y estrategias de contratación. Para su formulación, se podrá contar con el apoyo de expertos en las mejores prácticas internacionales y con la participación de diferentes partes interesadas en el desarrollo de la contratación pública electrónica.	2				X	X		Secretaría de Administración Secretaría de Movilidad	X		
59	Se recomienda impulsar un proyecto de sistemas de análisis de datos sobre la base de los sistemas actuales y proyectado para sistemas futuros que tenga la capacidad analizar la información recopilada y genere información estratégica para la gestión de las políticas de contratación pública.	2				X	X		Secretaría de Administración Secretaría de Movilidad		X	
60	Se recomienda que, dentro de la creación del sistema de análisis, se contemplen los estándares necesarios para que se puedan realizar auditorías al sistema.	2				X	X		Secretaría de Administración Secretaría de Movilidad		X	
61	Se recomienda establecer un esquema de evaluación de desempeño permanente y periódico tanto para el personal de adquisiciones como para los proveedores y el sistema.	2		X			X		Secretaría de Administración Secretaría de Movilidad	X		

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
62	Se recomienda establecer un sistema de asesoramiento y asistencia permanente, gratuito y accesible para los involucrados en las adquisiciones públicas. Los métodos de contacto para este sistema no deberán suponer una barrera para los interesados.	2		X					Secretaría de Administración Secretaría de Movilidad	X		
63	Se recomienda que desde el gobierno se emita una política pública que reconozca a la contratación pública como una función específica y estratégica, una profesión académica y una carrera profesional competitiva y atractiva. Para lograrlo deberá establecer las alianzas necesarias y dotar a la política de recursos suficientes y permanentes.	2						X	Secretaría de Administración	X		
64	Se recomienda establecer una estrategia general para desarrollar las capacidades de los actores involucrados en la contratación pública, que cuente con el detalle adecuado de formas de capacitación, responsables y un modelo de financiamiento que lo haga sostenible y permanente.	2			X		X	X	Secretaría de Administración Secretaría de Movilidad			
65	Se recomienda realizar una hoja de ruta para la generación de un sistema de medición de desempeño de los procesos de contratación, sobre la base de los conceptos de la gestión para resultados. Como parte de la hoja de ruta deberá contemplarse tanto los aspectos conceptuales de medición como los prácticos para la implementación y sostenibilidad del sistema.	2					X		Secretaría de Administración		X	
66	Se recomienda que se establezcan y publiquen los criterios de sostenibilidad obligatorios para determinados objetos de contratación que se identifiquen como estratégicos.				X		X		Secretaría de Administración	X		
67	Se recomienda que se establezca una estrategia estatal de compras públicas sostenibles que incorpore los criterios de sostenibilidad obligatorios para determinados objetos de contratación y un calendario de implementación progresiva.	3					X		Secretaría de Administración		X	
68	Se recomienda que se desarrolle un estudio para determinar la conveniencia de implementar fases de precalificación en adquisiciones complejas, especialmente en materia de construcción de infraestructura o concesiones de servicios públicos.	3					X		Secretaría de Administración	X		

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
69	Se recomienda que, a través de la normativa correspondiente, se desarrolle metodologías y casos de uso del cálculo de valor por dinero en compras públicas e incluyan criterios de sostenibilidad y desarrollo local. Se deberá incluir un plan de aplicación progresiva y obligatoria en los procesos, así como la creación de un catálogo gradual de métodos para simplificar los procedimientos y mejorar la eficiencia en las adquisiciones públicas.	3	X	X			X		Secretaría de Administración		X	
70	Se recomienda llevar a cabo un estudio exploratorio en colaboración con los actores relevantes, para evaluar la viabilidad y los impactos de implementar incentivos por desempeños extraordinarios en la contratación pública. En este sentido, se sugiere desarrollar una estrategia de implementación que incluya un plan detallado para supervisar y controlar los resultados obtenidos mediante estos incentivos.	3					X		Secretaría de Administración	X		
71	Se recomienda que se generen procesos detallados de inspección y control de calidad sobre los objetos de compra y, de ser necesario, ajustar la normativa para que este sea un paso requerido en las adquisiciones.	3		X			X		Secretaría de Administración		X	
72	Se recomienda impulsar un proyecto de sistemas de análisis de datos sobre la base de los sistemas actuales y proyectado para sistemas futuros que tenga la capacidad analizar la información recopilada y genere información estratégica basada en estadísticas para la gestión y mejora de las políticas de contratación pública.	3				X	X		Secretaría de Administración			X
73	Se recomienda estudiar, sobre la base de buenas prácticas internacionales, otros mecanismos de participación directa de partes interesadas y desarrollar un plan para su implementación.	3					X		Secretaría de Administración	X		
74	Se recomienda determinar un plan integral con medidas orientadas a incentivar la participación de más empresas y proveedores del sector público con enfoque en aquellos factores detectados en el estudio de barreras de participación y en seguimiento a la hoja de ruta establecida.	3					X		Secretaría de Administración	X		
75	Se recomienda realizar un estudio de profundidad que identifique las barreras de participación percibidas por los proveedores y establezca una hoja de ruta para mitigarlas.	3					X		Secretaría de Administración	X		

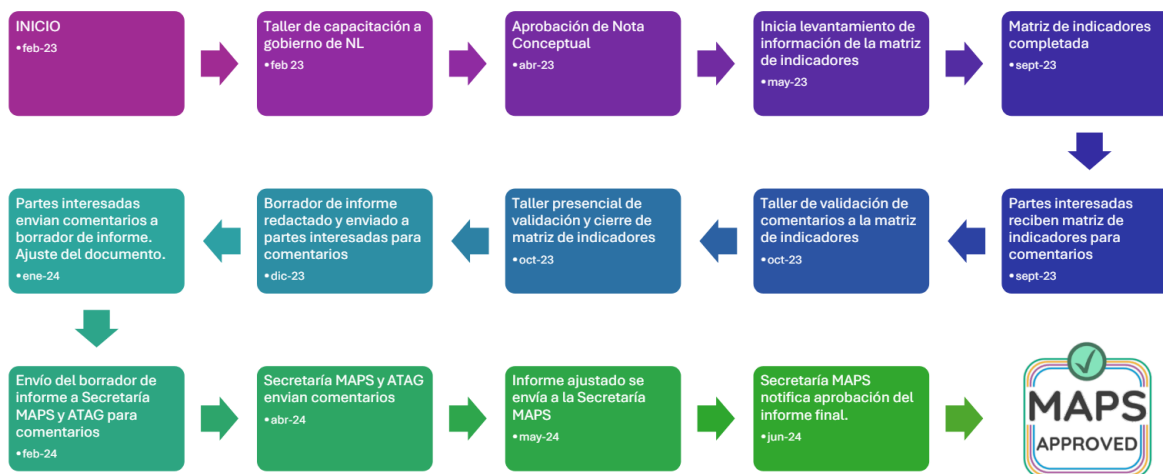
Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
76	Se recomienda realizar un estudio de riesgos de contratación pública con enfoque en los sectores en los cuales exista mayor probabilidad de concentración de mercado, baja innovación y riesgos de integridad.	3					X		Secretaría de Administración	X		
77	Se recomienda profundizar el estudio de la accesibilidad de los mecanismos de participación para los proveedores y establecer incentivos sectoriales de manera que los proveedores participantes tengan acceso a un seguimiento de los resultados.	4		X			X		Secretaría de Administración		X	
78	Se recomienda desarrollar una plataforma de información que sea capaz de compilar los diferentes programas de participación, y contar con toda la información necesaria para que los actores involucrados puedan dar un monitoreo y seguimiento a los programas de manera efectiva. Esta plataforma debe contar con evidencia de los resultados obtenidos de los programas y debe ser de acceso público.	4				X	X		Secretaría de Administración			X
79	Se recomienda desarrollar metodologías de trabajo que establezcan los procesos de participación ciudadana durante las fases de planeación, apertura de ofertas, evaluación, adjudicación y gestión y ejecución del contrato con el fin de garantizar la transparencia, la eficacia y la eficiencia en la gestión pública. Para ello, se sugiere la creación de mecanismos específicos que faciliten la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y el seguimiento de los procesos de contratación pública. Estos mecanismos pueden ser de diversa índole, desde la consulta ciudadana hasta la creación de comités de seguimiento y control social, pasando por la realización de auditorías y otras formas de control.	4		X			X		Secretaría de Administración		X	
80	Se recomienda que se establezca un protocolo de revisiones de los informes de auditoría con el correspondiente registro y planes de acción.	4		X					Secretaría de Administración Contraloría del Estado	X		
81	Tomando en cuenta el marco normativo y las mejores prácticas internacionales, desarrollar procedimientos específicos para realizar auditorías en la contratación pública y plasmarlos en manuales o cualquier instrumento normativo. Se debe tomar en cuenta la designación de responsables, los pasos, de ser el caso incluso plazos.	4		X			X		Secretaría de Administración Contraloría del Estado	X		

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
82	Se recomienda definir, a través de las reformas normativas necesarias, un tiempo máximo de implementación de las recomendaciones.	4	X						Secretaría de Administración Contraloría del Estado		X	
83	Se recomienda establecer un convenio con la Contraloría para fortalecer la capacidad de los auditores y capacitarlos en los aspectos técnicos de la compra pública (de bienes, servicios y obras) que incluya un sistema de medición basado en datos.	4						X	Secretaría de Administración Contraloría del Estado			X
84	Se recomienda establecer, en el nivel normativo correspondiente, que los auditores demuestren experiencia y conocimiento en adquisiciones públicas o, que sea obligatorio el recibir capacitación formal sobre contratación pública.	4	X					X	Secretaría de Administración Congreso		X	
85	Se recomienda al sistema estatal de contratación pública que evalúe la viabilidad de establecer un ente de apelaciones adecuado, basándose en buenas prácticas internacionales en la materia. Deben proponerse las reformas legislativas necesarias para la implementación de dicho ente.	4					X		Secretaría de Administración			X
86	Se recomienda que Contraloría establezca un procedimiento de seguimiento y publicación de las denuncias por casos de corrupción y sus consecuencias judiciales o de otro tipo, guardando la confidencialidad procesal necesaria.	4		X			X		Secretaría de Administración Contraloría del Estado		X	
87	Se recomienda que las entidades de control, incluida la Fiscalía, establezcan mecanismos adecuados para disponer de información concreta y específica sobre la aplicación de leyes sobre prácticas fraude, corrupción y otras prácticas prohibidas	4		X					Secretaría de Administración Contraloría del Estado Fiscalía del Estado		X	
88	Se recomienda realizar un estudio que define herramientas de detección de riesgos en la contratación pública, como perfiles y matrices de riesgos, con el fin de tener una guía de como identificarlos, clasificarlos, gestionarlos y mitigarlos. El estudio debe considerar la inclusión de tecnologías para la detección de riesgos.	4		X			X		Secretaría de Administración		X	

Nro.	RECOMENDACIÓN	Pilar	REFORMA AL MARCO NORMATIVO	INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS	DIFUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	SISTEMA ELECTRÓNICO	ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN	RESPONSABLES	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
89	Se recomienda que se trabaje en cooperación con la Función Judicial para desarrollar estadísticas de sentencias y procedimientos legales relacionados a la corrupción en la contratación y que se puedan generar informes anuales de conocimiento y acceso público.	4		X					Secretaría de Administración Contraloría del Estado Fiscalía del Estado		X	
90	Se recomienda establecer una hoja de ruta para estimular la participación de la sociedad civil en la materia de integridad de contratación pública, para lo cual es importante difundir las causas, condiciones y efectos de la corrupción en el bienestar ciudadano.	4			X		X		Secretaría de Administración	X		

## 6. Información sobre 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 todas las partes de la evaluación se condujo a partir de **febrero de 2023**, iniciando con el **Taller de Capacitación**, diseñado específicamente para involucrarlas. Este taller proporcionó un espacio donde se compartieron conocimientos relevantes sobre el proyecto 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 de las partes, 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. Se pidió a los recolectores de información en la primera ronda, que se justifique el criterio de evaluación inicial, el cual se planteó durante el primer taller. Una vez concluido, 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 de que la respuesta no fuera 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. Este ciclo se repitió por hasta tres veces. El anexo 7 contiene las rondas de trabajo de cada pilar en un libro de Excel.

Finalmente se obtuvo el primer borrador de las matrices de indicadores de los 4 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. El anexo 8 es un libro de Excel que contiene todas las observaciones realizadas por las partes interesadas. El libro contiene la institución que emitió los comentarios y en su respectiva columna, el comentario.

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 reunión presencial en la capital del Estado, Monterrey, se presentaron los hallazgos, brechas y recomendaciones más destacadas 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** y se lo **envió a las partes interesadas** para su revisión, comentarios y validación.

En **enero de 2024** las partes interesadas remitieron sus observaciones y comentarios, las que fueron incorporadas y atendidas por los evaluadores. En **febrero de 2024 se envió a la Secretaría del MAPS el borrador de Informe de Evaluación** 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** y en **junio de 2024** la Secretaría notificó su **aprobación**.

## 7. Anexos

---

1. Subindicadores cuantitativos
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
7. Rondas de trabajo
8. Comentarios de partes interesadas a matrices de indicadores