

# **INFORME DE LA OCDE: “PROFESSIONALISING THE PUBLIC PROCUREMENT WORKFORCE. A REVIEW OF CURRENT INITIATIVES AND CHALLENGES”**

---

M<sup>a</sup> del Carmen de Guerrero Manso<sup>1</sup>

## **Sumilla**

El informe “Professionalising the public procurement workforce. A review of current initiatives and challenges” de la OCDE contiene un compendio de buenas prácticas llevadas a cabo por distintos Estados para lograr la profesionalización en la contratación pública. Estas buenas prácticas se articulan en torno a las tres etapas principales de las iniciativas de profesionalización y los componentes necesarios para lograr este objetivo: la evaluación del nivel de profesionalización, el desarrollo de una estrategia y la aplicación de la estrategia. En este trabajo analizo este informe, desde el convencimiento de que solo con los mejores profesionales conseguiremos la eficacia y la eficiencia en la contratación pública.

## **Palabras clave**

Profesionalización, contratación pública, OCDE, calidad, compra pública estratégica

## **1. Introducción**

El 30 de enero de 2023 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE) publicó el número 26 de sus Documentos de política de gobernanza pública, el cual lleva por título “Professionalising the public procurement workforce. A review of current initiatives and challenges”<sup>2</sup>.

Tal y como explica esta organización internacional, este documento de orientación describe la situación actual de las medidas adoptadas por los

---

1 Universidad de Zaragoza (España). Profesora Titular de Derecho Administrativo, [carmeng@unizar.es](mailto:carmeng@unizar.es)

2 Disponible en <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/professionalising-the-public-procurement-workforce-e2eda150-en.htm>

países para promover la profesionalización del personal de contratación pública. Con dicha finalidad, el documento se centra en los principales elementos de la profesionalización del personal de contratación pública, articulados en torno a seis bloques: 1) La evaluación del estado actual de la profesionalización, 2) El desarrollo de una estrategia de profesionalización, 3) El desarrollo de un modelo de competencias y un marco de certificación, 4) El desarrollo de sistemas de capacitación, 5) El establecimiento de mecanismos de incentivos, y finalmente, 6) La promoción de enfoques colaborativos con centros de conocimiento. El análisis plasmado en este documento tiene su fundamento en la investigación basada en los datos recogidos a través de la Encuesta de la OCDE de 2020 sobre profesionalización y la Encuesta de la OCDE de 2018 sobre la aplicación de la Recomendación de la OCDE de 2015 sobre contratación pública.

Conforme a lo anterior, la OCDE realiza un análisis de buenas prácticas de profesionalización llevadas a cabo en distintos países y aporta elementos para conseguir mejores profesionales al servicio de la contratación pública. Es decir, no se limita a realizar un análisis teórico del estado de la profesionalización de la contratación pública en diversos países, sino que desciende a aportar ejemplos específicos que sirvan como modelo e inspiración para cambiar, potenciar o evitar determinadas conductas que afectan a la correcta consecución del interés general, el cual debe ser siempre el objetivo de cualquier contrato público.

## **2. Importancia de la profesionalización en la contratación pública**

La complejidad de la contratación pública es evidente. Se trata de un ámbito de actuación dotado de una gran trascendencia y sometido a constantes modificaciones, tanto normativas como políticas, lo cual pone de manifiesto la necesidad de constante actualización de las personas que intervienen en los diversos trámites de decisión, preparación, selección, adjudicación y ejecución de los contratos. Además, esta constante capacitación no afecta en exclusiva al sector público, sino que incide asimismo en el sector privado, ya que serán los operadores económicos los que deberán entender las licitaciones publicadas por los entes contratantes, redactar ofertas o propuestas que se adecúen a los requisitos preestablecidos y, en el caso de resultar adjudicatarios del contrato, tener capacidad para desarrollar de manera adecuada la prestación de que se trate. En todo caso, ya sean compradores o vendedores, la consecución del interés general está vinculada a la mejor actuación de todos ellos, con especial atención al

desempeño de sus funciones con honestidad, integridad, conforme a la legalidad, de forma responsable, con corrección técnica, y actuando en pro de la eficiencia, la cual también ampara la visión estratégica de la contratación pública<sup>3</sup>.

No obstante, si quedara alguna duda sobre la importancia y el alcance no solo teórico, sino también práctico, de lograr profesionales bien formados en el ámbito de la contratación pública, de forma que también puedan plantar oposición ante situaciones o solicitudes que se distancien de la legalidad o de la integridad, cabe recordar el dato objetivo recogido en la Recomendación (UE) 2017/1805 de la Comisión, del 3 de octubre de 2017, sobre la profesionalización de la contratación pública “Construir una arquitectura para la profesionalización de la contratación pública”<sup>4</sup>. En el considerando cuarto de dicha recomendación se recuerda la necesidad de garantizar un uso más eficiente de los fondos públicos unido a la mejora de las condiciones de los compradores públicos para contratar conforme a las normas más exigentes de profesionalidad, ya que esta mejora de profesionalidad puede ayudar a fomentar su impacto en la economía entendida desde una perspectiva global. Fundamenta esta afirmación en la cifra de beneficios económicos potenciales que, según el documento de trabajo de los servicios de la Comisión (SWD/2015/202) que acompaña a la Estrategia para el Mercado Único, se obtendría si se solventaran los problemas debidos a la profesionalización. Esto es, la nada desdeñable cantidad de más de 80 000 millones de euros.

Los profesionales que trabajan en el ámbito de la contratación pública deben tener, por lo tanto, una adecuada formación así como un nivel mínimo de experiencia, que les permitan prever y priorizar las necesidades públicas que se pretenden satisfacer, optar por la manera más correcta de abordarlas, preparar el expediente de contratación, con especial atención al informe de necesidad y a la redacción de las diversas cláusulas y requisitos de los pliegos que regirán posteriormente el contrato, cumplir con las exigencias de publicación y transparencia

---

3 De acuerdo con la importancia de esta materia, no resulta extraño que sean muchos los autores que han tratado la profesionalización en la contratación pública. En este momento nos remitimos, especialmente, a la obra colectiva dirigida por Rodríguez-Arana y Díaz Bravo (2023), que contiene diversas contribuciones de gran interés, así como a los trabajos de Sanmartín Mora (2012), Malaret (2016), Cantero Martínez (2020), Valcárcel Fernández (2020), García Meilán (2020) y De Guerrero Manso (2021a).

4 Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32017H1805>

que garanticen la igualdad de trato entre todos los posibles interesados, proceder de manera que se cumpla con la ausencia de discriminación, seleccionar y adjudicar el contrato a la mejor oferta y, posteriormente, supervisar la correcta ejecución de los contratos. Estos son solo algunos de los trámites a desarrollar en el proceso de contratación, pero a ellos hay que sumar la complejidad derivada de la implantación de la compra pública estratégica. Es decir, la utilización de la contratación pública como una vía útil para lograr objetivos vinculados a otras políticas públicas, como pueden ser las sociales, laborales, medioambientales o de innovación, mientras se logra la adquisición de bienes, servicios u obras (Gimeno Feliu, 2006, pp. 47 y 48). Es decir, en palabras de Medina Arnaiz (2011), se busca comprar no solo con la finalidad de obtener un bien, sino “para asegurar nuestro futuro”.

Ante esta dimensión del problema, que pone de manifiesto la imperiosa necesidad de profesionalización en la contratación pública, analizada en profundidad en De Guerrero Manso (2021a), no sorprende que con cierta frecuencia se publiquen, por parte de distintas entidades y organismos, orientaciones, herramientas o recopilaciones de buenas prácticas cuya finalidad es, en esencia, facilitar la labor de los profesionales de la contratación y ayudarles a ejercer mejor sus funciones. Sin embargo, seguimos corriendo el riesgo de reducir la necesidad de profesionalización a un mero desiderátum, algo positivo y anhelado pero que si no se adoptan medidas concretas y adecuadas para llevarlo a la práctica, puede quedar limitado a lo que podríamos denominar, de forma coloquial pero muy ilustrativa, un mero “propósito de año nuevo” (De Guerrero Manso, 2023), de aquellos que por falta de planificación o de impulso se incluyen en la lista año tras año sin apenas haber conseguido ningún logro efectivo. Precisamente por este motivo, y desde el convencimiento de que contamos con herramientas adecuadas para comenzar a revertir la situación, es por lo que considero de gran utilidad el nuevo impulso realizado por la OCDE en este ámbito, mediante la elaboración de este nuevo documento de orientación. Vamos a ver ahora el contenido del mismo y de qué manera se puede implantar en los diversos países interesados en mejorar el nivel de capacitación, tanto teórica como práctica, de las diversas personas que ejercen su actividad en el ámbito de la contratación pública<sup>5</sup>.

---

5 El análisis de este documento se basa en mi trabajo previo publicado en el Observatorio de contratación pública ya mencionado: De Guerrero Manso (2023).

### **3. Un nuevo impulso hacia la profesionalización por parte de la OCDE**

Como hemos dicho al inicio de este trabajo, la OCDE publicó a principios de este año el documento “Professionalising the public procurement workforce. A review of current initiatives and challenges” (Public Governance Policy Papers - N.º 26), que puede (y debería) servir de impulso para implantar diversas medidas orientadas a mejorar la profesionalización en la contratación pública. Para ello, se incluyen dos elementos complementarios. Por un lado, el análisis de las medidas implementadas hasta el momento por diversos países con la finalidad de impulsar la profesionalización del personal de contratación pública. Por otro lado, incluye una gran variedad de buenas prácticas implementadas en distintos Estados miembros de la OCDE, de manera que sirvan como ejemplo a seguir para lograr distintos logros en este ámbito.

De acuerdo con ello, este documento de la OCDE se articula en torno a siete apartados. A continuación vamos a exponer, de manera sintética y crítica, el contenido de cada uno de ellos.

#### **3.1. El aumento de las expectativas en materia de contratación pública exige una mano de obra más cualificada**

El apartado introductorio de este documento de la OCDE parte de una afirmación rotunda: el aumento de las expectativas en materia de contratación pública exige (*require*, según el término utilizado en inglés) una mano de obra más cualificada (*a more highly skilled*). Dicha afirmación se justifica, por un lado, desde la perspectiva económica. Según el Informe de la OCDE *Government at a Glance 2021*<sup>6</sup>, la contratación pública representó el 12,6% del PIB y el 29,6% del gasto público total en los países de la OCDE.

Por otro lado, la importancia y complejidad de la contratación también se demuestra por la utilización de la misma como herramienta para conseguir diversos objetivos públicos mientras se adquieren los bienes, servicios u obras necesarios para satisfacer el interés general. Es decir, en la utilización estratégica de la contratación pública apuntada en el epígrafe anterior. Tal y como afirma la OCDE en este documento, si se usa de forma estratégica, la contratación pública puede desempeñar un rol esencial para que las economías sean más productivas, los sectores públicos más eficientes y las instituciones más fiables.

---

6 Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm>

Esta combinación de importancia económica y relevancia social tiene como consecuencia, como decíamos antes, que los profesionales dedicados a la contratación pública deban contar con conocimientos y competencias técnicas adecuadas; por ejemplo en relación al marco normativo, la investigación y el análisis de mercados o la redacción de pliegos de condiciones, pero al mismo tiempo deberán contar con otro tipo de competencias como pueden ser la gestión de proyectos o la capacidad de negociación. En consecuencia, la capacidad del personal de contratación pública es un elemento clave para garantizar un sistema de contratación sólido que ofrezca eficiencia y rentabilidad.

Junto a lo anterior, la OCDE reconoce que la contratación pública se percibe cada vez más como una tarea profesional, pero se necesitan más iniciativas para llevarla a la práctica de forma eficaz y eficiente. Por este motivo, en este documento de la OCDE se describen en torno a seis apartados distintos, las tres etapas principales de las iniciativas de profesionalización y los componentes necesarios para profesionalizar la contratación pública. La primera de ellas es la evaluación del nivel de profesionalización. La segunda, el desarrollo de una estrategia de profesionalización. Finalmente, la tercera consiste en la aplicación de una estrategia de profesionalización. Como veremos a continuación, las acciones para lograr una mejora de la profesionalización en este ámbito pueden incluir el desarrollo de un modelo de competencias y un marco de certificación, el desarrollo de sistemas de capacitación, el establecimiento de mecanismos de incentivos para aumentar el atractivo de la contratación pública como profesión y la promoción de enfoques de colaboración con centros de conocimiento, siendo algunos de ellos complementarios entre sí.

### **3.2. Evaluación del estado actual de la profesionalización**

Desde mi punto de vista, resulta muy relevante y adecuado el hecho de que la OCDE establezca que el primer paso para avanzar en la profesionalización debe ser siempre evaluar el nivel de capacitación que tienen las personas que trabajan en este ámbito. Efectivamente, si se pretende llevar a cabo una actuación verdaderamente eficaz resulta imprescindible contar con datos reales y actualizados que permitan conocer el estado de la cuestión y tomar medidas con base en indicadores precisos. Solo de esta manera se podrán determinar los aspectos en los que hace falta centrarse de forma precisa y priorizar las medidas a adoptar.

Según el criterio de la OCDE, es preciso llevar a cabo la evaluación de dos aspectos distintos, aunque interrelacionados: el sistema de profesionalización y el nivel de capacidad del personal dedicado a la contratación pública.

La primera dimensión examina las condiciones marco para determinar hasta qué punto concurren los elementos facilitadores de la profesionalización en cada sistema nacional de contratación pública. El segundo enfoque, por su parte, analiza las evaluaciones individuales de capacidades y competencias. La combinación de ambas perspectivas resulta de gran utilidad para identificar los puntos fuertes y débiles en los que se basará el desarrollo posterior de una estrategia o un plan de acción para promover la profesionalización.

Así, en este capítulo, la OCDE ofrece una visión general de las iniciativas de los países y de las herramientas analíticas utilizadas para llevar a cabo evaluaciones desde estas dos dimensiones.

### **3.3. Establecimiento de una estrategia de profesionalización eficaz**

De nada servirá la información obtenida del análisis del sistema de profesionalización y del nivel de capacidad del personal dedicado a la contratación pública si posteriormente no se desarrolla una estrategia o un plan de acción en los cuales se definan las actividades a llevar a cabo, así como los objetivos vinculados a cada una de ellas, y el plazo estimado para su implementación.

Para ayudar a los diversos países a desarrollar estas estrategias o planes, en este capítulo la OCDE muestra los elementos y pasos que deberían adoptarse. Estos son: evaluar el nivel actual de profesionalización del personal de contratación pública, garantizar la participación de todas las partes interesadas, redactar el contenido de la estrategia, y supervisar la aplicación, lo cual incluye su seguimiento y evaluación.

Son muchos los aspectos de gran interés y relevancia en este apartado, pero de todos ellos me gustaría destacar dos: la participación de las partes interesadas, y el seguimiento y evaluación.

La participación de las partes interesadas constituye un elemento esencial para conseguir un mayor grado de responsabilidad y vinculación de los diversos actores, puesto que su participación en el proceso de elaboración de la estrategia conllevará un mayor nivel de apoyo político y social a los resultados de la misma. Si en vez de esta vía colaborativa se opta por imponer desde fuera una estrategia determinada, es muy

probable que los actores implicados la perciban como una imposición más, ajena a ellos y, por lo tanto, será más difícil conseguir los resultados buscados con su implementación.

Es preciso destacar que la OCDE propone una participación amplia tanto de sujetos internos como externos. Puede servir como ejemplo del alcance que pretende dar la OCDE a este trámite la lista de posibles participantes, sujeta al contexto de cada país (OCDE 2023, pp. 28 y 29):

- Entidades públicas (por ejemplo, ministerios o autoridades de contratación pública) encargadas de la política o el sistema general de contratación pública
- Entidades públicas encargadas del sistema de función pública
- Entidades públicas encargadas de impartir formación a los funcionarios de contratación pública
- Entidades públicas relacionadas con cuestiones temáticas de contratación pública (ministerios relacionados con el medio ambiente, el desarrollo de las PYME, los asuntos sociales laborales, la innovación y la digitalización, la política de desarrollo sostenible, la autoridad anticorrupción, la autoridad de competencia, las autoridades de auditoría, etc.)
- Autoridades contratantes (proporcionan sus comentarios sobre el sistema de profesionalización actual o participan en el ejercicio de evaluación de la capacidad individual)
- Sector privado (operador económico/proveedor de formación, etc.)
- Sociedad civil y centros de conocimiento

Se observa, por lo tanto, la diversidad de actores propuestos, en la que se incluyen tanto entes públicos como sujetos privados. Entre todos ellos, considero importante resaltar la participación de estos últimos ya que para que un contrato público sea exitoso es imprescindible que también los operadores económicos tengan la capacidad necesaria para entender la licitación, preparar su oferta y, en el caso de resultar adjudicatarios, ejecutar adecuadamente el contrato.

Además de la implicación de todas las partes interesadas, el segundo aspecto de gran relevancia es configurar un sistema que permita controlar y evaluar la estrategia. Solo de esta manera se podrá determinar el éxito de las medidas adoptadas, en qué medida se están logrando los objetivos esperados y qué elementos sería necesario adaptar, eliminar o implementar. Es decir, sin un adecuado mecanismo de control y evaluación será complicado garantizar la eficacia de la estrategia adoptada.

### **3.4. Definición de un modelo de competencias y un marco de certificación**

Como hemos visto en los apartados anteriores, la contratación pública es un proceso multidisciplinar, que exige la puesta en práctica de diversas habilidades y destrezas. La OCDE detalla algunas de ellas, tanto técnicas: análisis de mercado, preparación de los documentos de licitación y evaluación de licitaciones o gestión de contratos; como competencias cognitivas, sociales y de comportamiento, es decir, de comunicación, negociación o gestión de proyectos. Ciertamente serán precisas esas habilidades y destrezas para poder priorizar las necesidades de un ente público, llevar a cabo consultas previas al mercado que permitan conocer el estado del arte y difundir los futuros planes de contratación, definir criterios de selección, adjudicación y condiciones de ejecución vinculadas al objeto del contrato y proporcionales al mismo, o para determinar en qué medida a través de una licitación se van a favorecer aspectos sociales, laborales, ambientales o de innovación.

Desde esta realidad, la OCDE pretende definir de forma clara las capacidades, habilidades y competencias necesarias para garantizar el funcionamiento sólido y eficaz del sistema de contratación pública. Todas ellas deberán figurar en un modelo de competencias el cual determine cuáles son las habilidades críticas, es decir, las imprescindibles en una organización, y los niveles de capacidad necesarios de cada una de ellas para lograr la dirección estratégica global de una organización.

Como complemento, y estrechamente unido al modelo de competencias, se debe establecer un marco de certificación del nivel de aptitudes y competencias adquiridas por cada persona que trabaje en el ámbito de la contratación pública. De esta forma cada profesional podrá valorar y conocer sus debilidades y fortalezas y, además, podrá ser una herramienta muy útil para la gestión de recursos humanos, ya que se podrá contratar a perfiles hasta ahora no cubiertos o infradotados en una organización, promover cursos de formación específicos para completar las necesidades de los profesionales o promover la adquisición de nuevas competencias.

En este sentido, la OCDE pone como ejemplo la herramienta ProcurCompEU, desarrollada por la Comisión Europea con la finalidad de contribuir a la profesionalización de la contratación pública desde el reconocimiento y apoyo de su función estratégica. Esta herramienta, analizada en De Guerrero Manso (2021b), se articula en torno a tres

elementos que se retroalimentan y articulan de forma flexible: una matriz de competencias, una herramienta de autoevaluación y un programa de formación. La matriz de competencias incluye 30 competencias agrupadas en torno a dos grandes categorías: las competencias específicas de la contratación y las competencias genéricas. Además, todas ellas se clasifican en cuatro niveles de conocimiento y capacidades: básico, intermedio, avanzado o experto.

El informe de la OCDE incluye una visión panorámica de iniciativas desarrolladas por diversos países orientadas a la creación de un modelo de competencias y un marco de certificación para los profesionales dedicados a la contratación pública. Conviene destacar que en relación al marco de certificación se incluye el ejemplo del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) del Perú (OCDE 2023, p. 38).

### **3.5. Desarrollo de sistemas de capacitación**

El siguiente paso, una vez determinado el modelo de competencias a adquirir y la posibilidad de certificar el nivel de adquisición, es la implantación de los sistemas de capacitación, orientados a apoyar una cultura de aprendizaje continuo de forma que las personas que actúan en el ámbito de la contratación pública tengan siempre conocimientos actualizados.

El informe incluye tres modelos distintos y complementarios de capacitación: cursos de formación, formación práctica y asistencia metodológica.

Respecto a los cursos de formación, la OCDE no se centra en la creación o diseño de cursos básicos, sino que menciona de forma expresa la necesidad de configurar cursos de capacitación y especialización sobre temas avanzados, incluyendo como posibles temas la contratación pública estratégica o los criterios de adjudicación de los contratos. Junto a ello, no se limita esta oferta de formación a los nuevos trabajadores o a aquellos que tengan poca experiencia, sino que se consideran adecuados también para aquellos trabajadores de alto nivel, de manera que puedan entender y aplicar mejor la función de la contratación pública como herramienta estratégica para realizar un gasto público eficiente y para contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

No obstante, tal y como hemos apuntado, los sistemas de capacitación no deben limitarse a la impartición de cursos de formación teóricos, por

muy útiles e interesantes que puedan ser, sino que, al mismo tiempo, resulta imprescindible complementar estos cursos con la realización de formación práctica, que podría llevarse a cabo en el propio puesto de trabajo o mediante el intercambio de puestos. De esta forma los trabajadores podrán adquirir un conocimiento práctico del ejercicio de funciones distintas de las habitualmente desarrolladas o profundizar en la mejor manera de llevarlas a cabo.

El tercer elemento que debe estar presente en los sistemas de capacitación es la asistencia metodológica. La finalidad de este elemento formativo es asistir a las personas que ejercen competencias en el ámbito de la contratación pública, de manera que puedan llevar a cabo sus funciones habituales de una manera más eficaz y eficiente. Una forma de llevar a cabo esta asistencia metodológica es la puesta a disposición del personal de contratación de manuales, guías, directrices, formularios y servicios de ayuda, o bien la prestación de un asesoramiento directo en supuestos de mayor complejidad.

### **3.6. Establecimiento de incentivos: motivación de los trabajadores de contratación pública**

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, la labor desempeñada por los diversos profesionales que participan en la contratación pública no es fácil, ya que están sometidos a una gran cantidad de cambios normativos, orientaciones políticas, objetivos estratégicos e interpretaciones diversas de los órganos de control y supervisión. En consecuencia, no se trata de un destino cómodo para el personal de las administraciones públicas, lo que lleva a la OCDE a promover un conjunto de incentivos, tanto financieros como no financieros, que permitan atraer talento a este ámbito de actuación y mantenerlo una vez haya adquirido conocimientos teóricos y haya acumulado experiencia práctica.

En relación a los incentivos financieros, la OCDE parte de una idea clara: aumentar los salarios siempre es un reto en un contexto de restricciones fiscales, pero los países se han esforzado por establecer una clara carrera profesional. No podemos olvidar que, de hecho, la retribución del trabajo es una forma de valorar el esfuerzo y los resultados obtenidos por los trabajadores. Esta retribución a los trabajadores puede conformarse por diversos conceptos: el sueldo, primas vinculadas con el rendimiento, ascensos o promociones, o *stock options*. Junto a ellas es asimismo posible establecer otro tipo de prestaciones económicas directas, como por ejemplo pensiones, seguros, subsidios de alojamiento, de ropa o de viajes, o asignación por cuidado de hijos.

Además de los incentivos financieros ya mencionados, y de los cuales se recogen múltiples ejemplos en el documento de la OCDE, se analizan también posibles incentivos no financieros orientados a motivar al personal de contratación pública. Entre los supuestos apuntados por la OCDE se encuentran diversas posibilidades, como la oferta de cursos de desarrollo de capacidades, o la posibilidad de optar por una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, plasmada en las vacaciones o en la implementación de condiciones de trabajo flexibles. Otra posibilidad apuntada es el establecimiento de mecanismos como el sistema de gestión del rendimiento (retroalimentación constructiva), es decir, un sistema de premios a la excelencia o redes profesionales el cual podría contribuir a motivar a los trabajadores de la contratación pública y, al mismo tiempo, potenciar su sentido de la profesionalidad.

Son, por lo tanto, diversas las formas en las que cada Estado y cada entidad pública puede motivar a los trabajadores que se dedican a la contratación pública, algunas de las cuales pueden tener como efecto complementario una mejor capacitación de los mismos. En todo caso, es preciso destacar la gran importancia que tiene este elemento para lograr la ansiada profesionalización del personal al servicio de la contratación pública, ya que solo ante un buen sistema de incentivos se logrará que elijan este ámbito de actuación personas bien capacitadas y que posteriormente no cambien de trabajo para desarrollar una labor menos compleja o con menos responsabilidades. Para ayudar en la tarea de elegir qué medidas implementar será de gran utilidad recurrir, como he dicho en apartados anteriores, al análisis de la situación de partida y a la evaluación de la eficacia de las medidas adoptadas.

### **3.7. Colaborativos con centros de conocimiento**

El último aspecto incluido en el informe de la OCDE es la promoción de enfoques colaborativos con centros de conocimiento, como las universidades, ya que pueden desempeñar una importante labor en la promoción de la profesionalización de la contratación pública.

Los ejemplos expuestos por la OCDE muestran que esta colaboración puede llevarse a cabo en torno a la preparación y desarrollo de cursos de formación, la realización de investigación conjunta, la organización de seminarios o la preparación de especialistas.

Esta actividad es la más ampliamente realizada en los países de la OCDE ya que, en 2020, el 79% de los países había adoptado un enfoque

de colaboración con los centros de conocimiento, incrementando el 74% alcanzado en 2018. No obstante, esta actividad puede seguir promoviéndose y vincularla con la elaboración e impartición de cursos específicos o de nivel avanzado.

#### **4. Conclusión**

La OCDE remarca la necesidad de mejorar los conocimientos y capacidades, teóricos y prácticos, de los profesionales de la contratación pública, sometidos a una constante necesidad de adaptación. Para ello, recoge diversos ejemplos de buenas prácticas llevadas a cabo en distintos países, de forma que sirvan de ejemplo para otros.

Contamos con buenos profesionales, sin embargo, perduran algunas labores pendientes que podrían solventarse mediante un mejor proceso de capacitación. Así, podría mejorarse la gestión y la concurrencia competitiva mediante un diseño simplificado y actualizado de los documentos de contratación. También es precisa la actualización y especialización ante la progresiva complejidad de los elementos legales, técnicos y éticos implicados en los contratos públicos. Junto a ello, se debe fomentar capacitación de los operadores económicos, como garantía de su adecuada respuesta a las necesidades públicas que pretenden satisfacerse mediante cada contrato.

Este nuevo acicate de la OCDE puede servirnos como guía para conseguir profesionales (tanto en el sector público como en el privado) mejor capacitados, con incentivos y estabilidad laboral y conscientes de la importancia de trabajar en equipo para obtener mejores resultados en pro del interés general.

## Referencias

- Cantero Martínez, J. (2020). La profesionalización de la contratación pública como herramienta de innovación. En Martín Delgado, I. y Moreno Molina, J. A. (Dir.): *Administración electrónica, transparencia y contratación pública*. Madrid: lustel, 197-246.
- De Guerrero Manso, M.<sup>a</sup> del Carmen (2023). ¿Es la profesionalización en la contratación pública un propósito de Año Nuevo? Propuestas de la OCDE para hacerlo realidad. En *Boletín del Observatorio de Contratación Pública*, mes 2, 2023.
- De Guerrero Manso, M.<sup>a</sup> del Carmen (2021a). La imperiosa necesidad de profesionalización como clave del éxito en la contratación pública. La utilización de la herramienta ProcurCompEU. En Gimeno Feliu, J. M. (Dir.). *Observatorio de los contratos públicos 2020*, 91-125.
- De Guerrero Manso, M.<sup>a</sup> del Carmen (2021b). ProcurCompEU, una nueva oportunidad para lograr el reto de la profesionalización en la contratación pública de gran utilidad para la gestión de los Fondos Next Generation EU. En OBCP.es, 2 de enero de 2021. Disponible en <https://obcp.es/print/pdf/node/7134>
- García Melián, J. C. (2020). Buen gobierno y profesionalización de las compras públicas. En Sánchez de Diego Fernández de la Riva, M. y Sierra Rodríguez, J. (Coord.). *Transparencia y participación para un gobierno abierto*. Madrid: El consultor de los ayuntamientos, 269-289.
- Gimeno Feliu, J. M. (2006). *La nueva contratación pública europea y su incidencia en la legislación española. La necesaria adopción de una nueva ley de contratos públicos y propuestas de reforma*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Malaret, E. (2016). El nuevo reto de la contratación pública para afianzar la integridad y el control: reforzar el profesionalismo y la transparencia. En *Revista Digital de Derecho Administrativo*, núm. 15, 21-60.
- Medina Arnaiz, T. (2011). Comprando para asegurar nuestro futuro: la utilización de la contratación pública para la consecución de los objetivos políticos de la Unión Europea. En Gimeno Feliu, J. M.

- (Dir.). *Observatorio de Contratos Públicos 2010*. Madrid: Civitas-Thomson Reuters, 43-102.
- Rodríguez-Arana, J. y Díaz Bravo, E. (Dir.) (2023). *La profesionalización en la contratación pública estratégica*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Sanmartín Mora, M.<sup>a</sup> A. (2012): La profesionalización de la contratación pública en el ámbito de la Unión Europea. En Gimeno Feliu, J. M. (Dir.): *Observatorio de Contratos Públicos 2011*. Pamplona: Aranzadi-Civitas, 298-318.
- Valcárcel Fernández, P. (2020). La especialización o la profesionalización, la independencia y el liderazgo como elementos clave para el buen funcionamiento del recurso especial en materia de contratación pública español. En Díaz Bravo, E. y Moreno Molina, J. A. (Dir.), *Contratación pública global: Visiones comparadas*. Valencia: Tirant lo Blanch, 587-615.