



Comisión
Europea

ProcurComp^{EU}

Marco Europeo de Competencias
para los profesionales
de la contratación pública



*Mercado Interior,
Industria,
Emprendimiento y
Pymes*

COMISIÓN EUROPEA

Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes

Dirección DDG2.G – Contratación pública

Unidad G.1 – Estrategia de Contratación Pública

Comisión Europea

B-1049 BRUSELAS

Contacto: Katharina Knapton-Vierlich, Justyne Balasinska

Correo electrónico: GROW-G1@ec.europa.eu

Sitio web : https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_es

ProcurComp^{EU}

—

Un Marco Europeo de Competencias para los profesionales de la contratación pública

Manuscrito finalizado en junio de 2020

Este documento se ha elaborado para la Comisión Europea por PwC. No obstante, únicamente refleja los puntos de vista de sus autores. La Comisión Europea no es responsable del uso que pueda hacerse de esta publicación.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2020

© Unión Europea, 2020



La política de reutilización de los documentos de la Comisión Europea se rige por la Decisión 2011/833/UE de la Comisión, de 12 de diciembre de 2011, relativa a la reutilización de los documentos de la Comisión (DO L 330 de 14.12.2011, p. 39).

Salvo que se indique otra cosa, la reutilización del presente documento está autorizada en virtud de una licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Esto significa que se permite la reutilización siempre que la fuente esté adecuadamente identificada y se indique cualquier cambio.

Para cualquier uso o reproducción de elementos que no sean propiedad de la Unión Europea, podrá ser necesario solicitar la autorización directamente de los respectivos titulares de derechos.

Print ISBN 978-92-76-17989-4 doi: 10.2873/598211 ET-01-20-242-ES-C

PDF ISBN 978-92-76-17957-3 doi: 10.2873/66666 ET-01-20-242-ES-N

ÍNDICE

ProcurComp ^{EU} - Un Marco Europeo de Competencias para los profesionales de la contratación pública	3
GLOSARIO DE TÉRMINOS	6
RESUMEN	8
CONSIDERACIONES GENERALES. ProcurComp ^{EU} . Un Marco Europeo de Competencias para los profesionales de la contratación pública	10
1. ¿Por qué una herramienta europea de profesionalización de la contratación pública?	10
2. ¿Qué es ProcurComp ^{EU} ?	15
3. ¿Para qué puede utilizarse ProcurComp ^{EU} ?	18
PARTE I. LA MATRIZ DE COMPETENCIAS DE PROCURCOMP ^{EU}	25
1. ¿Cómo leer la matriz de competencias de ProcurComp ^{EU} ?	25
2. La Matriz de competencias de ProcurComp ^{UE}	30
Parte II. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN	74
1. El proceso de autoevaluación	74
2. Los perfiles laborales de ProcurComp ^{EU}	78
3. El cuestionario de autoevaluación	84
4. Los resultados de la evaluación	89
PARTE III. EL PROGRAMA DE FORMACIÓN GENÉRICO DE PROCURCOMP ^{EU}	92
1. ¿Qué es el programa de formación genérico?	92
2. Los módulos del programa de formación genérico de ProcurComp ^{EU}	94

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Término	Definición¹
Agregación	el proceso de combinar varios procedimientos de contratación pública para lograr una mayor rentabilidad y conseguir ahorros.
Capacidades	la habilidad de llevar a cabo una actividad o tarea específica adquirida a través de la experiencia profesional o la formación práctica.
Central de compras	órgano de contratación que adquiere bienes o servicios, adjudica contratos públicos y celebra acuerdos marco de obras, bienes o servicios destinados a uno o más órganos de contratación.
Competencia	los conocimientos, las capacidades y las actitudes que permiten que los profesionales y las organizaciones actúen con eficacia en un puesto o una situación.
Competencias de contratación horizontales	un grupo de competencias de contratación aplicables a todas las etapas del ciclo de vida de la contratación pública.
Competencias de rendimiento	un grupo de competencias genéricas relacionadas con la mejora de la rentabilidad de los procedimientos de contratación pública.
Competencias específicas de la contratación	una categoría de competencias específicas de la gestión de los procedimientos de contratación pública.
Competencias genéricas	una categoría de competencias relacionadas con aptitudes conductuales que, por su naturaleza, son transversales.
Competencias personales	un conjunto de competencias genéricas relativas al comportamiento y los atributos que deben poseer los profesionales de la contratación pública, así como la mentalidad que deben demostrar.
Competencias posteriores a la adjudicación	un grupo de competencias de contratación necesarias tras la adjudicación de un contrato público, entre ellas la gestión del contrato.
Competencias previas a la adjudicación	un grupo de competencias de contratación relacionadas con las tareas y las actividades que se desarrollan antes de la adjudicación de un contrato público.
Competencias relativas a las personas	un conjunto de competencias genéricas que permiten que los profesionales de la contratación pública interactúen y cooperen con otros profesionales.
Conocimientos	información objetiva, teórica o práctica, sobre un tema que un profesional puede adquirir a través de la educación o la formación.
Contratación	un procedimiento estructurado diseñado para determinar y acordar condiciones, y adquirir obras, bienes y servicios en el mercado, a menudo mediante un procedimiento de licitación o concurso.
Contratación pública	adquisición, mediante un contrato público, de obras, suministros o servicios por parte de uno o más órganos de contratación a operadores económicos.
Contratación pública electrónica	el proceso de llevar a cabo un procedimiento de contratación pública por medios electrónicos.
Coste del ciclo de vida	todos los costes incurridos a lo largo del ciclo de vida de las obras, los suministros o los servicios.

¹ Véase también <https://europass.cedefop.europa.eu/es/education-and-training-glossary/>

Término	Definición¹
Directivas europeas sobre contratación pública	Directivas por las que se establecen las normas que rigen los procedimientos de contratación por los órganos de contratación en materia de contratos públicos y concursos de proyectos en la Unión Europea.
Enfoque estratégico de la contratación pública	uso de la contratación pública como un instrumento eficaz para utilizar los fondos públicos de una forma más responsable y estratégica con el fin de responder a los desafíos sociales, ambientales y económicos, y promover una competencia e innovación reales.
Herramienta de autoevaluación	un cuestionario que ayuda a evaluar los conocimientos y las capacidades de los profesionales y las organizaciones respecto de los niveles objetivo con el fin de detectar los puntos fuertes y las deficiencias.
Marco de competencias	un modelo que sirve como marco de referencia para los profesionales y las organizaciones, y les proporciona herramientas para definir, evaluar y mejorar sus competencias.
Matriz de competencias	una estructura que propone y describe un conjunto de competencias que puede aplicarse a varios perfiles laborales.
Niveles de competencia	los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y responsabilidades que se espera que los profesionales de la contratación pública demuestren en un nivel específico. Cada competencia se describe para cuatro niveles de competencia 1. Básico, 2. Intermedio, 3. Avanzado, 4. Experto.
Niveles de competencia objetivo	nivel deseado de conocimientos y capacidades que se espera de los profesionales de la contratación pública respecto de una competencia específica.
Operador económico	toda persona física o jurídica o entidad pública que ofrece en el mercado la ejecución de obras, el suministro de productos o la prestación de servicios.
Órgano de contratación	las autoridades estatales, regionales o locales, los organismos de Derecho público o las asociaciones constituidas por una o varias de dichas autoridades u organismos de Derecho público.
Perfiles laborales	un conjunto de competencias que reflejan las tareas y las responsabilidades de un verdadero profesional de la contratación pública y los correspondientes niveles de competencia objetivo.
Pliego de contratación	cualquier documento elaborado o mencionado por el órgano de contratación para describir o determinar los elementos de la contratación o del procedimiento de contratación.
Profesionales de la contratación pública	los profesionales que trabajan en un órgano de contratación y son responsables de una o varias etapas de la contratación o participan en ellas.
Programa de formación genérico	un documento estructurado que describe el contenido normalizado de la formación y los resultados esperados del aprendizaje respecto de un conjunto de competencias.
Rentabilidad	la combinación más ventajosa de coste, calidad y sostenibilidad para cumplir los requisitos de contratación de un órgano de contratación.
Resultados del aprendizaje	la descripción de aquello que los profesionales deben saber y poder hacer después de completar una formación.

RESUMEN

La profesionalización del personal de la contratación pública es esencial para garantizar que los compradores públicos dispongan de las capacidades, los conocimientos y la integridad necesarios para llevar a cabo su trabajo y sus tareas de conformidad con la ley, y de una manera eficiente, eficaz y estratégica con vistas a lograr rentabilidad para los ciudadanos.

En 2017, la Comisión Europea (CE) publicó una «Recomendación sobre la profesionalización de la contratación pública»² para alentar a los Estados miembros de la UE a que desarrollaran políticas e iniciativas de profesionalización nacionales con el objetivo de aumentar la profesionalización de la contratación pública. Esta Recomendación forma parte de la Estrategia de Contratación Pública³, que establece las prioridades de la política de la UE en materia de contratación. La Comisión Europea apoya a los Estados miembros en sus iniciativas proporcionando a los profesionales orientación, formación y asistencia técnica, así como facilitando el intercambio de buenas prácticas y enfoques innovadores⁴.

Como parte de este apoyo, el Marco Europeo de Competencias para los profesionales de la contratación pública (ProcurComp^{EU}) tiene por objeto valorizar la profesión de la contratación como una función estratégica y prepararla para los retos futuros. Se trata de una herramienta voluntaria que la Comisión Europea (DG Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes) ha desarrollado y facilitado para ayudar a los órganos de contratación, a las autoridades de contratación pública y a los organismos de formación a identificar y abordar las competencias que necesitan refuerzo.

La profesionalización y la gestión de los recursos humanos en la contratación pública se enfrentan a una serie de retos. Por ejemplo, la contratación no suele ser una función organizativa claramente definida con la correspondiente formación, selección y trayectoria profesional. Con frecuencia los funcionarios públicos la realizan como una tarea adicional y estos pueden carecer de competencias específicas relacionadas con la contratación pública. Asimismo, la administración pública suele subestimar las competencias empresariales, lo cual da lugar a un enfoque demasiado legalista y centrado en el cumplimiento.

Los marcos de competencias son una herramienta de recursos humanos que definen el conjunto de conocimientos y capacidades que los profesionales deben poseer para realizar su trabajo y sus tareas de una manera eficaz y eficiente. Aplicado a la contratación pública, un marco de competencias puede favorecer varios objetivos. En el caso de los profesionales, puede ayudar a autoevaluar sus capacidades y puntos fuertes, identificar las deficiencias y las necesidades de formación, diseñar y planificar un itinerario de desarrollo personal y profesional, y mejorar el rendimiento. A nivel organizativo, un marco de competencias puede utilizarse para evaluar y mejorar el desempeño de la organización y del personal y para garantizar una función de contratación pública con una alta capacidad, que puede responder a las prioridades políticas de la organización.

ProcurComp^{EU} no pretende imponer una solución particular a los Estados miembros o a las organizaciones. No está en su ánimo crear ninguna restricción o requisito mínimo para el acceso a las funciones de contratación pública. Al contrario, debe percibirse como una herramienta voluntaria y totalmente personalizable que tiene como objetivo:

- facilitar la contratación, la formación y el desarrollo profesional de todos los profesionales afectados,
- permitir que las organizaciones orienten su gestión de recursos humanos de forma que se ajuste a sus objetivos,
- mejorar el nivel de competencia del personal de la contratación pública en su conjunto, y
- lograr que la función de contratación sea más valorada por su dimensión multidisciplinar y estratégica y, por tanto, más atractiva.

El proceso de desarrollo de ProcurComp^{EU} para los profesionales de la contratación pública implicó tanto la revisión de los marcos de competencias en materia de contratación pública existentes como un amplio proceso de consulta con las partes interesadas de las organizaciones internacionales y profesionales, las centrales de compras, los expertos en contratación pública de la UE y los representantes de los Estados miembros de la UE. Estamos muy agradecidos a los más de trescientos profesionales y partes interesadas que nos dedicaron tiempo para compartir sus puntos de vista con nosotros a través del comité asesor, entrevistas, talleres, grupos temáticos y reuniones de grupos de expertos, y que participaron en el ejercicio piloto que incluyó a treinta organizaciones en quince países.

El paquete ProcurComp^{EU} completo para los profesionales de la contratación pública consta de una serie de elementos, entre los que se incluyen:

² Recomendación (UE) 2017/1805 de la Comisión, de 3 de octubre de 2017, sobre la profesionalización de la contratación pública — Construir una arquitectura para la profesionalización de la contratación pública: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>.

³ https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_es.

⁴ https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_es.

- La **Matriz de competencias**, en la que se describen las competencias y las capacidades que deben tener los profesionales de la contratación pública según la función que desempeñen.
- Una **Herramienta de autoevaluación**, que los profesionales de la contratación pública y las organizaciones pueden utilizar para evaluar sus niveles de competencia y madurez organizativa respecto de las diferentes competencias identificadas en la matriz de competencias.
- Un **Programa de formación genérico**, en el que se muestra el modo en que las administraciones públicas pueden mejorar las capacidades de sus profesionales de contratación.
- Un **Estudio sobre la profesionalización de la contratación pública en la UE y fuera de ella**, que ofrece una síntesis de las políticas de profesionalización de la contratación pública relacionadas con la gestión de los recursos humanos basada en competencias en los Estados miembros y en una selección de terceros países.

CONSIDERACIONES GENERALES. PROCURCOMP^{EU}. UN MARCO EUROPEO DE COMPETENCIAS PARA LOS PROFESIONALES DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

1. ¿POR QUÉ UNA HERRAMIENTA EUROPEA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA?

1.1. ¿Por qué ProcurComp^{EU}?

La profesionalización del personal de la contratación pública es esencial para garantizar que los compradores públicos dispongan de las capacidades, los conocimientos y la integridad necesarios para llevar a cabo su trabajo y sus tareas de conformidad con la ley, y de una manera eficiente, eficaz y estratégica con vistas a lograr rentabilidad para los ciudadanos.

En 2017, la Comisión Europea (CE) publicó una «Recomendación sobre la profesionalización de la contratación pública»⁵ para alentar a los Estados miembros de la UE a que desarrollaran políticas e iniciativas de profesionalización nacionales con el objetivo de aumentar la profesionalización de la contratación pública. Dicha Recomendación forma parte de la Estrategia de Contratación Pública⁶, que reconoció la importancia de un enfoque estratégico en materia de contratación pública como un instrumento eficaz para utilizar los fondos públicos con el fin de responder a los desafíos sociales, ambientales y económicos, y promover una competencia e innovación reales. La Comisión Europea apoya a los Estados miembros en sus iniciativas proporcionando a los profesionales orientación, formación y asistencia técnica, así como facilitando el intercambio de buenas prácticas y enfoques innovadores⁷.

Como parte de este apoyo, el Marco Europeo de Competencias para los profesionales de la contratación pública (ProcurComp^{EU}) tiene por objeto valorizar la profesión de la contratación como una función estratégica y prepararla para los retos futuros. Se trata de una herramienta voluntaria que la Comisión Europea (Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes) ha desarrollado y facilitado para ayudar a los órganos de contratación, a las autoridades de contratación pública y a los organismos de formación a detectar y abordar las competencias que necesitan refuerzo.

La profesionalización y la gestión de los recursos humanos en la contratación pública se enfrentan a una serie de retos. La contratación no suele ser una función organizativa claramente definida con la correspondiente formación, selección y trayectoria profesional. Con frecuencia, los funcionarios públicos la realizan como una tarea adicional y estos pueden carecer de competencias específicas relacionadas con la contratación pública. Asimismo, la administración pública suele subestimar las competencias empresariales, lo cual da lugar a un enfoque demasiado legalista y centrado en el cumplimiento.

Un enfoque de la gestión de los recursos humanos basado en las competencias permite que las organizaciones gestionen el rendimiento, la formación y el desarrollo de la carrera profesional con arreglo al plan estratégico general de la organización. Los marcos de competencias son herramientas de recursos humanos que definen el conjunto de conocimientos y capacidades que los profesionales deben poseer para realizar su trabajo y sus tareas de una manera eficaz y eficiente. Aplicado a la contratación pública, un marco de competencias puede favorecer varios objetivos. En el caso de los profesionales, puede ayudar a autoevaluar sus capacidades y puntos fuertes, detectar las deficiencias y las necesidades de formación, diseñar y planificar un itinerario de desarrollo personal y profesional, y mejorar el rendimiento. A nivel organizativo, un marco de competencias puede utilizarse para evaluar y mejorar el desempeño de la organización y del personal, y para garantizar una función de contratación pública con una alta capacidad, que pueda responder a las prioridades políticas de la organización.

⁵ Recomendación (UE) 2017/1805 de la Comisión, de 3 de octubre de 2017, sobre la profesionalización de la contratación pública. Construir una arquitectura para la profesionalización de la contratación pública: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

⁶ https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_es.

⁷ https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_es.

La nueva Agenda de Capacidades para Europa de 2016⁸ destacó la importancia estratégica de las capacidades para apoyar el empleo, el crecimiento y la competitividad. Además, la Recomendación del Consejo de 2018 relativa a las competencias clave para el aprendizaje permanente⁹ establece un conjunto básico de capacidades necesarias para trabajar y vivir en el siglo XXI, y reconoce el uso de los marcos de referencia europeos, incluidos los marcos de competencias, como un medio que facilita la adquisición y la evaluación de las competencias y apoya los objetivos de aprendizaje. ProcurComp^{EU} debe considerarse como una herramienta y un elemento de apoyo que permite una mejor comprensión y comparación de las capacidades y las cualificaciones de los profesionales de la contratación pública, y no como algo limitante y restrictivo. El objetivo es que sirva de marco de referencia central al que puedan vincularse los marcos nacionales de profesionalización de la contratación, tanto si son de reciente creación y se basan en ProcurComp^{EU} como si son marcos existentes integrados en su entorno específico. Mediante el uso de un lenguaje común para las competencias, habilidades y capacidades comprensible en toda Europa, ProcurComp^{EU} proporciona una referencia que se puede adoptar directamente o adaptarse para satisfacer contextos y necesidades específicas. La dimensión europea mejorará la transparencia y la comparabilidad, y puede facilitar las iniciativas de formación europeas.

Una sólida capacidad administrativa de las administraciones públicas y unos profesionales de la contratación pública más profesionalizados y con un mayor enfoque estratégico son factores determinantes para lograr que las organizaciones, las funciones y los departamentos de contratación pública sean más estratégicos. Por tanto, ProcurComp^{EU} tiene por objeto ayudar a conformar unas capacidades administrativas sólidas y apoyar a las personas y organizaciones para pensar y actuar más allá del cumplimiento legal y el enfoque procedimental de la contratación pública. Asimismo, pretende ayudar a los profesionales y a las organizaciones a lograr una mejor ejecución de sus actividades de contratación con el fin de obtener una mayor rentabilidad y un mejor funcionamiento del mercado único. Si los profesionales de la contratación pública tienen mejores capacidades empresariales y adoptan un enfoque estratégico de la contratación, pueden aumentar su conocimiento del mercado, mejorar la elaboración de los pliegos de contratación generales e incluir aspectos como la contratación pública verde, social y de innovación.

ProcurComp^{EU} no pretende imponer ninguna solución concreta a los Estados miembros o a las organizaciones, ni está en su ánimo crear ninguna restricción o requisito mínimo para el acceso a las funciones de contratación pública. Al contrario, debe percibirse como una herramienta voluntaria y totalmente personalizable que tiene como objetivo:

- facilitar la contratación, la formación y el desarrollo de la carrera profesional de todos los profesionales afectados,
- permitir que las organizaciones orienten su gestión de recursos humanos de forma que se ajuste a sus objetivos,
- mejorar el nivel de competencia del personal de la contratación pública en su conjunto, y
- lograr que la función de contratación sea más valorada por su dimensión multidisciplinar y estratégica y, por tanto, más atractiva.

El paquete ProcurComp^{EU} completo para los profesionales de la contratación pública consta de una serie de elementos, entre los que se incluyen:

- Una **Matriz de competencias** en la que se describen las competencias y las capacidades que deben tener los profesionales de la contratación pública según la función que desempeñen.
- Una **Herramienta de autoevaluación** que los profesionales de la contratación pública y las organizaciones pueden utilizar para evaluar sus niveles de competencia y madurez organizativa respecto de las diferentes competencias identificadas en la matriz de competencias.
- Un **Programa de formación genérico** en el que se muestra el modo en que las administraciones públicas pueden mejorar las capacidades de sus profesionales de contratación.
- Un **estudio sobre la profesionalización de la contratación pública en la UE y fuera de ella**, que ofrece una visión general de las políticas de profesionalización en la contratación pública relacionadas con la gestión de los recursos humanos basada en competencias en los Estados miembros y los terceros países seleccionados.

1.2. ¿A quién está dirigido ProcurComp^{EU}?

ProcurComp^{EU} es un marco de referencia en materia de competencias de contratación que pueden utilizar diferentes partes interesadas en la contratación.

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>.

⁹ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)).

ProcurComp^{EU} está dirigido principalmente a los profesionales y los gestores de la contratación pública, así como a todo tipo de órganos y organizaciones de contratación que difieren en cuanto a tamaño, capacidad, prácticas y culturas. Por consiguiente, ProcurComp^{EU} puede utilizarse en función del objetivo perseguido por la organización, la región o el Gobierno. No pretende ofrecer un enfoque único, sino que puede adaptarse a los diversos contextos, entornos y estructuras organizativas en los que trabajan los profesionales de la contratación.

Además, ProcurComp^{EU} también puede beneficiar a otro tipo de partes interesadas que desempeñan un papel fundamental en la profesionalización de la contratación pública, a saber: Gobiernos nacionales y responsables políticos, centros de enseñanza y formación, y organismos de certificación.

Profesionales y asociaciones profesionales

Por **profesionales** se entiende todo profesional de la contratación pública que participe en una fase o proceso de los procedimientos de contratación pública. Incluyen a profesionales con muchos perfiles laborales diferentes, como administrativos, abogados especializados en contratación, especialistas en contratación, compradores noveles y de alto nivel, especialistas en categorías, responsables de contrataciones estratégicas, directores en el ámbito de la contratación y jefes de funciones de contratación, o departamentos de órganos de contratación.

Las **asociaciones profesionales orientadas a la contratación** son asociaciones sectoriales, regionales, nacionales o internacionales que funcionan como redes que intercambian conocimientos especializados, consejos y buenas prácticas entre sus miembros. Estas redes de organizaciones ayudan a sus miembros, tanto públicos como privados, a adquirir un carácter más estratégico y profesional. Promueven el desarrollo de la profesión mediante la definición de normas y una comprensión común de nuevas prácticas en la materia, la creación de valores medioambientales y sociales, y el fomento de la digitalización y la innovación. A menudo organizan sus propios programas de evaluación, formación y certificación.

Organizaciones y órganos de contratación

Las **organizaciones pequeñas** son órganos de contratación en los que solo un pequeño grupo de personas realiza procedimientos de contratación de principio a fin. Estas organizaciones pueden no tener una práctica de recursos humanos específica para la selección y la gestión de su personal dedicado a la contratación pública. En muchos casos, los responsables de contratación pública de las organizaciones pequeñas lo hacen solo a tiempo parcial, junto con otras responsabilidades. Trabajan en municipios, ciudades pequeñas y organismos públicos pequeños. Las organizaciones pequeñas tienden a contratar consultores para realizar tareas y actividades específicas que se consideran técnicas y para las que no se dispone del nivel de conocimientos especializados deseado.

Las **organizaciones grandes** son órganos de contratación que disponen de una función de contratación pública específica y prácticas de gestión de recursos humanos bien definidas. Pueden ser ministerios, regiones o ciudades, centrales de compras o grandes instituciones como hospitales o universidades. Las tareas y las responsabilidades se distribuyen entre los diferentes perfiles laborales, lo cual significa que hay un mayor grado de especialización en las funciones, por ejemplo, en las diferentes etapas y fases de un procedimiento de contratación en las que intervienen diferentes perfiles. También existe una mayor jerarquía entre el personal de contratación, con la presencia de superiores jerárquicos, jefes de equipo y responsables de categoría al cargo de flujos de trabajo específicos relacionados con la contratación pública. Las organizaciones más grandes también pueden incluir a un experto o un departamento jurídico específico.

Autoridades y responsables políticos

Las **autoridades en materia de contratación pública y los responsables políticos de los Estados miembros** definen las normas y las políticas relativas a la contratación pública para promover un gasto público eficaz por parte de los órganos y las entidades de contratación en beneficio de la sociedad. Desempeñan funciones de desarrollo, coordinación y supervisión, ya que garantizan la correcta interpretación y comprensión de las normas y los procedimientos, así como que la contratación pública se ajuste a la ley, al tiempo que velan por la mayor rentabilidad posible. Dichas autoridades pueden ser oficinas o agencias dedicadas a la contratación pública o una dirección o departamento específico dentro de un órgano. También son responsables de la profesionalización de la contratación pública al proporcionar análisis y asesoramiento jurídico y técnico mediante asistencia telefónica, orientaciones y modelos de documentos, así como herramientas prácticas de desarrollo de la capacidad, en particular formación y seminarios.

Organizaciones de formación y organismos de certificación

Las **organizaciones de formación** (proveedores de formación públicos o privados, institutos, asociaciones, escuelas de administración pública y universidades) hacen referencia a las organizaciones de formación públicas y privadas nacionales, europeas e internacionales que imparten cursos orientados a la contratación pública. Contribuyen a la profesionalización de los profesionales de la contratación pública mediante la impartición de cursos de formación sobre los aspectos jurídicos, procedimentales, técnicos y comerciales de la contratación pública.

En algunos Estados miembros, los **organismos de certificación** también ofrecen sistemas de certificación y acreditación en materia de contratación pública obligatorios o voluntarios. Los sistemas de certificación pueden ser obligatorios (a veces regulados en la legislación) y no obligatorios, y en ellos se establece un conjunto específico de capacidades y conocimientos que permiten a los profesionales desempeñar una función concreta en los procedimientos de contratación pública. Pueden centrarse principalmente en los conocimientos o las capacidades necesarios para la fase de licitación o focalizarse en un conjunto de capacidades más amplio, como las capacidades comerciales y profesionales necesarias para llevar a cabo las fases previas y posteriores a la adjudicación del ciclo de la contratación pública.

1.3. ¿Cómo se ha desarrollado ProcurComp^{EU}?

El proceso de desarrollo de ProcurComp^{EU} para los profesionales de la contratación pública abarcó tanto la revisión de los marcos de competencias en materia de contratación pública y las prácticas de profesionalización existentes en los Estados miembros de la UE y en terceros países, como un amplio proceso de consulta con las partes interesadas de las organizaciones internacionales y profesionales, las centrales de compras, los expertos en contratación pública de la UE y los representantes de los Estados miembros de la UE, incluido un ejercicio piloto realizado en quince países.

Evaluación comparativa de las políticas y las herramientas existentes

En el proceso de desarrollo de ProcurComp^{EU}, hemos examinado varios marcos de competencias del ámbito de la contratación pública y de otros ámbitos. Nos inspiramos en muchos de ellos para desarrollar la estructura y el contenido de ProcurComp^{EU}. Además de los materiales del sector público disponibles, también sirvieron de inspiración los marcos de competencias desarrollados y aplicados por el sector privado.

En los Estados miembros de la UE y en otros países se llevó a cabo un estudio recapitulativo con el objetivo de investigar la situación de la profesionalización de la contratación pública en los Estados miembros de la UE y en terceros países y determinar las buenas prácticas de profesionalización. El estudio incluye fichas informativas por país para cada Estado miembro de la UE y estudios de casos de iniciativas de buenas prácticas. Las conclusiones del estudio fueron fundamentales para el diseño de ProcurComp^{EU} y contribuyeron a garantizar la adaptación de todos sus elementos a las prácticas, desafíos y prioridades actuales en materia de contratación pública en los contextos nacionales específicos.

Aportaciones de las consultas con las partes interesadas

El contenido de ProcurComp^{EU} refleja las aportaciones de una amplia variedad de consultas e interacciones llevadas a cabo con las partes interesadas en la contratación pública, que han estado en contacto con ProcurComp^{EU} o con otros marcos de competencias y, por tanto, pueden proporcionar asesoramiento y consejos sobre lo que funciona y lo que no en determinadas estructuras profesionales de la contratación pública. Se realizaron más de cien entrevistas cualitativas con partes interesadas en la contratación pública, entre ellas autoridades en materia de contratación pública, órganos de control, órganos de contratación grandes y pequeños, centrales de compras, asociaciones profesionales de contratación y organismos de formación y certificación, con sede en la UE y fuera de ella.

Las aportaciones reunidas durante esas entrevistas contribuyeron a desarrollar una comprensión equilibrada e integral de las cuestiones esenciales en torno a la profesionalización de la contratación pública en los Estados miembros de la UE. Los comentarios de los profesionales sobre iniciativas recientes y las prioridades de la profesionalización de la contratación pública a nivel nacional e internacional contribuyeron a garantizar que ProcurComp^{EU} tenga en cuenta los últimos avances y proporcione soluciones pertinentes.

Asimismo, se produjeron interacciones con partes interesadas de la contratación pública de diferente tipo y origen a través de varias mesas redondas y talleres participativos. Los comentarios, ideas y sugerencias planteados durante

dichas interacciones se incorporaron para asegurarse de que ProcurComp^{EU} aborda las preocupaciones del público destinatario: los profesionales de la contratación pública.

Comentarios de los usuarios de un ejercicio piloto

ProcurComp^{EU} pretende ser práctico y, en la medida de lo posible, basarse en situaciones reales. Algunas de las aportaciones más importantes provienen de aquellos que tienen experiencia de primera mano en el uso de ProcurComp^{EU} a través de su participación en el ejercicio piloto. Un agradecimiento especial a los 151 profesionales pertenecientes a un total de treinta y tres organizaciones, como municipios, autoridades regionales, agencias ejecutivas, ministerios gubernamentales, centrales de compras de catorce países (Alemania, Austria, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos) y el Banco Europeo de Inversiones.

Coordinación del proyecto

ProcurComp^{EU} se ha desarrollado a través de un proceso colaborativo que ha contado con la participación de una amplia variedad de partes interesadas internacionales.

Se creó un comité asesor específico para proporcionar aportaciones técnicas y exámenes realizados por expertos respecto de cada uno de los componentes de ProcurComp^{EU} mediante reuniones periódicas, así como una indicación valiosa de las partes interesadas pertinentes a las que consultar a nivel nacional o regional. El Comité asesor contaba con representantes de las siguientes organizaciones: OCDE, Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos; CIPS, Chartered Institute of Procurement and Supply; IFPSM, International Federation of Purchasing and Supply Management; LOGY, Asociación Finlandesa de Compras y Logística; BBG, Agencia de Contratación Federal de Austria; Ministerio de Economía, Empresas y Artesanía, Croacia; Organismo de Competencia y Consumo, Dinamarca; HSPPA, Órgano Helénico Único de Contratación Pública, Grecia; Ministerio de Hacienda, Finlandia; Ministerio de Economía, Finanzas, Acción y Cuentas Públicas, Francia; Ministerio de la Presidencia, Hungría; Oficina de Contratación Pública, Irlanda; Consip, Central de Compras de Italia; Ministerio de Finanzas y Servicios Financieros, Malta; eSPap, Entidad de Servicios Compartidos de la Administración Pública, Portugal; Difi, Agencia Noruega para la Gestión Pública y la Administración Electrónica; ANAP, Agencia Nacional de Contratación Pública, Rumanía; Ministerio de Hacienda, España; y expertos privados.

El proyecto también fue objeto de presentación y debate en varios grupos de expertos y eventos de la Comisión Europea y en varios públicos de partes interesadas, entre ellos, el Grupo de expertos en contratación pública, el Grupo de expertos de interesados de la Comisión en materia de contratación pública y la Red Europea de Centrales de Compra, así como en numerosas conferencias y eventos como, en 2019, la reunión de los expertos en contratación pública del sector sanitario y un taller específico para el proyecto durante la Semana Europea de las Regiones y las Ciudades.

La coordinación del trabajo de ProcurComp^{EU} en la Comisión Europea estuvo a cargo del Equipo de profesionalización de la contratación pública de la Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes (DG GROW-G1). El proyecto lo supervisó un grupo director interno de la Comisión compuesto por la DG Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes, la DG Política Regional y Urbana, la DG Fiscalidad y Unión Aduanera y la DG Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. La asistencia técnica para producir el Marco de Competencias la proporcionaron los consultores de PwC.

Estamos muy agradecidos a los más de trescientos profesionales y partes interesadas que compartieron con nosotros sus puntos de vista a través del comité consultivo, entrevistas, talleres, mesas redondas y reuniones de grupos de expertos, y que participaron en el ejercicio piloto.

2. ¿QUÉ ES PROCURCOMP^{EU}?

2.1. Los principales componentes de ProcurComp^{EU}

El paquete ProcurComp^{EU} es un conjunto de tres herramientas que pueden utilizarse de forma conjunta o independiente. Los componentes de ProcurComp^{EU} se desarrollaron para complementarse y reforzarse mutuamente y también como herramientas separadas que pueden utilizarse de forma independiente.

PARTE I. La Matriz de competencias de ProcurComp^{EU}

En la Matriz de competencias de ProcurComp^{EU} se describen las competencias básicas (conocimientos, capacidades y actitudes) que los profesionales de la contratación pública deben demostrar para realizar su trabajo de una manera eficaz y eficiente y llevar a cabo procedimientos de contratación pública que aporten rentabilidad.

Las actividades, tareas y responsabilidades básicas que suelen desempeñar los profesionales de la contratación pública se describen y estructuran en torno a treinta competencias.

Las competencias se agrupan en **dos categorías principales**: las competencias específicas de la contratación y las competencias profesionales. Las categorías se dividen a su vez en **seis grupos**, tres por categoría:

- Competencias específicas de la contratación:
 - Horizontales
 - Previas a la adjudicación
 - Posteriores a la adjudicación
- Competencias genéricas:
 - Personales
 - Personas
 - Rendimiento

Cada competencia se describe para **cuatro niveles de competencia**: 1. Básico, 2. Intermedio, 3. Avanzado, 4. Experto.

La Matriz de competencias se puede utilizar principalmente para evaluar las competencias de los profesionales y las organizaciones en relación con objetivos predefinidos. Sobre esta base, se puede utilizar para favorecer el desarrollo profesional del personal o el logro de los objetivos de contratación pública de la organización.

Junto con el resto de las herramientas de ProcurComp^{EU}, la Matriz puede ayudar a lo siguiente:

- **determinar y estructurar las diferentes funciones de la contratación pública** que son necesarias en un equipo de contratación y en una organización, junto con las tareas que se deben realizar en una función específica;
- **realizar análisis de deficiencias individuales** para evaluar el nivel de competencia real de un profesional en las competencias pertinentes en relación con los niveles objetivo predefinidos, así como
- **realizar análisis de deficiencias organizativas** para detectar puntos fuertes y débiles en términos de las competencias disponibles en una organización;
- **definir medidas** para ajustar las competencias a los objetivos requeridos para los perfiles laborales, por ejemplo, a través de la formación o la selección, y apoyar las orientaciones estratégicas de la organización en su conjunto.

PARTE II. La Herramienta de autoevaluación de ProcurComp^{EU}

La Herramienta de autoevaluación de ProcurComp^{EU} se compone de varios elementos esenciales:

- Un cuestionario de autoevaluación
- Plantillas de perfiles de empleo
- Una herramienta de cálculo para computar los resultados de las evaluaciones individuales y de las organizaciones.

La Matriz apoya a los profesionales que usan la Herramienta de autoevaluación para evaluar correctamente sus conocimientos y capacidades en cada una de las competencias examinadas en la herramienta. Las descripciones de las competencias de la Matriz de competencias se refieren a los conocimientos que los profesionales deben tener y conforman, por tanto, la base para responder a las preguntas sobre conocimientos. Los niveles de competencia definidos para cada competencia conforman la base para responder a las preguntas sobre capacidades. Los profesionales pueden utilizar la Herramienta de autoevaluación para comprobar su nivel de competencia actual en relación con el perfil laboral correspondiente.

La organización debe definir el nivel deseado de conocimientos y capacidades que se espera de los profesionales de la contratación pública, estableciendo niveles de competencia objetivo para todos los perfiles laborales existentes en la organización. Estos son algunos ejemplos de perfiles laborales: comprador público, auxiliar de contratación, especialista en contratación, asesor jurídico, especialista en categoría, agente de compras, técnico de contratación, etc. Siempre son específicos de cada organización y pueden cambiar con el tiempo. Para ello, las organizaciones pueden utilizar o adaptar los perfiles laborales comunes propuestos en la Herramienta de autoevaluación de ProcurComp^{EU} o crear otros nuevos, haciendo referencia a las descripciones de competencias y niveles de competencia de la Matriz de competencias.

A partir de los resultados de la evaluación individual, los profesionales pueden saber rápidamente en qué áreas, para su perfil laboral, su nivel de competencia actual cumple con el objetivo, lo supera o no lo alcanza.

Las organizaciones pueden compilar y agregar resultados individuales y obtener una evaluación para toda la organización que indique las deficiencias en materia de competencias respecto del perfil laboral y de la organización.

PARTE III. El Programa de formación de referencia de ProcurComp^{EU}

En el Programa de formación de referencia de ProcurComp^{EU} se enumeran todos los resultados de aprendizaje que los profesionales de la contratación pública deben conocer y poder demostrar después de haber asistido a una formación de un determinado nivel de competencia.

A partir de las deficiencias en materia de competencias detectadas en los profesionales, los perfiles y la organización, esta puede utilizar la Matriz de competencias y, más concretamente, el Programa de formación genérico para decidir sobre la mejor forma de subsanarlas, entre otras, mediante el aprendizaje y el desarrollo (la formación, el aprendizaje electrónico, las medidas de desarrollo de la capacidad, etc.), la selección y la contratación de expertos externos, o las modificaciones de la estrategia o las políticas de la organización, como la cooperación con otros órganos de contratación a través del intercambio de buenas prácticas, la contratación conjunta o la delegación en centrales de compras.

La organización, en función de la visión general de las competencias existentes, también puede planificar el desarrollo estratégico de la organización en su conjunto, de acuerdo con sus futuras prioridades políticas. Por ejemplo, si la organización quiere desarrollar prácticas de contratación sostenibles o innovadoras, o quiere poner en marcha procesos de contratación electrónica de última generación, puede orientar su estrategia de formación y selección de personal de manera que se obtenga una combinación de competencias adecuada.

2.2. La declaración de objetivos de ProcurComp^{EU}

Con vistas a prestar apoyo a los usuarios de ProcurComp^{EU} y orientar a los desarrolladores encargados de poner en marcha las herramientas ProcurComp^{EU} a nivel nacional, regional y organizativo, la siguiente declaración de objetivos ofrece una visión general de la filosofía y los principios subyacentes adoptados durante su elaboración y las revisiones posteriores de dichas herramientas.

ProcurComp^{EU} es una herramienta voluntaria y de libre utilización

ProcurComp^{EU} es un elemento esencial de la política de profesionalización de la Comisión Europea. Proporciona una estructura y un contenido para su aplicación por parte de muchos tipos de usuarios de los Gobiernos nacionales, las autoridades en materia de contratación pública, las instituciones educativas y de formación, incluidos los proveedores de enseñanza superior y certificación, y los profesionales. En este amplio contexto de aplicación ProcurComp^{EU} está concebido para respaldar las iniciativas y las políticas de profesionalización de la contratación pública. Se invita a los profesionales y a las organizaciones que participan en iniciativas de profesionalización de la contratación, la planificación de los recursos humanos de la contratación y la gestión basada en las competencias a que lo utilicen de la manera más favorable para el logro de sus propios objetivos de profesionalización.

ProcurComp^{EU} es un elemento de apoyo

ProcurComp^{EU} está diseñado para ser un marco de potenciación y valoración de los usuarios, no de restricción. La aplicación de ProcurComp^{EU} no debería dar lugar a ninguna restricción en el proceso de selección basada en la nacionalidad o la residencia. Tampoco debería crear requisitos desproporcionados¹⁰. Se entiende que las competencias son las «deseadas» u «óptimas», pero en ningún caso suponen «requisitos mínimos» en un sentido que restrinja el acceso a las funciones de contratación. Asimismo, la Herramienta de autoevaluación no tiene únicamente el objetivo de proporcionar una visión del nivel actual de las capacidades y competencias de sus usuarios y de la madurez organizativa, sino también de suscitar en estos usuarios el interés por adquirir nuevos conocimientos y capacidades y, de forma consciente, desarrollar avances en su función y orientar la capacidad de la organización en su conjunto hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

ProcurComp^{EU} es personalizable

ProcurComp^{EU} proporciona un conjunto común de competencias, conocimientos y capacidades que los profesionales y las organizaciones de la contratación pública necesitan para hacer bien su trabajo. Sin embargo, debido a que cada profesional y organización en materia de contratación es diferente, ProcurComp^{EU} puede adaptarse a una amplia variedad de contextos y necesidades organizativas. Para sacar provecho de ProcurComp^{EU} no es necesario utilizar todos y cada uno de los componentes del marco, ni tampoco es necesario utilizar todas y cada una de las competencias definidas en su Matriz de competencias. Por ello, la forma de aplicar ProcurComp^{EU} en un contexto determinado debe estar claramente definida para asegurarse de que las herramientas se correspondan con las necesidades y los objetivos de la organización.

ProcurComp^{EU} es una referencia común para la UE y fuera de ella

ProcurComp^{EU} se creó como un marco para reforzar la comprensión mutua y la armonización de los conocimientos y las capacidades en materia de contratación mediante la articulación de las competencias que necesitan y deben demostrar por los profesionales de la contratación pública. Pretende ofrecer una referencia común para la gestión de los recursos humanos basada en las competencias que permita que las organizaciones gestionen el rendimiento, la formación y el desarrollo de la carrera profesional con arreglo al plan estratégico general de una organización. Mediante el uso de un lenguaje común para las competencias, capacidades y habilidades comprensible en toda Europa, ProcurComp^{EU} proporciona una referencia que se puede adoptar directamente o adaptarse para satisfacer contextos y necesidades específicas. La dimensión europea mejorará la transparencia y la comparabilidad y tiene el potencial de facilitar las iniciativas de formación a nivel europeo, así como el intercambio de buenas prácticas con otras regiones fuera de la Unión Europea.

¹⁰ Directiva (UE) 2018/958 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de junio de 2018, relativa al test de proporcionalidad antes de adoptar nuevas regulaciones de profesiones (DO L 173 de 9.7.2018).

3. ¿PARA QUÉ PUEDE UTILIZARSE PROCURCOMP^{EU}?

3.1. Análisis y desarrollo de las competencias individuales

ProcurComp^{EU} está diseñado para funcionar también a nivel organizativo, pero primero se implanta a nivel individual. Esto significa que cualquier profesional puede utilizar las herramientas de ProcurComp^{EU} para su desarrollo profesional, ya sea como miembro de un equipo grande de profesionales especializados, como miembro del personal de un pequeño órgano de contratación cuya responsabilidad principal no sea la contratación pública, o como experto o consultor externo. De hecho, podrían utilizarlo incluso personas que no trabajan actualmente en el ámbito de la contratación pública, como estudiantes u otros funcionarios que prevén trabajar en él.

Los profesionales pueden utilizar la Matriz de competencias y la Herramienta de autoevaluación para examinar sus capacidades, conocimientos y aptitudes actuales en materia de contratación pública, sus objetivos profesionales futuros y las deficiencias entre ellos que deben abordarse de forma prioritaria. Esto puede facilitarse mediante la utilización de uno de los perfiles laborales predefinidos de ProcurComp^{EU}, un perfil adaptado por un director o un profesional de recursos humanos de su organización, o un perfil adaptado a sus objetivos personales.

Los profesionales pueden utilizar los resultados de su análisis de competencias para determinar las áreas en las que pueden perfeccionarse para alcanzar el nivel de competencia deseado, o para determinar las competencias que tendrían que desarrollar para especializarse dentro de un determinado perfil laboral (por ejemplo, responsable de categoría). El Programa de formación genérico puede ayudar a estos profesionales a definir las actividades de formación pertinentes para apoyar sus objetivos de profesionalización.

Por ejemplo, el CIPS (Chartered Institute of Procurement and Supply) estableció la norma mundial sobre contratación pública y suministros (Global Standard for Procurement and Supply)¹¹, que es un marco integral de competencias en materia de contratación utilizado por profesionales y organizaciones públicos y privados. Está estructurada en torno a cuatro pilares (infraestructura, procesos, rendimiento y desarrollo de personal) y once temas, tales como la gestión de los gastos, los parámetros y mediciones, la ética y la tecnología, divididos a su vez en segmentos individuales, como el control de la logística, la administración de contratos, el logro de rentabilidad y el equipo en la contratación. Cada segmento se describe en términos de conocimientos y capacidades requeridos para cinco niveles de competencia, a saber: táctico, operativo, directivo, profesional y profesional avanzado. A nivel individual, la norma mundial puede ayudar a determinar los niveles de competencia actuales y los conocimientos y capacidades necesarios para pasar a la siguiente etapa profesional. También puede ayudar a los profesionales a elaborar un plan de desarrollo personal para subsanar las deficiencias de conocimientos y capacidades detectadas mediante los cursos de formación elaborados por el CIPS para cada uno de los segmentos que abarca la norma mundial y a supervisar sus progresos en referencia a otros niveles de competencia.

El Gobierno de Escocia, inspirándose en la norma del CIPS, creó un marco nacional de desarrollo de la contratación pública¹², compuesto por una matriz de competencias que establece las capacidades y los niveles de competencia con que debe contar el personal del sector público que participa en el proceso de contratación, así como por una herramienta de autoevaluación para autoevaluar sus capacidades, determinar las necesidades de formación y desarrollo, y ayudar en la planificación de la carrera y el desarrollo personal.

3.2. Análisis de las deficiencias en materia de competencias organizativas

Las organizaciones, funciones y equipos de contratación pueden utilizar las herramientas de ProcurComp^{EU} para evaluar si su personal posee el nivel adecuado de conocimientos y capacidades para lograr sus actuales objetivos estratégicos, comerciales y organizativos. En otras palabras, las herramientas de ProcurComp^{EU} pueden utilizarse para realizar un análisis de las deficiencias en materia de competencias organizativas mediante la comparación de los niveles de competencia actuales del personal con los objetivos predefinidos.

¹¹ CIPS Global Standard for Procurement and Supply: <https://www.cips.org/en/knowledge/global-standard-for-procurement-and-supply/>.

¹² Marco nacional de desarrollo de la contratación pública del Gobierno de Escocia: <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>.

Al igual que en el primer caso de uso, la Matriz de competencias puede utilizarse para determinar el conjunto de competencias pertinentes para cada uno de los perfiles laborales presentes en la organización, función o equipo, y para establecer el nivel de competencia objetivo adecuado para dichas competencias.

La Herramienta de autoevaluación puede utilizarse para detectar las diferencias entre el nivel objetivo y el nivel real de conocimientos y capacidades de los profesionales que pertenecen a un perfil laboral específico. Los resultados de la evaluación de todos los miembros del personal pueden agregarse para obtener una visión de conjunto de los puntos fuertes y las deficiencias en materia de competencias.

Las organizaciones, las funciones o los equipos de contratación que detecten deficiencias en materia de competencias pueden, además, decidir cuál es la mejor manera de abordar dichas deficiencias. Esto puede suponer asistir a cursos de formación, contratar nuevos perfiles con los conocimientos y las capacidades que se necesitan, o colaborar con otros expertos profesionales en algunos aspectos y ayudar a otras personas a mejorar sus conocimientos y capacidades.

Entre las organizaciones de diferente tipo y tamaño que también utilizan el marco nacional de desarrollo de la contratación pública escocés figuran los ministerios, los municipios, las escuelas, las universidades o la policía. Dichas organizaciones lo utilizan para llevar a cabo ejercicios periódicos de análisis de deficiencias en materia de competencia organizativa, lo cual les permite asegurarse de que cuentan con las personas adecuadas con las capacidades y la experiencia apropiadas, en el lugar y el momento adecuados, para obtener el mejor resultado de contratación.

Otro ejemplo es la herramienta «Best in Class Procurement» (La mejor contratación)¹³ desarrollada por la Asociación Finlandesa de Compras y Logística (LOGY), que se puso en marcha en 2015 con el objetivo de apoyar a las organizaciones afiliadas de los sectores público y privado para desarrollar su función de contratación. Funciona como una herramienta de autoevaluación organizativa que proporciona a las organizaciones una descripción de su función de contratación, les permite compararse con otras organizaciones afiliadas y señala las áreas en las que la organización podría mejorar el desempeño de sus actividades de contratación. La herramienta requiere que la organización proporcione información general sobre sus actividades (por ejemplo, sector de actividad, gasto de contratación, etc.) y responda a un conjunto de catorce preguntas relacionadas con su desempeño en materia de contratación y el uso de buenas prácticas en diferentes categorías (por ejemplo, sobre si la función de contratación dispone de un modelo documentado para evaluar sus competencias y lo utiliza). Los resultados de la evaluación indican la puntuación media de la organización (en una escala de 1 a 5) en las diferentes categorías evaluadas, la puntuación media de otras organizaciones de tamaño y sector similares, la diferencia (si la hay) entre estas dos puntuaciones y una indicación de las puntuaciones medias más altas del trimestre.

Una vez que se detectan las deficiencias en materia de competencias y se determinan las necesidades de desarrollo o contratación, las organizaciones pueden utilizar el marco para asegurarse de que atraen, desarrollan y retienen el talento, y posibilitan una cultura y un entorno de aprendizaje donde se ofrece al personal la oportunidad de desarrollarse y mejorar con arreglo a sus propios objetivos profesionales.

3.3. Realización de una evaluación de la madurez para los objetivos futuros

Mientras que un análisis de las deficiencias en materia de competencias puede utilizarse para evaluar la capacidad de un profesional o de una organización para satisfacer las necesidades actuales, una evaluación de la madurez se utiliza con el fin de evaluar la idoneidad para el futuro crecimiento o especialización. En este contexto, el enfoque que la organización debería adoptar para definir los perfiles laborales de su personal consiste en pasar de reflejar una situación actual a reflejar una situación futura deseada con el fin de apoyar la elaboración de un plan de acción para lograr los objetivos de crecimiento, mejora o especialización.

La Matriz de competencias y la Herramienta de autoevaluación pueden ayudar a definir las nuevas competencias necesarias para que una organización alcance nuevos objetivos en materia de política de contratación, así como la forma de lograrlo. Mediante la realización de un inventario de las competencias existentes, las organizaciones, las funciones o los equipos de contratación pueden establecer los objetivos futuros de una manera realista y determinar los conocimientos y las capacidades pertinentes que servirán para lograrlos. En particular, esto puede ayudar a definir nuevos perfiles laborales de contratación que pueden cubrirse mediante la contratación de personal o a determinar qué miembros de su personal posee capacidades y conocimientos especializados que se puedan aprovechar para ayudar a otros a crecer y a desarrollar nuevas competencias.

¹³ Herramienta «Best in Class Procurement» de la Asociación Finlandesa de Compras y Logística: <https://www.logy.fi/tietoa/best-in-class-tyokalut.html>.

Por ejemplo, la administración de la ciudad neerlandesa de Haarlem estaba tratando de ampliar su uso de la contratación pública sostenible desde el punto de vista ambiental y la contratación pública de innovación y pasar a la contratación circular. En el marco de este proceso hicieron un inventario de las competencias pertinentes y los niveles objetivo para cada uno de sus principales perfiles laborales de contratación y luego utilizaron estos objetivos para definir la estrategia de aprendizaje y desarrollo de la organización.

Del mismo modo, la Agencia Noruega para la Gestión Pública y la Administración Electrónica (Difi) elaboró una herramienta de estrategia de contratación¹⁴ que presta apoyo a los órganos de contratación que buscan definir y ajustar su estrategia de contratación a largo plazo. La herramienta de estrategia complementa la herramienta de autoevaluación organizativa proporcionada por Difi y ayuda a los órganos de contratación a analizar el estado actual de su estrategia de contratación, planificar actividades para el año siguiente y medir la evolución mediante la comparación con los resultados anteriores. Asimismo, Difi lleva a cabo de forma periódica una encuesta de madurez de los órganos de contratación. Los resultados proporcionan una base de conocimientos sobre el estado de madurez de las funciones de contratación en el sector público y se utilizan para desarrollar y mejorar el trabajo sobre el terreno.

ProcurComp^{EU} puede utilizarse con este fin, ya que proporciona un marco para evaluar las necesidades y las prioridades, así como herramientas para subsanar las deficiencias de madurez detectadas mediante la formación o la contratación.

3.4. Evaluación conjunta de competencias por parte de varias organizaciones de contratación

Es posible que varias organizaciones, funciones o equipos de contratación de una misma región geográfica, u organizaciones con una función similar (centrales de compras, asociaciones profesionales) o de ámbito similar (que trabajan en el mismo sector de actividad, como la salud o la innovación) deseen coordinar sus esfuerzos para realizar un análisis de las deficiencias organizativas y utilizar los resultados como base para lograr beneficios comunes. Los resultados de una evaluación conjunta de competencias, por ejemplo de los municipios de una misma región, podrían utilizarse para apoyar la petición de una respuesta política o de inversión en la profesionalización de la contratación por parte de las autoridades regionales.

Es posible que algunas organizaciones de contratación quieran definir ámbitos de cooperación con el objetivo de complementar las capacidades de cada una de ellas o apoyarse mutuamente para subsanar las deficiencias en materia de competencias. Esto es particularmente pertinente para los órganos de contratación pequeños que tal vez no dispongan de la capacidad y los recursos necesarios para emplear a especialistas en contratación a tiempo completo. La realización de una evaluación conjunta de competencias mediante la utilización de la Matriz de competencias y la Herramienta de autoevaluación de forma comparativa (por ejemplo, utilizando los mismos perfiles laborales), puede indicar a dichas organizaciones sus respectivos puntos fuertes y débiles, así como favorecer la aplicación de medidas conjuntas para lograr sinergias.

Las organizaciones de contratación también pueden estar interesadas en comparar su desempeño con el de las demás y determinar los ámbitos de mejora, lo cual podría hacerse, por ejemplo, mediante el intercambio de experiencias y la cooperación para elaborar una oferta de formación conjunta destinada a subsanar las deficiencias comunes detectadas en materia de competencias sobre la base del Programa de formación genérico.

Esa cooperación puede ilustrarse con la norma mundial de gestión de compras y suministros¹⁵ elaborada por la Federación Internacional de Gestión de Compras y Suministros (IFPSM) para sus cuarenta y ocho miembros en todo el mundo. Con vistas a prestar servicios a los profesionales de la gestión de compras y suministros y a las organizaciones para las que trabajan en todo el mundo, la IFPSM creó la norma mundial, que refleja una mezcla adecuada de conocimientos, aprendizaje y capacidades para la profesión y con respecto a la cual pueden evaluarse o acreditarse los programas educativos (normalmente con una duración de tres o cuatro años, como los programas de grado). La norma mundial proporciona comentarios y descripciones genéricas de los atributos que un profesional de este ámbito debe demostrar, como tener amplios conocimientos, comprensión y pericia en todos los ámbitos de la gestión estratégica de la cadena de suministro o conocimientos y comprensión de las diferentes herramientas, técnicas, modelos y metodologías de la gestión de compras y suministros. La norma mundial tiene por objeto garantizar a los empleadores que los futuros empleados que se hayan graduado en un programa acreditado tengan el nivel mínimo requerido de conocimientos y capacidades en la materia. Al mismo tiempo, garantiza a los estudiantes que el programa educativo en

¹⁴ Herramienta de estrategia de contratación de la Agencia Noruega para la Gestión Pública y la Administración Electrónica: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/selvevalueringsverktoy&usq=ALkJrhA628FD0dAnxnjBIJXndX-ydwSXA>.

¹⁵ Norma mundial de la Federación Internacional de Gestión de Compras y Suministros: <https://www.ifpsm.org/global-standard>.

el que se inscriben les proporcionará conocimientos pertinentes para las necesidades de los empleadores y una cualificación reconocida en todo el mundo.

3.5. Diseño de perfiles laborales oficiales

En el marco de la gestión general de los recursos humanos de la administración pública, algunos Estados miembros mantienen una base de datos o un registro de perfiles laborales de la función pública, entre ellos los de la contratación pública. Las entradas individuales incluyen descripciones de los puestos con el tipo de competencias que deben poseer los profesionales de la contratación pública y el tipo de tareas que deben poder realizar. La Matriz de competencias puede ser una valiosa herramienta de apoyo en este sentido, ya que garantiza la armonización de los títulos de los perfiles laborales y favorece la definición del contenido de dichos perfiles a partir de un mismo punto de referencia.

Los perfiles laborales también se utilizan para preparar las descripciones de puestos para la contratación de personal (véase el caso de utilización 6). Cuando las organizaciones, las regiones y los Gobiernos utilicen ProcurComp^{EU} como referencia para definir sus perfiles laborales, también contribuirán al reconocimiento de la función de contratación pública como profesión.

Las organizaciones y los equipos de contratación que deseen utilizar las herramientas de ProcurComp^{EU} deben invertir antes un cierto tiempo para planificar y elaborar cuidadosamente sus perfiles laborales, ya que esto facilita su uso posterior por parte del personal. Todo el personal (a tiempo completo y a tiempo parcial) que participe en al menos una actividad de contratación debería contar con un perfil laboral adaptado a su función y que refleje sus tareas y responsabilidades. Estos perfiles laborales permiten que el personal realice un trabajo específico en una organización concreta y evalúan únicamente las competencias necesarias para realizar ese trabajo.

Un ejemplo de utilización de perfiles laborales puede encontrarse en el registro oficial de perfiles de puesto de la función pública del Estado (RIME¹⁶) establecido por la Dirección de Contratación Pública del Estado francés. El registro define una familia de trabajos de compras que contiene cinco perfiles laborales que la administración del Estado francés utiliza para la contratación del personal y la evaluación del desempeño. Cada perfil incluye elementos específicos sobre «qué saber» y «qué saber hacer», cuyo contenido es similar al de los niveles de competencia de la Matriz de competencias.

Otro ejemplo es la base de datos de funciones de puestos en el sector de la contratación pública, elaborada por los órganos de contratación escoceses utilizando el Marco nacional de desarrollo de competencias en materia de contratación.¹⁷ Las funciones incluidas son las siguientes: comprador, gestor de contratos, jefe de equipo, administrador, responsable de categoría, responsable de contratación empresarial, jefe de contratación, responsable principal de contratación, responsable de contratación de apoyo, director de contratación pública electrónica, especialista superior en contratación, coordinador de contratación y socio comercial de contratación.

3.6. Selección de personal encargado de la contratación

La contratación de personal puede ser el enfoque preferido cuando las deficiencias detectadas en la evaluación de deficiencias en materia de competencias organizativas (véase el caso de utilización 2) son significativas y no pueden subsanarse mediante la mejora de los perfiles que ya existen en la organización.

Gracias a la utilización de la Matriz de competencias y los perfiles laborales, el proceso de contratación de personal puede ser más rápido, selectivo y eficaz. La definición de los perfiles laborales a partir de la Matriz de competencias aportará coherencia y exhaustividad a las descripciones de puestos. Asimismo, garantizará que los profesionales contratados utilizando la misma referencia tengan la competencia adecuada y el nivel correcto de conocimientos y capacidades, asegurando así una mejor adecuación al puesto de trabajo cubierto. También puede ayudar a adecuar mejor la contratación de personal a los objetivos de la organización.

El contenido de la Matriz de competencias y la Herramienta de autoevaluación también puede utilizarse para realizar entrevistas basadas en competencias que evalúen las capacidades y los conocimientos necesarios.

Por ejemplo, la Agencia de Contratación Federal (BBG), que es la principal central de compras de Austria, elaboró un marco interno de competencias en materia de contratación y un amplio programa de formación para la profesionalización de su personal y la contratación e incorporación de nuevos empleados. En primer lugar, la descripción

¹⁶ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>.

¹⁷ <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>.

del puesto se elabora utilizando las competencias enumeradas en su marco. Durante el proceso de contratación de personal, el marco de competencias se utiliza para determinar si el solicitante posee realmente los conocimientos y las capacidades necesarios en las competencias que la BBG necesita obtener o reforzar. Una vez cubierto el puesto, el nuevo empleado participa en el programa de incorporación de la BBG y sigue una serie de cursos de formación que el organismo considera que proporcionan los conocimientos y las capacidades mínimos que un nuevo empleado debe poseer para poder empezar a trabajar.

3.7. Subcontratación de las actividades de contratación pública

Muchos órganos de contratación resuelven las necesidades de apoyo a corto plazo de sus actividades de contratación pública mediante la externalización de determinadas funciones o tareas a personal de otros departamentos de su organización o a expertos externos. Este proceso puede facilitarse mediante el uso de las herramientas de ProcurComp^{EU}.

Los resultados del análisis de deficiencias en materia de competencia organizativa pueden utilizarse para determinar las áreas en las que se requieren conocimientos especializados adicionales sobre la base del plan de contratación pública de la organización, mientras que los perfiles laborales de ProcurComp^{EU} y la Matriz de competencias pueden utilizarse para definir los niveles de conocimientos y capacidades que busca la organización y para evaluar la idoneidad de los candidatos (similar al caso de utilización 6).

En concreto, es posible que las organizaciones de contratación pública quieran, por ejemplo, implicar a expertos externos en el comité de evaluación de las ofertas con el fin de aprovechar su experiencia y conocimientos empresariales o sectoriales a la hora de analizar las ofertas recibidas. La Matriz de competencias puede utilizarse para definir las capacidades y los conocimientos necesarios de dichos profesionales para realizar esta tarea.

3.8. Elaboración del programa y el contenido de la formación de contratación pública

Cuando las deficiencias en materia de competencias detectadas como resultado del uso de la Herramienta de autoevaluación para un análisis de deficiencias de competencias organizativas son pocas, la formación podría ser el enfoque preferido para mejorar las capacidades de los miembros del equipo encargado de la contratación hasta el nivel de competencia objetivo.

Los Gobiernos y las organizaciones de contratación pública pueden utilizar el Programa de formación genérico como base para establecer un programa de educación integral para el desarrollo de la contratación, cursos de formación específicos o la creación de una academia de contratación.

Del mismo modo, las organizaciones de contratación grandes pueden utilizar el Programa de formación genérico para hacer una evaluación estructurada del modo en que su oferta de formación existente puede subsanar las deficiencias en materia de competencias detectadas. A partir de este examen, tal vez quieran actualizar el contenido de los cursos existentes para garantizar su exhaustividad y adecuación a dicho Programa o para crear nuevos módulos de formación.

Las organizaciones pequeñas que no disponen de capacidad y recursos para crear sus propios cursos de formación tal vez quieran utilizar el Programa de formación genérico para seleccionar los cursos de formación disponibles en el mercado que podrían ser pertinentes para subsanar las deficiencias en materia de competencias detectadas. Los proveedores de formación existentes (por ejemplo, las universidades y los proveedores del sector privado) pueden utilizar el Programa para asegurarse de que su oferta de formación sea amplia e incluya el contenido pertinente para cubrir las necesidades de formación de las organizaciones de contratación.

Un ejemplo de la elaboración de un programa de formación en materia de contratación puede encontrarse en Noruega, donde en 2017 la Agencia Noruega para la Gestión Pública y la Administración Electrónica (Difi) fundó la Academia de Contratación Pública¹⁸. La Academia se creó con el objetivo de aumentar la profesionalización general del personal de contratación en Noruega y fortalecer la selección de profesionales del ámbito para satisfacer las necesidades futuras de los órganos de contratación. La Academia ofrece programas de investigación y educación. El plan de estudios abarca varios campos relacionados con la contratación, entre ellos la economía y el Derecho, la gestión de proyectos, el diálogo

¹⁸ Academia de Contratación Pública de Noruega: <https://anskaffelsesakademiet.no/om-anskaffelsesakademiet/>.

de mercado, el análisis de mercado, las capacidades de negociación, la psicología organizativa, la innovación y la responsabilidad social de las empresas.

Recientemente, la Agencia de Contratación Federal de Austria (BBG) ha elaborado asimismo un amplio programa de formación para su personal. El programa también se ofrece a otras centrales de compras. El diseño del programa comenzó con la determinación de las competencias esenciales y los resultados del aprendizaje necesarios para los profesionales de la contratación de la organización. Sobre esta base, la BBG elaboró un programa de formación que llevaría al personal con diferentes niveles de conocimientos y capacidades hasta su nivel de competencia objetivo.

3.9. Desarrollo de sistemas de certificación

Una tendencia creciente en la profesionalización de la contratación es la introducción de certificaciones oficiales para los expertos en contratación. El sistema de certificación define una lista de materias que un candidato tiene que dominar para obtener el certificado. Con el fin de garantizar que esto sea así, el sistema de certificación puede ir acompañado de un programa de formación recomendado y requiere aprobar un examen escrito.

Los sistemas de certificación promueven la profesionalización, ya que valorizan el conjunto más amplio de capacidades que un profesional de la contratación debe poseer para hacer bien su trabajo y requieren que en los procedimientos de contratación participen profesionales cualificados, en particular en aquellos que superan un valor mínimo determinado.

En Croacia, se estableció un sistema de certificación en el marco de su adhesión a la UE. Requiere que el candidato asista a cincuenta horas de formación y apruebe un examen escrito para convertirse en un experto certificado en contratación pública. La certificación tiene una validez de tres años y puede renovarse tras completar un curso de actualización de treinta y dos horas. El programa de certificación abarca varios temas, entre ellos legislación, estrategias de aplicación, evaluación y prevención del fraude y la corrupción. No obstante, el sistema no impone a todos los compradores públicos una certificación que garantice que su personal esté certificado, sino que exige que cada procedimiento de contratación sea objeto de verificación por parte de un comprador certificado, por lo que el comprador certificado puede ser personal de la organización, personal de otra organización o un proveedor de servicios privado, como un consultor o un abogado.

Las herramientas de ProcurComp^{EU} podrían utilizarse para respaldar el desarrollo de un sistema de certificación, en particular con el fin de garantizar la exhaustividad del programa y determinar los niveles de competencia adecuados para las diferentes competencias. La Matriz de competencias se puede utilizar para apoyar la definición de las competencias, las capacidades y los conocimientos exigidos en el sistema de certificación, mientras que el Programa de formación genérico puede ayudar a crear el contenido de los módulos de formación a los que se deberá asistir en el marco del sistema de certificación. No obstante, debe quedar claro que ningún sistema de certificación debe dar lugar a restricciones en el proceso de contratación de personal por motivos de nacionalidad o residencia ni crear requisitos desproporcionados¹⁹.

¹⁹ Véase la Directiva (UE) 2018/958 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de junio de 2018, relativa al test de proporcionalidad antes de adoptar nuevas regulaciones de profesiones (DO L 173 de 9.7.2018). Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/958/oj?locale=es>.

ProcurComp^{EU}
Marco Europeo de
Competencias
para los profesionales de la
contratación pública

**PARTE I. LA MATRIZ DE
COMPETENCIAS**

PARTE I. LA MATRIZ DE COMPETENCIAS DE PROCURCOMP^{EU}

1. ¿CÓMO LEER LA MATRIZ DE COMPETENCIAS DE PROCURCOMP^{EU}?

1.1. Estructura de la Matriz de competencias

En la Matriz de competencias se describen las competencias básicas que los profesionales de la contratación pública deben demostrar para realizar su trabajo de una manera eficaz y eficiente y llevar a cabo procedimientos de contratación pública que aporten rentabilidad.

En la matriz de competencias figuran **treinta competencias** agrupadas en **dos categorías**:

- **Competencias específicas de la contratación**, que incluyen las competencias necesarias en cada etapa del ciclo de vida de la contratación pública. Se derivan de los conocimientos y las capacidades necesarios para realizar las principales tareas y actividades de una etapa de la contratación pública.
- **Competencias genéricas**, que representan las competencias no técnicas que deben tener los profesionales de la contratación pública para dominar las competencias específicas de la contratación. Por tanto, las competencias genéricas complementan las competencias específicas de la contratación pública. Por su naturaleza, las competencias genéricas son competencias transversales.

Dentro de cada categoría, las competencias se agrupan en **grupos de competencias**, como se describe en el gráfico siguiente.

Gráfico 1: Grupos de competencias



Competencias específicas de la contratación pública:

- **El grupo «horizontales»** incluye competencias aplicables a todas las etapas del ciclo de vida de la contratación pública.
- **El grupo «previas a la adjudicación»** incluye todas las competencias necesarias para realizar todas las tareas y actividades que tienen lugar antes de la adjudicación de un contrato público.
- **El grupo «posteriores a la adjudicación»** contiene las competencias necesarias para la gestión del contrato después de la adjudicación de un contrato público.

Competencias genéricas:

- **El grupo «personales»** captura los comportamientos, las aptitudes y los atributos que los profesionales de la contratación pública deben poseer, así como la mentalidad que deben mostrar de acuerdo con su perfil de puesto.
- **El grupo «personas»** comprende las competencias que permiten que los profesionales de la contratación pública interactúen y cooperen con otros profesionales, y que lo hagan de una manera profesional.
- **El grupo «rendimiento»** incluye todas las competencias que los profesionales de la contratación pública deben tener para mejorar la relación calidad-precio de los procedimientos de contratación pública.

1.2. Resumen de las treinta competencias ProcurComp^{EU}

En el cuadro que figura a continuación se ofrece un resumen de las **treinta competencias** incluidas en la matriz.

Cuadro 1: Resumen de competencias

<i>Categoría de las competencias</i>	<i>Grupo de competencias</i>	<i>Competencia</i>
ESPECÍFICAS DE LA CONTRATACIÓN	Horizontales	1. Planificación 2. Ciclo de vida 3. Legislación 4. Contratación electrónica y otras herramientas informáticas 5. Contratación sostenible 6. Contratación de innovación 7. Específica de categorías 8. Gestión de proveedores 9. Negociaciones
	Previas a la adjudicación	10. Evaluación de necesidades 11. Análisis y consultas de mercado 12. Estrategia de contratación 13. Especificaciones técnicas 14. Pliego de contratación 15. Evaluación de ofertas
	Posterior a la adjudicación	16. Gestión de contratos 17. Certificación y pago 18. Informes y evaluación 19. Resolución y mediación de conflictos
GENÉRICAS	Personales	20. Adaptabilidad y modernización 21. Pensamiento analítico y crítico 22. Comunicación 23. Ética y cumplimiento
	Personas	24. Colaboración 25. Gestión de relaciones con las partes interesadas 26. Dirección de equipos y liderazgo
	Rendimiento	27. Conciencia organizativa 28. Gestión de proyectos 29. Orientación a los resultados 30. Gestión de riesgos y control interno

1.3. Estructura de los niveles de competencia

La matriz de competencias está estructurada en torno a **descripciones de competencias** y **descripciones de niveles de competencia**.

Las **descripciones de las competencias** proporcionan una explicación detallada de cada competencia, sus conceptos y políticas subyacentes. Cuando sea pertinente, las descripciones de las competencias también indican los **conocimientos** necesarios para dominarlas, a saber, la información objetiva sobre cada competencia que los profesionales de la contratación pública pueden adquirir mediante la educación o la formación.

El tipo de conocimientos para una competencia determinada sigue siendo el mismo, pero la amplitud de los conocimientos y las capacidades aumenta a través de los **cuatro niveles de competencia**: 1. Básico, 2. Intermedio, 3. Avanzado, 4. Experto.

Las **descripciones de los niveles de competencia** definen las **capacidades y las responsabilidades** que los profesionales de la contratación pública deben poder demostrar en un nivel específico. Como regla general, el dominio de las capacidades requeridas en un nivel específico implica el dominio de las capacidades requeridas en todos los niveles de competencia anteriores.

En el siguiente cuadro se explican los cuatro niveles de competencia.

Cuadro 2: Descripciones de los niveles de competencia

Niveles de competencia de PROCURCOM^{EU}	Descripción de los niveles de competencia
1. Básico	• Demuestra un nivel de conocimiento objetivo/concienciación básica del ámbito de la contratación. • Dispone de capacidades prácticas básicas necesarias para utilizar la información pertinente a la hora de llevar a cabo tareas y actividades sencillas de los procesos de contratación pública. • Realiza un trabajo de calidad y adquirirá nuevas capacidades bajo supervisión directa y dentro de un contexto estructurado.
2. Intermedio	• Demuestra conocimientos objetivos y teóricos de la contratación pública y ámbitos conexos. • Dispone de una serie de capacidades cognitivas y prácticas necesarias para utilizar la información pertinente con el fin de llevar a cabo tareas de contratación recurrentes y resolver problemas sencillos. • Puede llevar a cabo procesos y tareas de contratación pública con poca supervisión.
3. Avanzado	• Demuestra conocimientos prácticos y teóricos avanzados en el ámbito de la contratación pública. • Demuestra una serie de capacidades prácticas avanzadas necesarias para afrontar tareas y problemas complejos y menos frecuentes utilizando métodos y enfoques innovadores. • Asume la responsabilidad y el control de la realización de las tareas de contratación pública, gestiona las aportaciones de otros especialistas en contratación y toma decisiones importantes en las diferentes etapas de la contratación pública. Sabe adaptar rápidamente su comportamiento a las circunstancias de los demás y a circunstancias específicas.
4. Experto	• Demuestra conocimientos amplios, especializados, prácticos y teóricos en el ámbito de la contratación pública con un nivel de experto. • Posee una amplia variedad de técnicas, métodos y habilidades necesarias para abordar cuestiones complejas, desarrollar soluciones innovadoras y contribuir a ampliar los conocimientos de su organización en materia de contratación pública. • Ejerce liderazgo y se mantiene al corriente de los últimos avances en el ámbito de la contratación pública mediante la participación en eventos importantes relacionados con públicos expertos y no expertos, sobre cuya base configura las políticas y la visión de su organización.

2. LA MATRIZ DE COMPETENCIAS DE PROCURCOMP^{UE}

2.1. Competencias específicas de la contratación

Grupo de competencias horizontales

COMPETENCIA 1: PLANIFICACIÓN

Descripción

La formulación, el desarrollo y la ejecución de una **planificación de la contratación pública** convierten las decisiones políticas de la organización en dónde y cómo debe utilizarse la contratación para comprar de forma rentable los suministros, los servicios o las obras necesarios, de acuerdo con el impacto político deseado. La planificación debe tener en cuenta:

- Las prioridades políticas y normativas de la organización;
- Las políticas pertinentes a escala nacional;
- Los planes presupuestarios aprobados y los recursos disponibles;
- Si la contratación pública es la opción adecuada para satisfacer la necesidad identificada;
- La necesidad de priorizar y gestionar los plazos;
- Los posibles riesgos y oportunidades que conlleva el proceso de aplicación.

CONOCIMIENTOS SOBRE: la planificación de la contratación pública y las prioridades de la organización en materia de políticas, incluidos los planes presupuestarios y las opciones de ejecución, así como las políticas pertinentes a escala nacional.

Básico

Puede:

- Realizar tareas básicas de planificación de la contratación pública, como la recogida y la consolidación de las contribuciones de varios departamentos.
- Ejecutar la planificación de la contratación pública en su trabajo diario.

Intermedio

Puede:

- Proporcionar investigación y recabar contribuciones para la planificación de la contratación pública en consonancia con la política y los objetivos en materia de políticas de la organización.
- Ayudar a ejecutar la planificación de la contratación de la organización con arreglo al presupuesto y el calendario.
- Asegurar que su trabajo diario se ajusta y contribuye a la planificación de la contratación en consonancia con las prioridades políticas y de actuación.

Avanzado

Puede:

- Coordinar la preparación del plan de contratación de la organización y formular recomendaciones para la planificación final y el calendario.
- Anticipar posibles oportunidades y problemas y reducir los riesgos en el proceso de ejecución.
- Supervisar la ejecución del plan para garantizar el éxito de la política.
- Proporcionar información de retorno a los responsables políticos sobre la ejecución del plan.

Experto

Puede:

- Definir la visión para las políticas de contratación y adyacentes de la organización.
- Establecer el plan de contratación y el presupuesto centrándose en los resultados y beneficios de las políticas.
- Actuar como punto de referencia para los responsables políticos de alto nivel en materia de contratación pública, entre otros proporcionando información de retorno al nivel político.
- Promover la función de contratación en la estrategia general de la organización.

COMPETENCIA 2: CICLO DE VIDA

Descripción

El **ciclo de vida de la contratación** incluye diversas fases, desde la planificación y la fase previa a la publicación hasta la fase posterior a la adjudicación y la gestión de los contratos. Cada etapa afecta a la naturaleza de las etapas siguientes. Para diseñar y aplicar procedimientos de contratación sólidos es necesario comprender el ciclo de vida general y las interacciones entre las etapas a lo largo de varios procedimientos. Ello permite anticipar los riesgos y las oportunidades, mejorando así la eficiencia y la rentabilidad.

CONOCIMIENTOS SOBRE: el ciclo de vida de la contratación, desde la etapa previa a la publicación hasta la etapa posterior a la adjudicación, y sobre la forma en que las diferentes etapas interactúan entre sí.

Básico

Puede:

- Ayudar a supervisar la ejecución de las diferentes etapas del ciclo de vida de la contratación, con una comprensión de las interacciones entre las fases y de los riesgos.

Intermedio

Puede:

- Ejecutar las diferentes etapas del ciclo de vida de la contratación, con una comprensión de las interacciones entre las fases, los riesgos y las oportunidades que presentan.

Avanzado

Puede:

- Gestionar la ejecución de todas las fases del ciclo de vida de la contratación, comprendiendo cómo interactúan entre sí.
- Aplicar de forma coherente sus conocimientos sobre el ciclo de vida de la contratación para maximizar la eficiencia y la rentabilidad.
- Anticipar los posibles problemas, riesgos y efectos de las distintas fases del ciclo de vida de la contratación.
- Guiar a otros en la aplicación de procedimientos para capitalizar los vínculos entre las fases.

Experto

Puede:

- Supervisar todas las fases del ciclo de vida de la contratación a través de varios tipos de contrato.
- Configurar políticas y herramientas internas para explotar los vínculos entre las fases de la contratación con el fin de maximizar la eficiencia y la rentabilidad.
- Actuar como punto de referencia de la gestión del ciclo de vida de la contratación para aquellos que están dentro y fuera de la organización.

COMPETENCIA 3: LEGISLACIÓN

Descripción

Los profesionales de la contratación pública deben comprender y ser capaces de aplicar los **marcos jurídicos nacionales y de la UE** pertinentes, así como los principios de no discriminación, igualdad de trato, transparencia, proporcionalidad y buena gestión financiera. Esto incluye ramas del Derecho y normativas adyacentes, por ejemplo:

- Derecho de la competencia, administrativo, contractual, ambiental, social y laboral, obligaciones de accesibilidad y derechos de propiedad intelectual;
- Financiación de la UE, normas presupuestarias y contables;
- Medidas correctivas;
- Medidas de lucha contra la corrupción y el fraude;
- Obligaciones internacionales pertinentes.

Los conocimientos sobre la legislación también son esenciales para comprender y garantizar el impacto deseado en el sistema de contratación y en las cadenas de suministro.

CONOCIMIENTOS SOBRE: la legislación relativa a la contratación pública a escala nacional y de la UE, así como sobre ramas del Derecho adyacentes y sus implicaciones para la contratación pública.

Básico

Puede:

- Supervisar las modificaciones en la legislación nacional para respaldar las decisiones de contratación de la organización.
- Aplicar los procedimientos de contratación pública de acuerdo con el marco jurídico y las mejores prácticas.

Intermedio

Puede:

- Comprender las implicaciones y los efectos que la legislación en materia de contratación tiene para el sistema de contratación y la cadena de suministro.
- Tomar decisiones en materia de contratación pública con arreglo a los requisitos de las políticas y proporcionar soluciones y consejos claros.
- Llevar a cabo una investigación y un análisis del impacto de la normativa de la UE o nacional en la contratación.

Avanzado

Puede:

- Aplicar diferentes aspectos de la legislación en materia de contratación, así como otros marcos jurídicos que afectan a la contratación.
- Adoptar medidas deliberadas para garantizar un impacto específico de la legislación en materia de contratación sobre las cadenas de suministro.
- Ayudar a desarrollar las prácticas de contratación de la organización en consonancia con las cuestiones esenciales y el contexto más amplio de la política de contratación.

Experto

Puede:

- Contribuir a la creación de una política de contratación de la organización.
- Actuar como agente de intercambio de conocimientos sobre el Derecho de contratación pública de la UE y nacional.
- Promover la adopción de disposiciones reglamentarias innovadoras y no vinculantes que representen nuevas oportunidades.
- Participar como experto en grupos sobre Derecho de contratación pública.

COMPETENCIA 4: CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA Y OTRAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Descripción

La **contratación pública electrónica y otros sistemas y herramientas informáticos** favorecen el ciclo de vida de la contratación, desde la publicación de las licitaciones hasta el pago final. Reducen la carga administrativa, mejoran la eficiencia y refuerzan la transparencia y la obligación de rendir cuentas de los procedimientos de contratación. Las principales herramientas son:

- Las herramientas de la fase preparatoria, por ejemplo, TED y las plataformas nacionales de contratación, la notificación electrónica, los modelos y los pliegos de contratación normalizados.
- Las herramientas de la fase de presentación, por ejemplo, la presentación electrónica, el documento europeo único de contratación, la base de datos de certificados en línea (e-Certis).
- Las herramientas de la fase de licitación, por ejemplo, catálogos electrónicos, plataformas de contratación electrónica, sistemas dinámicos de adquisición, sistemas de subasta y facturación electrónica.
- Otras herramientas informáticas para la transparencia de los datos, la lucha contra el fraude y la corrupción, como los registros de empresas y de contratos públicos.

La transformación digital de la contratación pública requiere un enfoque proactivo continuo para aprovechar las mejores herramientas disponibles. También requiere una formación continua.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las plataformas y las funcionalidades de la contratación electrónica utilizadas en la organización, incluidos los sistemas de contratación nacionales y de la UE, así como otros sistemas y herramientas informáticos pertinentes.

Básico

Puede:

- Realizar operaciones básicas utilizando los sistemas y las herramientas de contratación disponibles, como cargar datos.
- Recopilar y centralizar los modelos de documentos necesarios para preparar el pliego de contratación.

Intermedio

Puede:

- Utilizar los sistemas y las herramientas disponibles para apoyar los procedimientos de contratación y realizar los principales procedimientos de contratación electrónica.
- Utilizar modelos de documentos, la plataforma nacional de contratación electrónica y los registros de contratos públicos.
- Utilizar los sistemas y las herramientas de contratación pertinentes para garantizar la transparencia del proceso de contratación.
- Utilizar los datos disponibles en los sistemas para evaluar el riesgo de prácticas de los proveedores contrarias a la competencia (como la colusión).

Avanzado

Puede:

- Utilizar una amplia variedad de sistemas y herramientas de contratación.
- Analizar los datos de las contrataciones para hacer el seguimiento del presupuesto y prever las próximas contrataciones.
- Identificar las ineficiencias en el uso de los sistemas y herramientas de la organización y hacer sugerencias para mejorarlos.
- Velar por que todos los usuarios tengan la formación y el acceso adecuados y actúen como agentes de gestión del cambio durante la puesta en marcha de una herramienta o un sistema recientemente adoptados.

Experto

Puede:

- Promover sistemas y herramientas de contratación y fomentar una cultura de profesionalización dentro de la organización.

- Utilizar los datos de las contrataciones para identificar las tendencias y mejorar los procedimientos de contratación de la organización.
- Contribuir a la introducción y el desarrollo de nuevos sistemas y herramientas de contratación, o a la mejora de los ya existentes, así como abogar en el plano político a favor de la adopción de los sistemas y herramientas disponibles más novedosos.
- Participar en grupos de trabajo de expertos que tengan por objeto desarrollar y fomentar la adopción de los sistemas y las herramientas de contratación a escala nacional e internacional.

COMPETENCIA 5: CONTRATACIÓN SOSTENIBLE

Descripción

La **contratación pública sostenible** incorpora objetivos estratégicos de políticas públicas en los procedimientos de contratación, como la contratación pública verde (CPV), la contratación pública socialmente responsable (CPSR), así como la garantía de una competencia real y la participación de las pymes. Contribuye a reducir el impacto ambiental de la contratación, alcanzar objetivos sociales y mejorar la rentabilidad para la organización y para la sociedad en su conjunto.

Los objetivos sostenibles pueden aplicarse de muchas maneras:

- Criterios de exclusión que requieren un nivel mínimo de cumplimiento de la legislación ambiental y social por parte de los contratistas y subcontratistas.
- Criterios de selección que verifican las cualificaciones del licitador para lograr los objetivos ambientales y sociales. Especificaciones técnicas que incluyen consideraciones sociales y ambientales, como requisitos de etiquetado o procesos de producción sostenibles.
- Técnicas de evaluación, como el cálculo de los costes a lo largo del ciclo de vida y el uso de criterios de adjudicación ambientales o sociales.
- Cláusulas de ejecución del contrato encaminadas a supervisar y hacer cumplir unos altos estándares de sostenibilidad.
- Legislación específica del sector que requiera, por ejemplo, unas normas mínimas de eficiencia energética y normas horizontales como las obligaciones de accesibilidad.
- Planes de acción ecológicos o sociales de los Estados miembros que describan medidas de apoyo o establezcan objetivos.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los objetivos de sostenibilidad de la organización (medioambientales y sociales) y las políticas nacionales correspondientes, así como sobre las herramientas, normas y técnicas disponibles para incorporarlos al proceso de contratación.

Básico

Puede:

- Comprender el alcance y los beneficios de la contratación sostenible para lograr los objetivos de sostenibilidad de la organización.
- Comprender cómo se aplican los aspectos de la contratación sostenible y los recursos disponibles para aplicarlos. Apoyar la aplicación de los enfoques de la contratación sostenible en el seno de la organización.
- Recopilar datos para supervisar el rendimiento de los proyectos de contratación sostenible.

Intermedio

Puede:

- Aplicar los aspectos de la contratación pública sostenible a las especificaciones técnicas, los criterios de selección y adjudicación, las cláusulas de los contratos y los indicadores clave de rendimiento.
- Utilizar herramientas y métodos de contratación sostenible, como las normas, el cálculo de los costes del ciclo de vida y las etiquetas.
- Realizar actividades de investigación, análisis y trabajos en red que respalden las decisiones en materia de contratación sostenible.
- Hacer el seguimiento de los efectos de la sostenibilidad y los resultados del proyecto, entre otros de los compromisos contraídos por los contratistas y subcontratistas.

Avanzado

Puede:

- Ejecutar la estrategia de contratación sostenible de la organización en cuanto a las metas, las prioridades y los plazos para lograr los objetivos de sostenibilidad de la organización.
- Tomar decisiones sobre la integración de los aspectos de la contratación sostenible en las especificaciones técnicas, los criterios de selección y adjudicación, las cláusulas de los contratos y los indicadores clave de rendimiento.
- Promover y alentar el uso de herramientas y métodos de contratación sostenible, como las normas, el cálculo de los costes del ciclo de vida y las etiquetas.
- Obtener una visión general de los productos y servicios disponibles en el mercado mediante la colaboración con los proveedores y exponer argumentos empresariales a favor de la contratación sostenible basados en el coste del ciclo de vida y el impacto social.
- Contactar con partes interesadas que propicien el desarrollo de mercados y oportunidades de contratación sostenible.
- Velar por que exista un sistema de seguimiento del impacto de los contratos sobre la sostenibilidad, incluidos los compromisos contraídos por los contratistas y subcontratistas.

Experto

Puede:

- Dominar los conceptos y la aplicación de los aspectos de la contratación sostenible y establecer prioridades en función del impacto, la importancia presupuestaria y la influencia en el mercado.
- Asegurar el apoyo político y promover la estrategia y las prioridades de la organización en materia de contratación sostenible.
- Diseñar la estrategia de contratación sostenible de la organización, estableciendo un alcance, objetivos, prioridades y plazos claros, y garantizar su aplicación efectiva.
- Definir los sectores prioritarios con un gran impacto e identificar los enfoques sobre la licitación en los sectores seleccionados, como la construcción, la alimentación y el catering, los vehículos y las TIC.
- Integrar buenas prácticas de contratación sostenible en la organización y en organizaciones afines.
- Promover el desarrollo y el uso generalizado de la contratación sostenible dentro y fuera de la organización, participar en grupos y redes de expertos y crear asociaciones con otras autoridades públicas y partes interesadas (por ejemplo, la sociedad civil y las ONG) para promover y mejorar la aplicación de la contratación pública sostenible.

COMPETENCIA 6: CONTRATACIÓN DE INNOVACIÓN

Descripción

La **contratación pública de soluciones innovadoras** se refiere a la contratación pública que implica:

- la compra del proceso de innovación (p. ej., la compra de servicios de investigación y desarrollo), o
- la compra de los resultados de la innovación creada por otros (es decir, la compra de soluciones innovadoras).

La contratación de soluciones innovadoras ayuda a modernizar los servicios públicos y, al mismo tiempo, crea oportunidades para que las empresas desarrollen nuevos mercados. Con el desarrollo de una estrategia de contratación pública de soluciones innovadoras orientadas al futuro y la consideración de soluciones alternativas que compiten entre sí, los órganos de contratación pueden impulsar la innovación desde el punto de vista de la demanda para satisfacer las necesidades a medio y largo plazo. Una estrategia de contratación pública de soluciones innovadoras bien diseñada reducirá el riesgo de que las innovaciones adquiridas sean poco o nada rentables, mediante un enfoque paso a paso desde el diseño de la solución, la creación de prototipos hasta el desarrollo y el ensayo del producto.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los objetivos de innovación de la organización y las políticas nacionales correspondientes, así como sobre las herramientas y técnicas disponibles para incorporarlos al proceso de contratación.

Básico

Puede:

- Comprender cómo y por qué se aplican los aspectos de la contratación pública de soluciones innovadoras y cómo pueden añadir valor al proceso de contratación para la organización.
- Apoyar el proceso de aplicación de la contratación de innovación dentro de una organización.
- Realizar tareas básicas para llevar a cabo contrataciones de innovación utilizando las herramientas disponibles (por ejemplo, modelos de documentos).
- Recopilar datos para el seguimiento del nivel de gastos y el impacto de la contratación de innovación.

Intermedio

Puede:

- Preparar una argumentación comercial para iniciar una contratación de innovación (incluido un análisis coste-beneficio).
- Comprender cómo se aplican los aspectos de la contratación de innovación, en particular las principales tecnologías emergentes y cómo pueden añadir valor a los objetivos de la organización.
- Realizar consultas preliminares del mercado con el fin de evaluar la brecha entre la necesidad de contratación y la evolución actual del mercado, el análisis y las actividades de creación de redes que apoyan la contratación de soluciones innovadoras.
- Establecer los parámetros de procedimiento de la contratación pública (mediante requisitos funcionales o basados en el rendimiento en lugar de requisitos preceptivos, análisis del uso de variantes, criterios de selección y adjudicación favorables a la innovación, normas, certificaciones, etiquetas de calidad, indicadores clave de rendimiento y condiciones de los derechos de propiedad intelectual) que permitan que las soluciones innovadoras puedan competir con las ya establecidas.
- Supervisar el impacto de la innovación y los resultados del proyecto.

Avanzado

Puede:

- Ejecutar la estrategia de contratación de innovación de la organización en consonancia con los objetivos de la misma.
- Tomar decisiones sobre los indicadores clave de rendimiento para integrarlos en las especificaciones de las licitaciones y los contratos.
- Garantizar la existencia de un sistema de seguimiento de los gastos en la contratación de innovación y de los impactos logrados.
- Mantener una visión general de los productos y servicios disponibles en el mercado mediante la colaboración con los proveedores y los grupos de partes interesadas que participan en la innovación.
- Incentivar a la industria para que invierta en investigación y desarrollo, y ampliar la comercialización para llevar al mercado soluciones innovadoras, en particular las principales tecnologías emergentes, con la calidad y el precio necesarios para su aplicación a gran escala en el mercado.
- Promover y fomentar el uso de herramientas y técnicas de contratación de innovación.

Experto

Puede:

- Dominar los conceptos y la aplicación de la contratación de innovación y establecer prioridades en función del impacto de la innovación, la importancia presupuestaria y la posible influencia en el mercado.
- Diseñar y aplicar una estrategia de futuro para la contratación de innovación para la organización que se base en oportunidades con un gran impacto (por ejemplo, las TIC y las tecnologías facilitadoras esenciales) y en el impacto logrado por las contrataciones de innovación completadas.
- Instar a su organización y a otras a adoptar buenas prácticas en consonancia con los planes de acción de modernización del sector público nacional y de la UE y de tecnologías sectoriales emergentes.
- Abogar por el desarrollo y uso generalizado de la contratación de innovación dentro y fuera de la organización, participar en los principales eventos, grupos de expertos y redes relacionados con la contratación de innovación con el fin de promover y mejorar su aplicación.
- Establecer acuerdos estratégicos y estructuras de cooperación con otros compradores que permitan realizar contrataciones periódicas coordinadas o conjuntas.

COMPETENCIA 7: ESPECÍFICA DE CATEGORÍAS

Descripción

Los **conocimientos técnicos específicos de cada categoría** son el elemento central del procedimiento de contratación. Es necesario comprender bien las características de la categoría de suministros, servicios u obras que se van a adquirir, incluso mediante la implicación de expertos y partes interesadas (profesionales y usuarios finales). La estrategia y el pliego de contratación deben adaptarse para satisfacer la necesidad identificada y maximizar la rentabilidad.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las características y las particularidades pertinentes para una o más categorías de suministros, servicios u obras, en particular los proveedores, los parámetros técnicos y las condiciones del mercado.

Básico

Puede:

- Realizar investigaciones y proporcionar información pertinente sobre una categoría de suministros, servicios u obras con el fin de tomar decisiones de compra bien fundamentadas.

Intermedio

Puede:

- Comprobar si existen requisitos legales y reglamentarios aplicables a su categoría de suministros, servicios u obras (por ejemplo, garantizar un nivel mínimo de existencias de suministros sanitarios, requisitos de transporte y almacenamiento de materias peligrosas).
- Contribuir a la definición de los requisitos técnicos de los productos para la preparación de las especificaciones técnicas.

Avanzado

Puede:

- Organizar o categorizar el gasto planificado según las tendencias de los mercados, teniendo en cuenta la calidad, el servicio, el riesgo y el coste.

Experto

Puede:

- Actuar como punto de referencia para los profesionales y los usuarios de la contratación a escala de la organización e incluso nacional.
- Configurar la política organizativa o nacional para la contratación o la utilización de suministros, servicios u obras de su categoría.
- Preparar orientaciones temáticas específicas y difundir las mejores prácticas desarrolladas por organizaciones similares.

COMPETENCIA 8: GESTIÓN DE PROVEEDORES

Descripción

La **gestión de proveedores** implica desarrollar y mantener relaciones efectivas con los proveedores actuales y potenciales en el futuro. Es esencial para garantizar el éxito en la ejecución de los contratos actuales y de las futuras licitaciones. Además, una mayor comprensión de los proveedores puede ayudar a los profesionales de la contratación a impulsar cadenas de suministro más sólidas, éticas, responsables y económicamente ventajosas a través de canales de comunicación abiertos con los proveedores, en particular con las pymes. La provisión de información, orientación y, posiblemente, apoyo y formación a los proveedores (por ejemplo, sobre la utilización de la contratación pública electrónica) permite alcanzar estos objetivos de forma eficaz, al tiempo que se garantiza que la comunicación con los operadores económicos durante la fase de licitación se ajuste a los principios de la contratación pública (es decir, no discriminación, transparencia e igualdad de trato) y a las normas éticas.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las estrategias y los procesos necesarios para desarrollar y gestionar las relaciones con los proveedores, de acuerdo con los principios de la contratación pública.

Básico

Puede:

- Responder a consultas simples de los proveedores.
- Apoyar la labor de otros profesionales de la contratación en reuniones y otras comunicaciones con los proveedores.

Intermedio

Puede:

- Interactuar directamente con los proveedores en contratos de poca complejidad.
- Asesorar a los operadores económicos y a los proveedores sobre la realización de los procedimientos de contratación electrónica.
- Supervisar el rendimiento de los proveedores, identificar las tendencias y adoptar las medidas necesarias.
- Desarrollar relaciones de trabajo sólidas con los proveedores basadas en la confianza, el compromiso, la integridad y el conocimiento de las obligaciones mutuas.

Avanzado

Puede:

- Mantener relaciones de trabajo estructuradas y estratégicas con los proveedores y posibles proveedores basadas en la confianza, el compromiso, la integridad y el conocimiento de las obligaciones mutuas.
- Prestar apoyo a los proveedores, en particular en lo que respecta a la utilización del sistema de contratación electrónica.
- Analizar las tendencias de los proveedores y sacar conclusiones en cuanto a las oportunidades de mejora.
- Gestionar los casos de controversias con los proveedores.
- Identificar y fomentar cadenas de suministro éticas y ventajosas desde el punto de vista económico.

Experto

Puede:

- Mantener relaciones de alto nivel con proveedores estratégicos.
- Explorar oportunidades para aumentar el valor añadido en proyectos complejos con implicaciones políticas.
- Definir temas y diseñar el contenido del apoyo a los proveedores.
- Configurar y utilizar cadenas de suministro éticas y ventajosas desde el punto de vista económico.

COMPETENCIA 9: NEGOCIACIONES

Descripción

Las **negociaciones** pueden servir para asegurar y promover los intereses de la organización y, en última instancia, del beneficiario final, para lograr la mejor relación calidad-precio. El objetivo es llegar a un acuerdo mutuo entre el órgano de contratación y el proveedor, a pesar de los intereses potencialmente opuestos, sobre la forma de mejorar las ofertas presentadas para cumplir mejor las condiciones establecidas en los pliegos de contratación. Las negociaciones deben respetar los principios generales de la contratación (es decir, no discriminación, transparencia e igualdad de trato), así como las normas éticas y de integridad.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las estrategias de negociación durante las fases de contratación y gestión de contratos, de conformidad con los principios de la contratación pública.

Básico

Puede:

- Realizar tareas básicas relacionadas con el proceso de negociación.
- Apoyar el proceso de negociación con la recopilación de datos y aportaciones y el análisis de datos.

Intermedio

Puede:

- Recopilar aportaciones, datos e información, entre otros de expertos internos, para ayudar a preparar las estrategias de negociación.
- Asistir y participar activamente en las reuniones de negociación.
- Dirigir negociaciones y resolver cuestiones sencillas para proyectos rutinarios poco complejos.
- Proporcionar apoyo en las negociaciones de proyectos de mayor complejidad.

Avanzado

Puede:

- Preparar estrategias de negociación y elaborar posiciones de negociación basadas en la investigación y el análisis, y en las aportaciones de las partes interesadas internas.
- Asistir a las negociaciones y resolver cuestiones complejas que se planteen en los distintos tipos de adquisiciones y contratos.
- Dirigir la mayoría de las negociaciones de proyectos muy complejos (en cuanto al riesgo, los detalles técnicos y los aspectos de procedimiento).

Experto

Puede:

- Dirigir complejas negociaciones operacionales y estratégicas en una amplia gama de tipos de contratos, cuestiones y partes interesadas.
- Dirigir negociaciones complejas para contrataciones de gran complejidad, de alto riesgo y políticamente sensibles.
- Obtener la mejor relación calidad-precio y la mejor solución en cuanto a la contribución al logro de los objetivos en materia de políticas.

Grupo de competencias previas a la adjudicación

COMPETENCIA 10: EVALUACIÓN DE NECESIDADES

Descripción

La **evaluación de necesidades** es el proceso para determinar las necesidades, incluidos los posibles efectos en términos de relación calidad-precio o los impactos ambientales, en relación con el objeto de la contratación por diversos medios, entre ellos:

- Los contactos con las partes interesadas internas y externas, dentro de la propia organización o con terceros para identificar sus necesidades.
- Trasladar las necesidades identificadas a la planificación de la contratación de suministros y servicios, o de acuerdo con el plan presupuestario de la organización.
- Estudiar la agregación de necesidades relacionadas con el mismo tema.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las técnicas y las herramientas de evaluación de necesidades necesarias para determinar las necesidades subyacentes de la organización y de los usuarios finales en relación con el objeto de la contratación.

Básico

Puede:

- Reunir información pertinente procedente de varias fuentes de una manera estructurada (por ejemplo, mediante la utilización de plantillas).
- Interactuar con las partes interesadas internas y externas para comprender las necesidades de la organización.
- Redactar la primera evaluación de necesidades.

Intermedio

Puede:

- Interactuar con las partes interesadas internas y externas para comprender la gama de necesidades actuales y previsibles.
- Analizar e interpretar los datos recopilados y sacar conclusiones sobre la identificación de las posibles necesidades.
- Identificar casos similares y presentar sugerencias sobre la agregación de necesidades para generar ahorros.
- Actuar de manera autónoma en lo que se refiere a la identificación de necesidades y la aplicación de procedimientos de contratación normalizados.

Avanzado

Puede:

- Gestionar todo el proceso de análisis de necesidades e interpretación de datos.
- Aportar los conocimientos técnicos necesarios para procedimientos de contratación pública complejos.
- Establecer contactos con colegas con el fin de recabar conocimientos tecnológicos avanzados para redactar las especificaciones técnicas.
- Proponer opciones y soluciones alternativas para dar una mejor respuesta a las necesidades y prioridades subyacentes y formular recomendaciones.
- Poner en marcha soluciones y estrategias que ayuden a anticipar y crear formas innovadoras de satisfacer las necesidades internas y externas (por ejemplo, la agregación de necesidades).
- Comunicar de manera convincente el enfoque recomendado a las partes interesadas internas y externas.

Experto

Puede:

- Supervisar todo el proceso de evaluación de necesidades con la vista puesta en oportunidades para aumentar la rentabilidad y el impacto en los objetivos de políticas de toda la organización.
- Asesorar sobre posibles distinciones entre los costes de inversión y los gastos corrientes para un presupuesto específico.
- Influir en las principales partes interesadas para que apliquen la estrategia de contratación más amplia de la organización, incluida la identificación de sinergias entre organizaciones.
- Impulsar y cuestionar la estrategia de identificación de necesidades de la organización y crear una cultura del rendimiento y la innovación.

COMPETENCIA 11: ANÁLISIS Y CONSULTAS DE MERCADO

Descripción

El **análisis de mercado** proporciona una visión en profundidad de los suministros y servicios que el mercado puede o no puede proporcionar, y en qué condiciones. Implica la recopilación de información sobre los principales factores del mercado (por ejemplo, políticos, ambientales, tecnológicos, sociales) y sobre los posibles licitadores. Esta información puede utilizarse para definir la estrategia de contratación (por ejemplo, la división en lotes), el precio de referencia y los criterios de selección y adjudicación para promover mejor los objetivos de la organización.

La **consulta de mercado** es un proceso de consulta que ayuda a identificar a los posibles licitadores y soluciones, así como el desfase entre la necesidad de contratación y lo que el mercado puede ofrecer, o informar al mercado sobre una próxima contratación. Se pueden utilizar diferentes técnicas de consulta de mercado, como cuestionarios, diálogo técnico, jornadas de puertas abiertas y correos electrónicos directos a los proveedores, siempre que se lleven a cabo de acuerdo con los principios de la contratación pública (es decir, no discriminación, transparencia e igualdad de trato) y las normas éticas, de privacidad, confidencialidad e integridad, con vistas a garantizar una competencia real y justa.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las técnicas y las herramientas de análisis y consulta de mercado que se pueden utilizar para comprender las características del mercado de proveedores, así como las condiciones y las tendencias del mercado, para definir la estrategia de contratación.

Básico

Puede:

- Aplicar los principios de transparencia, no discriminación e igualdad de trato, así como las normas de ética, privacidad, confidencialidad e integridad a las consultas de mercado.
- Recopilar información de las fuentes disponibles sin involucrar a los proveedores, para apoyar la evaluación del mercado en cuanto a los requisitos directos.
- Preparar la documentación justificativa.

Intermedio

Puede:

- Aplicar a las consultas de mercado los principios de no discriminación, transparencia e igualdad de trato, así como las normas de ética e integridad.
- Analizar e interpretar los estudios de mercado para estimar los costes y prever los presupuestos.
- Evaluar el posible impacto de los factores del mercado utilizando las herramientas pertinentes.

Avanzado

Puede:

- Revisar el análisis del mercado y asegurarse de que esté completo. Realizar estudios de mercado sobre necesidades organizativas complejas de acuerdo con los principios.
- Identificar oportunidades de mercado y proponer medidas de reducción de los riesgos identificados.
- Establecer procesos que permitan a un número importante de proveedores participar en las consultas de mercado y en los procedimientos de diálogo competitivo.
- Velar por que las estrategias de contratación se diseñen de manera que reflejen las condiciones del mercado, los objetivos de las políticas y las oportunidades identificadas.
- Identificar los riesgos para la competencia real en el caso de una oferta de mercado limitada, ya sea debido al número de proveedores activos o a la naturaleza del servicio o suministro.

Experto

Puede:

- Aprovechar las condiciones y las oportunidades del mercado para adecuar la estrategia de contratación a las nuevas tendencias del mercado y darle la forma que mejor se ajuste a los objetivos de las políticas de la organización.
- Asesorar sobre las mejores técnicas de consulta de mercado y proponer formas de mitigar los riesgos conexos.
- Supervisar el proceso de análisis del mercado y adoptar las decisiones pertinentes sobre la base de la evaluación.
- Anticipar la evolución futura y los posibles riesgos de la cadena de suministro.
- Promover una cultura de satisfacción y superación de las necesidades internas y maximizar la relación calidad-precio en la organización.
- Comprender y abrir los mercados influyendo en las cadenas de suministro (por ejemplo, consultando a las pymes) mediante consultas de mercado.

COMPETENCIA 12: ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN

Descripción

El diseño de la **estrategia de contratación** es la utilización deliberada de diferentes elementos del ciclo de vida de la contratación para reflejar y explotar las condiciones del objeto de la contratación y definir el proceso más apropiado y de mayor impacto para lograr los objetivos de la organización y garantizar una competencia real. Incluye la identificación de la opción más adecuada entre:

- Los tipos de procedimientos de contratación
- La contratación individual o conjunta
- Las características del procedimiento, como el alcance, la duración y la división en lotes
- Las técnicas e instrumentos para la presentación electrónica (subastas y catálogos electrónicos y sistemas dinámicos de adquisición)
- Los tipos de contrato (por ejemplo, mediante acuerdo directo o marco) y las cláusulas de ejecución del contrato

CONOCIMIENTOS SOBRE: la gama de estrategias de contratación pública disponibles y sus componentes (por ejemplo, en términos de elección y características de los procedimientos, instrumentos para la presentación, tipos de contratos) para lograr los objetivos de la organización.

Básico

Puede:

- Comprender los procedimientos de contratación, las técnicas de presentación electrónica y los tipos de contrato más habituales.
- Apoyar la investigación sobre procedimientos, técnicas y herramientas de contratación para la estrategia de contratación.
- Hacer aportaciones para apoyar el proceso de toma de decisiones sobre la estrategia de contratación pública; por ejemplo, resumir y comunicar la información recopilada sobre las opciones de contratación.

Intermedio

Puede:

- Comprender los diferentes pasos de la estrategia de contratación.
- Recopilar la información necesaria para tomar decisiones y formular recomendaciones sobre la estrategia de contratación basadas en datos.
- Utilizar de manera eficaz toda la gama de procedimientos de contratación, técnicas de presentación electrónica, tipos de contratos y cláusulas de ejecución de los contratos, cuando proceda.

Avanzado

Puede:

- Presentar sugerencias sobre el uso de diversos procedimientos y técnicas de adquisición a fin de diseñar la estrategia de contratación pública.
- Supervisar el proceso de investigación y análisis y tomar la decisión final sobre el proceso de contratación más adecuado.
- Garantizar la disponibilidad de los recursos adecuados para el proceso de investigación y análisis.
- Utilizar los resultados del análisis de mercado, evaluar y adoptar medidas para reducir el riesgo de comportamientos contrarios a la competencia por parte de los proveedores relacionados con diversas opciones.
- Decidir el diseño de la estrategia de contratación utilizando toda la gama de procedimientos y técnicas de contratación.

Experto

Puede:

- Proporcionar asesoramiento especializado a los profesionales sobre el proceso de diseño de la contratación y apoyar el uso de procedimientos de contratación alternativos.

- Ayudar a conformar la política organizativa y nacional para respaldar una buena estrategia de contratación.
- Analizar y aplicar las conclusiones del análisis y la consulta de mercado para dar forma a la estrategia de contratación pública.

COMPETENCIA 13: ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Descripción

La **redacción de especificaciones técnicas** implica la transformación de los resultados de la evaluación de necesidades y del análisis de mercado en especificaciones concretas y criterios de evaluación que puedan utilizarse en la evaluación de las ofertas y la adjudicación del contrato. Esto incluye el establecimiento de requisitos mínimos objetivos y no excesivamente restrictivos para el objeto en cuestión, a fin de evitar limitar la competencia de forma innecesaria. Garantizar que las especificaciones técnicas se centren en los resultados y estén preparadas para el futuro es clave para facilitar la innovación y la mejora continua. A la hora de redactar las especificaciones técnicas, los compradores públicos ya deben definir los criterios de exclusión, selección y adjudicación que se utilizarán para evaluar las ofertas con el fin de identificar la oferta económicamente más ventajosa. Las especificaciones técnicas también pueden incluir referencias a normas y etiquetas con el fin de garantizar una comprensión común, transparencia e igualdad de trato.

CONOCIMIENTOS SOBRE: la redacción de especificaciones técnicas que permitan que los posibles licitadores presenten unas ofertas realistas que aborden de forma directa las necesidades de la organización.

Básico

Puede:

- Contribuir a la preparación de unas especificaciones técnicas claras.
- Adaptar los pliegos de condiciones normalizados o utilizados anteriormente a las necesidades actuales.

Intermedio

Puede:

- Recopilar información y análisis sobre contenido técnico para respaldar la elaboración de las especificaciones.
- Aplicar los criterios de selección y adjudicación y su influencia en el mercado.
- Asegurarse de que las especificaciones técnicas cumplan los principios de la contratación pública, las obligaciones horizontales como la accesibilidad y los requisitos legales específicos del sector correspondiente.
- Utilizar criterios distintos del precio en los procedimientos de adquisición habituales, incluida una ponderación adecuada para garantizar el mejor equilibrio entre precio y calidad.
- Hacer referencia a las normas y etiquetas con el fin de aumentar la comprensión común de los pliegos de contratación entre los compradores y los proveedores.
- Colaborar con expertos para comprender las hojas de ruta tecnológicas que apoyarán la redacción de especificaciones técnicas para la contratación pública de soluciones innovadoras.

Avanzado

Puede:

- Elaborar especificaciones que aprovechen la evolución de los mercados y se adapten a las necesidades cambiantes.
- Establecer contactos con los colegas y servicios pertinentes con el fin de reunir conocimientos tecnológicos avanzados para redactar las especificaciones técnicas.
- Definir los criterios de selección y adjudicación para lograr una buena relación calidad-precio con una comprensión de las implicaciones del mercado y los requisitos legales, así como del posible uso de las normas y etiquetas.
- Proporcionar orientaciones sobre la redacción de especificaciones técnicas a los miembros del equipo.
- Comprender e incorporar hojas de ruta tecnológicas a la hora de redactar las especificaciones técnicas.

Experto

Puede:

- Proporcionar asesoramiento o dirigir el desarrollo de especificaciones muy complejas.
- Impulsar el desarrollo de especificaciones innovadoras y orientadas al futuro con los especialistas y expertos pertinentes, incluido el uso de requisitos funcionales.
- Revisar las especificaciones técnicas para contrataciones complejas y de un perfil elevado.

COMPETENCIA 14: PLIEGO DE CONTRATACIÓN

Descripción

Para poner en marcha un procedimiento de contratación, es necesario preparar el **pliego de contratación** y deben definirse los criterios de exclusión, selección y adjudicación que constituyen la base de la decisión de adjudicación del contrato. En el pliego de contratación (además de en las especificaciones técnicas) se explican los requisitos administrativos del procedimiento, se justifica el valor estimado del contrato y se especifican las condiciones en las que las licitaciones deben presentarse, evaluarse y adjudicarse. Se pueden incluir otros elementos como un borrador de las disposiciones del contrato, las condiciones de cancelación de la licitación, así como las disposiciones de modificación, ejecución y resolución, etc.

CONOCIMIENTOS SOBRE: el contenido del pliego de contratación, incluidos los criterios de exclusión, selección y adjudicación que constituyen la base de la decisión de adjudicación del contrato, con el fin de llevar a cabo un buen procedimiento de contratación pública.

Básico

Puede:

- Ayudar en la preparación de los pliegos de contratación, como las instrucciones para los licitadores, los anexos que se han de completar y los proyectos de contrato, de acuerdo con las orientaciones y los modelos.
- Garantizar la calidad del proceso de elaboración del pliego de contratación aplicando las normas y la metodología adecuadas.

Intermedio

Puede:

- Redactar el pliego de contratación de acuerdo con las políticas de la organización y las normativas nacionales y de la UE.
- Publicar anuncios de licitación y responder a las preguntas de los operadores económicos sobre los requisitos del pliego de contratación.
- Diseñar tanto las condiciones contractuales normalizadas como las no normalizadas en colaboración con asesores jurídicos.
- Verificar el cumplimiento y la integridad del pliego de contratación preparado.

Avanzado

Puede:

- Diseñar y completar un pliego de contratación que refleje los objetivos de las políticas y ayude a maximizar la rentabilidad.
- Asegurarse de que se aplique la metodología correcta a los pliegos de contratación pública publicados.
- Prever y abordar los riesgos relacionados con los aspectos financieros y jurídicos de los documentos en cuestión.
- Aprobar la documentación final y otras decisiones de gestión relacionadas con el proceso.

Experto

Puede:

- Contribuir a las políticas de la organización en lo que respecta al pliego de contratación, y actuar como punto de referencia para la revisión y la verificación del cumplimiento para otros.
- Diseñar y aplicar una estrategia sobre los pliegos de contratación transparente y adecuada para la organización, de plena conformidad con las limitaciones y posibilidades jurídicas.

COMPETENCIA 15: EVALUACIÓN DE OFERTAS

Descripción

El proceso de **evaluación de la licitación** debe garantizar que las ofertas se evalúen de forma objetiva y conforme a la ley y respecto de los criterios de exclusión, selección y adjudicación definidos en la convocatoria de licitación con el fin de identificar la oferta económicamente más ventajosa. A la cabeza del comité de evaluación deben estar administradores con experiencia que conozcan bien sus funciones, responsabilidades y obligaciones procedimentales, con el apoyo de expertos técnicos relevantes en el ámbito del objeto, incluida la evaluación de normas y etiquetas. El proceso debe documentarse para proporcionar las pruebas y la justificación de la adjudicación.

CONOCIMIENTOS SOBRE: el proceso de evaluación apropiado según el tipo de procedimiento de contratación, incluidas la función y las responsabilidades del comité de evaluación, a fin de garantizar que todas las ofertas se evalúen de manera objetiva y transparente en función de criterios predefinidos.

Básico

Puede:

- Apoyar el proceso de evaluación, incluida la preparación de la documentación para el comité de evaluación.
- Gestionar la documentación de la licitación, en particular la recepción y el archivo de ofertas.
- Participar en la evaluación de las ofertas y asegurarse de que el proceso quede documentado.

Intermedio

Puede:

- Llevar a cabo una evaluación según los criterios definidos y formular recomendaciones que sirvan de base para la toma de la decisión de adjudicación.
- Participar como miembro con derecho a voto en los comités de evaluación de los contratos habituales.
- Detectar posibles casos de conductas contrarias a la competencia y corruptas, como la colusión entre proveedores, basándose en la licitación.
- Preparar y proporcionar información a los licitadores.
- Documentar el proceso de evaluación utilizado para clasificar las ofertas a fin de garantizar la presentación de informes y la pista de auditoría adecuadas.

Avanzado

Puede:

- Presidir comités de evaluación para la mayoría de los tipos de procedimientos.
- Velar por que el proceso de evaluación se lleve a cabo de una manera coherente, transparente y justa.
- Garantizar que el número, la capacidad y los conocimientos de los miembros del grupo de evaluación sean apropiados, y que estén libres de conflictos de intereses.
- Comunicar los resultados del panel de evaluación a las partes interesadas.

Experto

Puede:

- Facilitar la resolución de casos complejos en los que las ofertas sean difíciles de evaluar o en los que surja un conflicto de interés.
- Presentar sugerencias para movilizar a los expertos pertinentes con el fin de que participen en los comités de evaluación.

Grupo de competencias posteriores a la adjudicación

COMPETENCIA 16: GESTIÓN DE CONTRATOS

Descripción

La **gestión de contratos** implica garantizar que el objeto de la contratación se ejecute de acuerdo con las condiciones de las especificaciones técnicas y del contrato, y cumpla todos los requisitos legales y las especificaciones técnicas. Esto incluye aspectos relacionados con la gobernanza, el riesgo, el rendimiento (y los indicadores clave de rendimiento), las normas sobre las modificaciones de los contratos y la gestión financiera de los contratos.

En el caso de los contratos de suministros, la gestión de los contratos también incluye la logística y la gestión de inventarios. Esto implica garantizar que los bienes se entreguen a tiempo y cumplan las normas de calidad, y que la disponibilidad de existencias se mantenga de manera constante y rentable.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los principios de la gestión de contratos necesarios para garantizar una ejecución adecuada, que cumpla todos los requisitos legales y las especificaciones técnicas, así como cuestiones logísticas y de gestión del inventario.

Básico

Puede:

- Recopilar datos para el seguimiento de la ejecución de los contratos.
- Actualizar y mantener bases de datos y registros de contratos.
- Apoyar las funciones de ejecución de contratos en consonancia con el alcance, la calidad, el tiempo y el presupuesto.
- Informar sobre las etapas de ejecución y los resultados de los contratos.
- Apoyar la gestión del inventario e informar cuando surjan problemas con la logística o el inventario.

Intermedio

Puede:

- Definir y aplicar el plan de gestión de contratos.
- Supervisar el cumplimiento de los contratos en función de los indicadores clave de rendimiento predefinidos.
- Realizar evaluaciones periódicas de los riesgos de los contratos públicos.
- Aplicar las condiciones de los contratos en diversas circunstancias.
- Asesorar sobre las modificaciones de los contratos.
- Preparar el terreno para la resolución de los contratos.
- Aplicar medidas correctivas en caso de desviaciones de las condiciones del contrato.
- Aplicar experiencia de primera mano con la logística y realizar la gestión del inventario.

Avanzado

Puede:

- Gestionar una cartera de contratos para la adquisición de suministros, obras y servicios.
- Anticipar la ejecución del contrato ya durante la fase previa a la adjudicación para minimizar posteriormente las modificaciones del contrato.
- Adaptar las prácticas de gestión en situaciones difíciles.
- Tomar una decisión sobre la resolución de los contratos.
- Comprender y asesorar sobre todos los aspectos relacionados con el Derecho contractual y las estrategias de gestión de los contratos.
- Adaptar la logística y la gestión del inventario para la entrega de bienes complejos.

Experto

Puede:

- Supervisar la gestión de contratos complejos y asesorar sobre la resolución de contratos que presenten cuestiones difíciles.
- Configurar la política de gestión de contratos a nivel organizativo o nacional.
- Garantizar la armonización general con la política nacional o los requisitos legales en cuanto a la logística y la gestión del inventario.
- Dirigir la política en materia de logística e inventario de toda la organización con eficiencia y eficacia.

COMPETENCIA 17: CERTIFICACIÓN Y PAGO

Descripción

Antes de proceder a pagar a un contratista por la entrega de suministros, obras o servicios, la organización contratante debe **realizar una verificación** para asegurar la correspondencia con las especificaciones de las condiciones del contrato y todas las normas financieras y contables aplicables.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los principios de verificación y el marco de control financiero que garantizan que los suministros, los servicios y las obras pertinentes se entregan de conformidad con las condiciones del contrato y todas las normas financieras y contables aplicables para proceder al pago.

Básico

Puede:

- Recopilar las facturas y otros documentos que apoyen el proceso de verificación de la contratación.
- Ayudar a garantizar una pista de auditoría clara de todos los pagos realizados.

Intermedio

Puede:

- Revisar la documentación necesaria para el proceso de certificación de pagos.
- Utilizar las técnicas y herramientas pertinentes para comprobar si existe duplicación de pagos.
- Evaluar la conformidad de los suministros, las obras o los servicios con las condiciones de los contratos habituales.
- Preparar recomendaciones para la aprobación o el rechazo de los pagos.

Avanzado

Puede:

- Evaluar la conformidad de los suministros, las obras o los servicios con las condiciones de los contratos complejos.
- Desarrollar medidas de mitigación para prevenir y detectar el fraude en los pagos, como la duplicación de pagos.
- Firmar o rechazar solicitudes de pago.

Experto

Puede:

- Crear una cultura de realización de controles de verificación en toda la organización.
- Resolver los problemas de pago relacionados con la no conformidad con las condiciones del contrato de suministros, obras o servicios en contratos con un valor elevado.

COMPETENCIA 18: PRESENTACIÓN DE INFORMES Y EVALUACIÓN

Descripción

La **presentación de informes y la evaluación** es la evaluación *ex post* de los productos finales y los resultados de un proceso de contratación para evaluar los puntos fuertes y débiles y extraer conclusiones para futuras licitaciones. Se realiza mediante la recopilación de los datos pertinentes, de acuerdo con las obligaciones de presentación de informes de la organización y del país.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las herramientas y las técnicas de seguimiento de la ejecución y los resultados de los contratos

Básico

Puede:

- Apoyar el análisis de la ejecución de los contratos, por ejemplo, recabando datos del proceso de gestión de las contrataciones.
- Garantizar el mantenimiento de registros de todas las operaciones y asegurarse de que se mantenga una pista de auditoría.
- Recopilar datos pertinentes que ayuden a cumplir las obligaciones de presentación de informes nacionales y de la organización.

Intermedio

Puede:

- Realizar el proceso de presentación de informes y evaluación del contrato para garantizar que la organización extraiga conclusiones de su experiencia.
- Analizar los datos de rendimiento y formular conclusiones y recomendaciones claras.
- Llevar a cabo una verificación *ex post* y redactar informes sobre casos normales de rendimiento insuficiente.

Avanzado

Puede:

- Analizar casos complejos de rendimiento insuficiente para identificar las causas subyacentes y recomendar medidas de mitigación.
- Velar por la transparencia de los datos y las conclusiones de acuerdo con las políticas y normas de la organización y nacionales.
- Aplicar las recomendaciones de los informes de auditoría y de verificación *ex-post*.
- Involucrar a los proveedores en debates sobre la mejora del rendimiento.

Experto

Puede:

- Analizar los informes de ejecución de los contratos para evaluar la contribución a los objetivos de la organización.
- Revisar informes sobre casos complejos de rendimiento insuficiente.
- Supervisar la aplicación de las recomendaciones de los informes de auditoría y de verificación *ex-post*.
- Desarrollar una cultura de implicación de los proveedores en el seno de la organización con el fin de crear canales de comunicación claros para la información de retorno y la mejora.

COMPETENCIA 19: RESOLUCIÓN Y MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

Descripción

La **resolución o mediación de conflictos** se refiere al proceso de:

- Prevenir y resolver puntos de diferencia, desacuerdos y conflictos entre las partes, durante todas las fases del proceso de contratación y gestión de contratos, con el fin de llegar a un acuerdo que responda al interés común de ambas partes;
- Gestionar las denuncias presentadas contra la organización de acuerdo con el sistema de revisión nacional;
- Comprender el sistema de revisión nacional y el sistema de recursos, así como los mecanismos de solución de conflictos en los diferentes niveles.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los procesos de resolución y mediación de conflictos, incluida la gestión de las denuncias y los procedimientos en el contexto del sistema de revisión nacional.

Básico

Puede:

- Identificar los posibles conflictos y remitirlos a la jerarquía de acuerdo con la política de la organización.
- Recopilar información para apoyar la gestión de las denuncias.

Intermedio

Puede:

- Anticipar posibles conflictos y adoptar medidas para prevenirlos.
- Analizar de forma objetiva los hechos de una situación y presentar conclusiones y recomendaciones claras para posibles soluciones.
- Participar en el proceso de resolución de conflictos.
- Ayudar a abordar las quejas, por ejemplo, redactando una respuesta adecuada.

Avanzado

Puede:

- Gestionar cuestiones de procedimiento y contractuales como denuncias y litigios, etc.
- Gestionar el proceso de resolución de conflictos utilizando diferentes técnicas de resolución de conflictos, arbitraje y mediación.
- Proporcionar recomendaciones para mejorar los procedimientos organizativos a fin de evitar y resolver conflictos y quejas.

Experto

Puede:

- Dirigir actividades en caso de intensificación de un conflicto.
- Proporcionar la aprobación final de la respuesta a las quejas.
- Poner en práctica las lecciones aprendidas de los casos sometidos a revisión a escala nacional y europea, así como de las buenas prácticas y los casos que se resolvieron sin llegar a convertirse en una denuncia oficial.
- Crear una cultura de resolución de conflictos y de mediación con los licitadores y los proveedores.

2.2. Competencias genéricas

Grupo de competencias personales

COMPETENCIA 20: ADAPTABILIDAD Y MODERNIZACIÓN

Descripción

Los profesionales de la contratación pública deben **responder y adaptarse** a tareas y circunstancias cambiantes. Estos cambios pueden producirse en términos de métodos de trabajo (por ejemplo, la digitalización), las expectativas de los ciudadanos (por ejemplo, la seguridad de los alimentos), las soluciones y los desafíos tecnológicos (por ejemplo, los macrodatos y la ciberseguridad), las situaciones de emergencia (por ejemplo, las pandemias y los desastres naturales) y los retos políticos (por ejemplo, el cambio climático).

Los profesionales de la contratación pública deben mantenerse al corriente de los cambios relevantes en el entorno normativo, político y tecnológico de la contratación pública. Deben mantener la mente abierta ante condiciones cambiantes, ideas, puntos de vista y métodos de trabajo nuevos. Deben adaptarse, ser resilientes al cambio e incluso aceptar el cambio mediante la búsqueda de soluciones modernas e innovadoras para superar los nuevos retos de la contratación. Deben ser capaces de reevaluar su enfoque en situaciones de emergencia para garantizar el cumplimiento, al tiempo que utilizan plenamente las flexibilidades disponibles. Deben identificar oportunidades de aprendizaje y desarrollo que favorezcan una adaptación ágil al cambio y a las nuevas herramientas.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las técnicas y herramientas de gestión del cambio.

Básico

Puede:

- Aceptar con positividad las nuevas prioridades y aplicar nuevos procesos y herramientas.
- Sugerir formas de lograr que un cambio funcione de forma eficaz y demostrar una mentalidad positiva.

Intermedio

Puede:

- Aplicar nuevas técnicas y enfoques de adquisición en consonancia con las estrategias de modernización de la contratación.
- Contribuir a un entorno que facilite los procesos de cambio y aprendizaje en equipo e individuales.

Avanzado

Puede:

- Gestionar la innovación y las iniciativas de cambio para maximizar la eficacia, la velocidad de respuesta y la adaptación.
- Ajustar los procedimientos internos y los flujos de trabajo de acuerdo con las iniciativas de cambio ejecutadas.
- Preparar al equipo de contratación y a la organización para afrontar, responder y adaptarse al cambio.
- Fomentar un entorno propicio para la innovación, el aprendizaje y el desarrollo, y velar por que se atiendan las necesidades de aprendizaje y desarrollo.

Experto

Puede:

- Buscar formas innovadoras y eficaces de mejorar los procesos de contratación de la organización, de acuerdo con las tendencias de innovación en el servicio público.
- Identificar los futuros conocimientos especializados y competencias que requiere la organización para responder y adaptarse con rapidez.
- Establecer el contexto organizativo para el aprendizaje, el desarrollo y la profesionalización mediante la mejora de las capacidades del personal de contratación.
- Fomentar una cultura del cambio y la innovación con el fin de obtener mejores resultados para los ciudadanos.

COMPETENCIA 21: PENSAMIENTO ANALÍTICO Y CRÍTICO

Descripción

Los profesionales de la contratación pública necesitan un **pensamiento analítico y crítico** para evaluar la información con exactitud y objetividad. Con ello, utilizan el discernimiento, anticipan oportunidades y amenazas, y resuelven problemas con eficacia y creatividad.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los enfoques y las herramientas de pensamiento analítico y crítico.

Básico

Puede:

- Reunir y analizar los datos pertinentes, aplicando de manera coherente los enfoques cualitativos y cuantitativos existentes.
- Identificar y proponer soluciones alternativas a la hora de resolver los problemas.
- Tener en cuenta de las oportunidades y los riesgos a lo largo del ciclo de contratación.

Intermedio

Puede:

- Interpretar tendencias y patrones cuando realiza el tratamiento de los datos.
- Revisar los documentos con un espíritu crítico, asegurándose de que se tengan en cuenta las implicaciones y los riesgos.
- Analizar y sensibilizar a los colegas y a las partes interesadas sobre los posibles riesgos y sugerir enfoques adecuados para mitigarlos.

Avanzado

Puede:

- Desarrollar procesos analíticos para asegurarse de que se tengan en cuenta todos los factores pertinentes.
- Establecer criterios para evaluar los datos, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras.
- Adaptar el enfoque de contratación en función de la situación y las necesidades.

Experto

Puede:

- Determinar la naturaleza y el alcance del análisis.
- Interpretar los resultados del análisis para fundamentar y motivar decisiones estratégicas.
- Dirigir la vigilancia de nuevas amenazas.

COMPETENCIA 22: COMUNICACIÓN

Descripción

La **comunicación** tiene por objeto garantizar que las partes interesadas comprendan bien los objetivos y los procesos de la política de contratación en general y de los procedimientos de contratación individuales. Se basa en el uso de los canales de comunicación adecuados (orales, escritos, electrónicos) para proporcionar información pertinente y precisa en consonancia con los principios de la contratación pública de no discriminación, transparencia e igualdad de trato. Para ello, los profesionales de la contratación pública deben adaptar el medio y el mensaje de la comunicación al público destinatario.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las herramientas y técnicas de comunicación y cómo aplicar los principios de la contratación pública en diversas situaciones de comunicación.

Básico

Puede:

- Escuchar activamente, hablar y escribir con claridad, lógica y concisión.
- Asegurar una publicación eficaz de la información a través de varios canales de comunicación.
- Apoyar al equipo en el diseño de productos de comunicación claros y sólidos.

Intermedio

Puede:

- Utilizar la escucha activa y las capacidades de comunicación durante las conversaciones y reuniones.
- Preparar productos de comunicación detallados y precisos para presentar las prioridades de contratación a través de la estrategia de comunicación de la organización.

Avanzado

Puede:

- Ofrecer una comunicación estratégica, interesante y persuasiva con un mensaje coherente en torno a los valores y objetivos.
- Implementar la estrategia de comunicación de la organización en relación con proyectos de contratación específicos, definiendo los productos pertinentes, supervisando su diseño y realización, y creando una estructura que garantice un buen flujo de comunicación.

Experto

Puede:

- Crear y defender un entorno de comunicación abierto y transparente dentro de la organización.
- Definir una estrategia de comunicación de la contratación pública para la organización que promueva sus prioridades de contratación.
- Promover métodos de comunicación creativos, innovadores y con impacto.
- Ocuparse de peticiones de información complejas y cuestiones de comunicación controvertidas, tanto dentro como fuera de la organización.

COMPETENCIA 23: ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

Descripción

Las partes interesadas en la contratación pública deben garantizar el **cumplimiento** de todas las normas, códigos de conducta y directrices aplicables, así como la adhesión a los principios de la contratación pública: igualdad de trato, no discriminación, transparencia y proporcionalidad.

Todas las partes interesadas en la contratación pública deben garantizar la verificación en toda la variedad de tareas concretas, utilizando las herramientas disponibles para evaluar los riesgos de conflicto de intereses, la corrupción por un lado, y las prácticas contrarias a la competencia de los proveedores, como la colusión y las ofertas colusorias, o los posibles problemas de cumplimiento en su trabajo por otro lado.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las normas y los principios de procedimiento, así como las herramientas, los códigos y los documentos de orientación que contribuyen a garantizar su cumplimiento.

Básico

Puede:

- Adoptar un comportamiento ético y profesional acorde con el código de conducta y las normas éticas de la organización.
- Demostrar una mentalidad de cumplimiento a la hora de preparar los resultados de la contratación.

Intermedio

Puede:

- Comprender y respetar las políticas de cumplimiento de la organización, su alcance y los requisitos y riesgos conexos.
- Comprender y evaluar el impacto y las consecuencias del incumplimiento de las normas éticas y las políticas de cumplimiento.
- Consultar con expertos jurídicos y en la materia cuando tenga dudas sobre las prácticas relacionadas con el cumplimiento.

Avanzado

Puede:

- Promover entre el personal el código de conducta y las normas éticas de la organización.
- Revisar y supervisar los proyectos de contratación y velar por que los procesos de la cadena de suministro cumplan las políticas nacionales en materia de ética.
- Proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la adhesión a las políticas de cumplimiento y regulación de la organización.

Experto

Puede:

- Diseñar el código de conducta y ético de la organización y crear las condiciones para su cumplimiento por parte del personal, a través de la orientación, la formación y el liderazgo.
- Crear una cultura de cumplimiento de la organización y armonizarla con la reglamentación y las políticas del gobierno.
- Hacer el seguimiento de las medidas y los planes que favorecen un cumplimiento efectivo y una mejora constante.
- Analizar e identificar los problemas de cumplimiento que puedan amenazar la calidad del trabajo y el desarrollo de la organización.

Grupo de competencias relativas a las personas

COMPETENCIA 24: COLABORACIÓN

Descripción

Ningún profesional de la contratación pública trabaja de forma aislada. Para cumplir sus objetivos, los profesionales de la contratación pública deben **colaborar** entre sí y con su entorno. Esto significa trabajar en equipo y fomentar el intercambio de ideas y estrategias, y la recopilación de aportaciones y conocimientos. Esto es igualmente aplicable a una organización pequeña en la que el comprador público tendrá que depender de partes interesadas tanto internas como externas, así como a organizaciones más grandes y a centrales de compra, en las que existe una estrategia consciente de creación de equipos de contratación multidisciplinares para procedimientos de contratación específicos (por ejemplo, abogados, economistas, especialistas o expertos en la materia).

CONOCIMIENTOS SOBRE: las herramientas y técnicas colaborativas.

Básico

Puede:

- Asumir la responsabilidad de su función y contribuir activamente a alcanzar los objetivos del equipo de contratación.
- Comprender la importancia de establecer relaciones basadas en la confianza y la fiabilidad.
- Aplicar habilidades interpersonales cuando trabaja con los miembros del equipo.
- Actuar con honestidad y equidad con los demás, mostrando consideración y respeto.

Intermedio

Puede:

- Contribuir a la dinámica del equipo para garantizar unas relaciones de trabajo cooperativas y positivas que contribuyan al éxito del equipo.
- Desarrollar y mejorar las relaciones dentro de los diferentes departamentos, así como con las partes interesadas, los ciudadanos, los proveedores, etc.

Avanzado

Puede:

- Promover la importancia y los beneficios de la diversidad y la inclusión en los equipos de contratación pública.
- Compartir sus conocimientos con los demás y reconocer la experiencia y las capacidades de los demás.
- Facilitar el intercambio de conocimientos especializados y recursos con los equipos y entre ellos, teniendo en cuenta sus dimensiones estructurales, funcionales y culturales.
- Crear equipos sólidos que aprovechen los diferentes conocimientos especializados, competencias y trayectorias.

Experto

Puede:

- Desarrollar el espíritu y la cultura de equipo para lograr un trabajo en equipo y una colaboración efectivos.
- Promover un ambiente propicio para que el trabajo en equipo obtenga resultados.
- Aprovechar los beneficios de los diversos equipos y la colaboración de las partes interesadas para lograr resultados organizativos.
- Actuar como un modelo a seguir y mostrar buenos ejemplos de cooperación en la organización.

COMPETENCIA 25: GESTIÓN DE RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS

Descripción

La **gestión de relaciones con las partes interesadas** significa crear y mantener relaciones internas y externas sólidas basadas en la confianza mutua y la credibilidad. Los profesionales de la contratación pública a menudo necesitan colaborar con las partes interesadas para lograr los objetivos de la organización y contribuir al desarrollo sostenible de las relaciones con las partes interesadas.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los principales conceptos y métodos de la gestión de relaciones con las partes interesadas.

Básico

Puede:

- Identificar las partes interesadas internas y externas y comprender sus necesidades.
- Mantener buenas relaciones laborales con las partes interesadas internas y externas en el ámbito operacional.
- Tener en cuenta los puntos de vista de todas las partes interesadas a la hora de analizar los problemas y las oportunidades.
- Buscar soluciones que equilibren las necesidades de las diferentes partes interesadas y buscar soluciones que resulten beneficiosas para todos.

Intermedio

Puede:

- Velar por que se escuchen las necesidades de las partes interesadas y que se atiendan con eficacia.
- Desarrollar una comunicación y unas relaciones de trabajo buenas con las partes interesadas internas y externas sobre la base de la confianza mutua.
- Analizar las posibles consecuencias positivas y negativas para seleccionar los métodos de gestión de las partes interesadas más adecuados.
- Establecer y gestionar relaciones con las partes interesadas en el objeto de la contratación para garantizar la sostenibilidad de las estrategias de las partes interesadas.

Avanzado

Puede:

- Fomentar unas relaciones de trabajo sólidas basadas en la confianza, el compromiso y la integridad.
- Motivar a las partes interesadas internas y externas para lograr los resultados deseados.
- Facilitar un entorno en el que se puedan lograr soluciones beneficiosas para todos.
- Trabajar de forma proactiva para anticipar y mitigar los posibles problemas de comunicación con las partes interesadas.
- Desarrollar y aprovechar las relaciones estratégicas entre las partes interesadas.

Experto

Puede:

- Defender relaciones laborales sólidas y efectivas con los funcionarios superiores.
- Crear una cultura de gestión destacada de las relaciones con las partes interesadas en el seno de la organización.
- Velar por que las estrategias organizativas incorporen una sólida gestión de las relaciones con las partes interesadas.
- Identificar y priorizar las relaciones estratégicas con las partes interesadas.
- Asumir la responsabilidad de mejorar la orientación y la participación de las partes interesadas en la organización.

COMPETENCIA 26: GESTIÓN DE EQUIPOS Y LIDERAZGO

Descripción

La gestión de equipos y el liderazgo son fundamentales para establecer una dirección clara y objetivos alcanzables para los equipos y funciones de la contratación pública. Deben utilizarse para promover un entorno de colaboración y trabajar para lograr objetivos comunes. Esto implica el uso de métodos y técnicas adaptados al equipo para apoyar a sus miembros, que definen claramente las funciones y responsabilidades; establecen expectativas de rendimiento individuales y grupales; y alientan al equipo a trabajar juntos para lograr los objetivos definidos.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los principales conceptos y métodos de la gestión de equipos.

Básico

Puede:

- Comprender y adaptarse a varios estilos de liderazgo.
- Fomentar una comunicación abierta dentro del equipo.
- Ofrecer una información de retorno constructiva para asegurar la mejora continua dentro del equipo, la organización y el servicio.
- Formular propuestas constructivas para mejorar.

Intermedio

Puede:

- Comprender la necesidad de armonizar el trabajo en equipo con el logro de los objetivos de la organización y actuar en consecuencia.
- Proporcionar a los miembros del equipo una información de retorno periódica sobre sus fortalezas y debilidades.
- Escuchar y valorar las aportaciones de otros miembros del equipo.

Avanzado

Puede:

- Demostrar asertividad, confianza e inteligencia emocional para dirigir un equipo.
- Planificar, dirigir, priorizar y delegar responsabilidades, de acuerdo con las capacidades del equipo.
- Fomentar y apoyar iniciativas de cambio e involucrar a los miembros del equipo.

Experto

Puede:

- Desarrollar una cultura de buenas prácticas e innovación en el equipo de contratación y en la organización.
- Promover y apoyar una gestión del equipo y prácticas de liderazgo positivas.
- Liderar iniciativas de cambio para cumplir los requisitos de las políticas.

Grupo de competencias de rendimiento

COMPETENCIA 27: CONCIENCIA ORGANIZATIVA

Descripción

La **conciencia organizativa** es la comprensión de la estructura administrativa, la cultura organizativa y el marco jurídico y político que afecta a la organización. Permite comprender los motores y las motivaciones de las diferentes partes interesadas y adoptar medidas adecuadas para garantizar la rentabilidad y el mejor resultado para la organización.

CONOCIMIENTOS SOBRE: la estructura administrativa, los procedimientos y los procesos, la cultura interna y el marco jurídico y político de la organización.

Básico

Puede:

- Operar de acuerdo con la visión, la misión y los valores de la organización.
- Identificar las oportunidades de formación pertinentes para apoyar el desarrollo profesional propio.
- Comprender la estructura y los procesos de la organización y el modo en que los diferentes departamentos influyen en las decisiones de contratación.

Intermedio

Puede:

- Identificar los intereses y las motivaciones de las partes interesadas internas y señalar los riesgos asociados.
- Comprender y respetar el entorno jurídico de la organización.
- Solicitar la orientación y el asesoramiento de los expertos de la organización para resolver los problemas.

Avanzado

Puede:

- Diseñar e impartir formaciones pertinentes para transmitir los valores y los métodos de trabajo de la organización.
- Promover los valores y los aspectos sociales de la organización que respaldan un buen trabajo en equipo.
- Proporcionar el nivel más profundo de conocimiento de los procesos y procedimientos internos de la organización, del sistema y de las herramientas.

Experto

Puede:

- Dirigir y configurar los debates de alto nivel sobre las políticas internas.
- Definir con claridad perspectivas de carrera y oportunidades de aprendizaje y de desarrollo del personal.
- Orientar la estrategia de la organización hacia el logro de la rentabilidad.

COMPETENCIA 28: GESTIÓN DE PROYECTOS

Descripción

La ejecución eficaz de un proyecto de contratación pública requiere la comprensión y la aplicación de conceptos, prácticas y herramientas clave para gestionar los procedimientos de contratación. Estos conceptos de **gestión de proyectos** pueden utilizarse para garantizar que los proyectos de contratación pública se ejecuten de acuerdo con el calendario, el presupuesto, la calidad, la participación de las partes interesadas y la reducción de riesgos previstos.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los conceptos y las herramientas clave de la gestión de proyectos pertinentes para la administración pública.

Básico

Puede:

- Realizar tareas sencillas y ayudar en la preparación de los productos finales.
- Respetar las directrices y el plazo de los productos finales y las actividades del proyecto.

Intermedio

Puede:

- Tomar decisiones fundamentadas y apropiadas que favorezcan el avance del proyecto.
- Organizar y coordinar las actividades de acuerdo con los objetivos y la estrategia del proyecto.
- Informar sobre los progresos y resultados del proyecto, incluida la evaluación de la calidad.
- Gestionar con eficacia un proyecto individual desde la fase de determinación del alcance hasta el cierre del proyecto.
- Identificar las tareas y delegarlas utilizando los recursos adecuados.

Avanzado

Puede:

- Velar por que se cumplan las principales etapas y resultados del proyecto para lograr los objetivos del mismo.
- Supervisar y ejecutar varios proyectos complejos en un entorno incierto.
- Manejar cuestiones presupuestarias complejas y la comunicación con las partes interesadas.
- Establecer un marco y un enfoque para el proyecto, asegurando la correcta armonización de los objetivos del proyecto con la estrategia general.

Experto

Puede:

- Promover un sistema de gestión de proyectos y herramientas pertinentes para la organización.
- Asumir la responsabilidad de la eficacia del proyecto y de la aplicación del enfoque elegido.
- Dirigir la estrategia de gestión de proyectos de la organización y anticiparse a los grandes riesgos y a las situaciones inesperadas y mitigarlos.

COMPETENCIA 29: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Descripción

Los profesionales de la contratación pública deben centrar sus esfuerzos y priorizar el trabajo para **lograr la rentabilidad**, de acuerdo con las directrices y las políticas de los servicios públicos. Su función consiste en conseguir ahorros y objetivos estratégicos y sostenibles, identificar proactivamente las ineficiencias, superar los obstáculos y adaptar su enfoque para obtener de forma sistemática resultados de contratación sostenible y de alto rendimiento.

CONOCIMIENTOS SOBRE: las estrategias y los métodos de gestión del rendimiento que ayudan a identificar las ineficiencias y a supervisar los resultados de la contratación y la forma en que esta aporta rentabilidad.

Básico

Puede:

- Administrar el tiempo de una manera eficaz y establecer prioridades en el trabajo para cumplir los plazos.
- Revisar y mejorar el rendimiento propio.
- Perseguir los objetivos individuales con energía y persistencia, estableciendo unas normas de rendimiento altas.
- Desarrollar una comprensión objetiva de los factores organizativos.

Intermedio

Puede:

- Demostrar perseverancia y compromiso para alcanzar los objetivos del equipo y de la organización.
- Establecer metas de equipo que respalden los objetivos de la organización y los indicadores clave de rendimiento.
- Mantener al equipo centrado estableciendo planes de acción a corto y largo plazo.
- Gestionar de una forma eficaz el rendimiento del equipo para lograr resultados rentables.
- Medir el grado en que se han alcanzado los objetivos.

Avanzado

Puede:

- Establecer objetivos que favorezcan el rendimiento y la rentabilidad.
- Llevar al equipo de compras a lograr estándares y resultados acordes con los valores y la misión de la organización.
- Supervisar y analizar el rendimiento, incluso utilizando técnicas de análisis estadístico, para establecer nuevos objetivos.

Experto

Puede:

- Demostrar una conciencia estratégica respecto del papel de los equipos internos y de las partes interesadas externas en el logro de una buena contratación.
- Promover la motivación y configurar el comportamiento de las partes interesadas para lograr los objetivos de la organización.
- Crear una cultura del rendimiento y conformar una estructura organizativa que favorezca el logro de los objetivos.
- Establecer elevados objetivos de rentabilidad y rendimiento de la contratación.

COMPETENCIA 30: GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO

Descripción

La contratación pública se produce en una intersección de intereses públicos y privados. Está sujeta a varios niveles de **supervisión interna y externa**, que incluye también la atención de los medios de comunicación y que se identifica de manera general como un ámbito de riesgo importante respecto del fraude y la corrupción. Como tal, gran parte del trabajo de un profesional de la contratación pública consiste en gestionar una serie de riesgos que se superponen. Esto requiere una aplicación rigurosa y cuidadosa de medidas de mitigación y de controles, así como un enfoque proactivo para proteger los intereses de la organización y el bien público.

CONOCIMIENTOS SOBRE: los diferentes tipos de riesgo que existen en los procesos de contratación pública y las medidas de mitigación, las funciones de control interno y auditoría desde el punto de vista de la contratación.

Básico

Puede:

- Comprender que en la contratación existen riesgos como el fraude y la corrupción y contribuir a su identificación.
- Llevar a cabo procesos de gestión de riesgos como la gestión del cambio y el control de versiones.

Intermedio

Puede:

- Realizar con eficacia las diferentes funciones de control y auditoría internos.
- Aplicar y adaptar los procesos de control interno a la contratación.

Avanzado

Puede:

- Gestionar de forma proactiva los riesgos para añadir valor a las actividades de contratación.
- Aplicar procesos e instrumentos avanzados de gestión y control de riesgos, incluidos aquellos basados en la tecnología de la información.
- Integrar las aportaciones de los ejercicios de evaluación de riesgos para contribuir al diseño de las estrategias y las políticas de contratación.
- Proponer mejoras del sistema de control interno de la actividad de contratación.

Experto

Puede:

- Utilizar actividades avanzadas de gestión y control de riesgos tanto a escala operacional como estratégica.
- Dominar todas las funciones de garantía interna y externa y utilizarlas para añadir valor a la actividad de contratación.
- Integrar plenamente los procesos de control y gestión de riesgos en los sistemas de gobernanza y de contratación operacionales mediante la utilización de canales de comunicación establecidos con las autoridades de competencia y anticorrupción.
- Aprovechar las ventajas del sistema y las herramientas de contratación para mejorar el diseño y la aplicación de los controles.

ProcurComp^{EU}

***Marco Europeo de Competencias
para los profesionales de la
contratación pública***

PARTE II. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

PARTE II. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

La **Herramienta de autoevaluación de ProcurComp^{EU}** está dividida en **cuatro secciones**, cada una de las cuales se corresponde con una etapa del proceso de la Herramienta de autoevaluación de ProcurComp^{EU}.

En la **primera sección** se describe la secuencia completa de las etapas que han de seguirse para completar la Herramienta de autoevaluación de ProcurComp^{EU}, y el modo en que se aplican los elementos del paquete ProcurComp^{EU} en cada etapa.

En la **segunda sección** se explica el concepto de perfiles laborales en el contexto de ProcurComp^{EU}, las diversas opciones para definirlos y su función en el proceso de autoevaluación.

En la **tercera sección** se proporciona una visión general del Cuestionario de autoevaluación de ProcurComp^{EU} y se explican el tipo de preguntas formuladas y el enfoque que debe adoptarse para responder al cuestionario.

En la **cuarta sección** se explica el resultado del proceso de la Herramienta de autoevaluación de ProcurComp^{EU}, es decir, el tipo de resultados de evaluación que se pueden obtener y cómo entenderlos e interpretarlos desde una perspectiva individual y organizativa.

1. EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

La **Herramienta de autoevaluación** de ProcurComp^{EU} es una herramienta de desarrollo profesional y organizativo que brinda a los profesionales de la contratación pública una oportunidad para evaluar su dominio de las actividades esenciales para su función y perfil laboral en la organización y para reflexionar sobre su futuro desarrollo profesional. La HAA pueden utilizarla tanto las organizaciones como los profesionales, tantas veces como sea necesario.

La **Guía del usuario para la autoevaluación** de ProcurComp^{EU} proporciona instrucciones detalladas paso a paso para la realización del proceso de la Herramienta de autoevaluación.

A continuación se describe una secuencia indicativa de los pasos a seguir para completar el proceso de autoevaluación, aunque la secuencia puede adaptarse a las necesidades específicas de cada organización o profesional:

Gráfico 1: el proceso de autoevaluación



1.1. Paso 1: Adaptar la Matriz de competencias

El primer paso del proceso de autoevaluación es familiarizarse con la Matriz de competencias de ProcurComp^{EU} y evaluar en qué medida esta encaja en la situación de la organización. La Matriz de competencias de ProcurComp^{EU} tiene por

objeto proporcionar un punto de referencia europeo a todos los profesionales y organizaciones de la contratación pública. Sin embargo, las organizaciones pueden ser diferentes en cuanto a tamaño, enfoque sectorial y funcionamiento. Por tanto, las organizaciones deberían poder adaptar la Matriz a su contexto local y a sus necesidades.

En la Matriz de competencias se pueden realizar los siguientes cambios:

- **Adaptar el contenido de las competencias existentes:** se pueden realizar cambios en el contenido de las competencias existentes, por ejemplo, mediante la adaptación de la lista de tareas en los diferentes niveles de competencia.
- **Excluir algunas de las competencias existentes:** se pueden excluir algunas competencias si no se consideran pertinentes para la organización o si ya están incluidas en un marco de competencias existente, por ejemplo, en el caso de las competencias transversales o especializadas.
- **Añadir nuevas competencias a la lista existente:** quizás las organizaciones deseen definir competencias adicionales a las ya enumeradas en la lista.

Los pasos técnicos que han de darse para adaptar la Matriz de competencias se describen en la Guía del usuario para la autoevaluación de ProcurComp^{EU}.

1.2. Paso 2: Definir los perfiles laborales

En primer lugar, la organización (o el profesional) puede definir, mediante la Matriz de competencias, el nivel deseado de conocimientos y capacidades que se espera de los profesionales de la contratación pública, mediante el **establecimiento de niveles de competencia objetivo** para todos los perfiles laborales existentes en la organización. Esto se hace determinando el nivel de competencia (básico - intermedio - avanzado - experto) que debe tener un profesional o todos los profesionales que cumplan una determinada función o cubran un perfil laboral determinado. Para hacerlo, las organizaciones pueden utilizar o adaptar la plantilla de perfiles laborales propuesta en la herramienta o crear perfiles nuevos.

Los perfiles laborales son siempre específicos de cada organización y pueden cambiar con el tiempo, según la evolución de las tareas de contratación y de los profesionales disponibles para realizarlas. Por lo tanto, los ejemplos presentados en la sección 2.1 son solo una muestra de los perfiles comunes de carácter demostrativo. Corresponde a cada organización definir su propio conjunto de perfiles laborales, con las correspondientes competencias y niveles de competencia objetivo.

Si la organización simplemente desea ilustrar sus recursos actuales, también puede iniciar la evaluación a partir de un perfil neutro, es decir, que muestra todas las competencias sin asignarles niveles de competencia objetivo.

En la sección 2 se ofrecen las descripciones de los seis ejemplos de perfiles laborales de ProcurComp^{EU}. Los pasos técnicos que han de darse para definir los perfiles laborales se describen en la Guía del usuario para la autoevaluación de ProcurComp^{EU}.

1.3. Paso 3: Realizar una autoevaluación individual

A continuación, los profesionales de la contratación deben **completar el Cuestionario de autoevaluación** de forma individual. Este cuestionario comienza con información básica como los años de experiencia profesional, la experiencia de formación, etc. y, además, invita a los profesionales a responder a una serie de preguntas orientadas a evaluar los conocimientos y las capacidades en materia de contratación pública que poseen.

En la sección 3 se muestra el Cuestionario de autoevaluación completo. Los pasos técnicos que han de darse para responder al cuestionario se describen en la Guía del usuario para la autoevaluación de ProcurComp^{EU}.

1.4. Paso 4: Recopilar y analizar los resultados

Una vez que todos los profesionales hayan completado su Cuestionario de autoevaluación, los resultados individuales se analizarán utilizando las herramientas de cálculo adecuadas, tal como se describe en la Guía del usuario de ProcurComp^{EU}. Esto proporcionará los resultados a escala individual y de la organización.

Resultados individuales: a partir de las respuestas individuales al Cuestionario de autoevaluación y de los niveles de competencia objetivo correspondientes a los perfiles laborales, se pueden obtener puntuaciones individuales para todas las competencias. Mediante la utilización de estas puntuaciones, los profesionales pueden identificar sus puntos fuertes y débiles respecto de determinadas competencias.

En la sección 4 se ofrece más información sobre los resultados de la evaluación individual. Los pasos técnicos que han de darse para recopilar y analizar los resultados se describen en la Guía del usuario para la autoevaluación de ProcurComp^{EU}.

Resultados de la organización: las organizaciones pueden compilar y agregar resultados individuales y obtener una evaluación para toda la organización que indique las deficiencias en materia de competencias a escala de perfil laboral y de organización.

La agregación de los resultados de todos los profesionales que ocupan el mismo perfil laboral, dentro de un departamento o un equipo, o de la organización en su conjunto, puede llevar a lo siguiente:

- Calcular el rendimiento medio que corresponde a cada competencia, lo cual permite determinar la madurez y la competencia de la organización en su conjunto.
- Identificar las puntuaciones más altas o más bajas de los profesionales, lo cual permite identificar el talento individual o los puntos débiles.

En la sección 4 se ofrece más información sobre los resultados de la evaluación organizativa. Los pasos técnicos que han de darse para recopilar y analizar los resultados se describen en la Guía del usuario para la autoevaluación de ProcurComp^{EU}.

1.5. Etapa 5: Subsanan las deficiencias

En función de las deficiencias en materia de competencias identificadas a escala individual, de perfil y de organización, las organizaciones pueden definir medidas específicas para subsanar dichas deficiencias.

A escala individual, los profesionales pueden recibir un informe sobre su evaluación, que puede ser objeto de un examen más profundo con la organización para **determinar las medidas individuales que deben adoptarse**, como las necesidades de formación para cubrir las deficiencias relacionadas con un puesto actual o con la posible promoción profesional.

A escala de organización, **las deficiencias se pueden subsanar de varias maneras**, como por ejemplo mediante:

- La impartición de formación interna o externa para el personal de contratación.
- La selección de nuevo personal de contratación.
- La contratación de expertos externos.
- La cooperación con otros órganos de contratación mediante el intercambio de buenas prácticas o la contratación centralizada.
- La delegación en centrales de compras.

Asimismo, en función de la visión general de las competencias existentes, la organización también puede **planificar el desarrollo estratégico de la organización** en su conjunto, de acuerdo con sus futuras prioridades políticas. Por ejemplo, si la organización quiere desarrollar prácticas de contratación sostenible o de innovación o quiere poner en marcha procesos de contratación electrónica de última generación, puede orientar su estrategia de formación y selección de personal de manera que se obtenga una combinación de competencias adecuada.

El **Programa de formación genérico** de ProcurComp^{EU} puede ayudar a las organizaciones a identificar los programas de formación adecuados o a diseñar módulos o programas de formación específicos.

2. LOS PERFILES LABORALES DE PROCURCOMP^{EU}

2.1. Definición de los perfiles laborales

En el contexto de ProcurComp^{EU}, los perfiles laborales representan **los niveles deseados de conocimientos y capacidades** que busca un profesional y que una organización espera para un puesto específico.

Los perfiles laborales son siempre **específicos de cada organización** y pueden cambiar con el paso del tiempo, en función de la evolución de las tareas de contratación y de los profesionales disponibles para realizarlas. Por tanto, los perfiles laborales de ProcurComp^{EU} que se presentan a continuación son solo una muestra de perfiles comunes con fines de demostración. **Corresponde a cada organización definir su propio conjunto de perfiles laborales**, con las correspondientes competencias y niveles de competencia objetivo.

El objetivo de la definición de los perfiles laborales es ayudar a los profesionales de la contratación pública y a las organizaciones a lo siguiente:

- acceder a la herramienta de autoevaluación;
- centrarse en las competencias requeridas para el perfil laboral pertinente;
- definir un nivel de competencia que favorezca la promoción profesional; e
- identificar las necesidades de formación y contratación.

El objetivo de esta sección es describir ejemplos de **seis perfiles laborales de contratación muy utilizados**, basados en los perfiles más comunes observados en el ámbito de la contratación pública.

Es importante destacar que estos seis perfiles laborales comunes tienen un **carácter meramente ilustrativo** y que cada organización puede **adaptarlos** a su contexto o **utilizarlos como punto de partida** e inspiración para definir su propio conjunto de perfiles laborales y niveles de competencia objetivo.

También se puede **crear un perfil laboral nuevo**: partir de la lista completa de competencias y decidir, para cada perfil o profesional, cuáles son las competencias pertinentes y cuál es el objetivo respecto de los niveles de competencia.

Por último, también es posible realizar la autoevaluación **sin definir ningún perfil laboral** u objetivo de nivel, por ejemplo, si la organización quiere partir de una visión general de los recursos, activos y talento existentes. Por tanto, una organización puede:

- utilizar los seis ejemplos de perfiles laborales comunes que se presentan aquí, siempre que se ajusten a la organización;
- adaptar estos perfiles laborales a perfiles específicos de la organización;
- definir su propio conjunto de perfiles laborales basados únicamente en su propio análisis; y
- partir de una lista neutral de competencias y observar los resultados sin ningún punto de referencia.

En los párrafos siguientes encontrará:

- la descripción de los seis ejemplos de perfiles laborales comunes; y
- una lista indicativa de las competencias y los niveles de competencia objetivo para cada perfil laboral.

2.2. Ejemplos de los perfiles laborales más comunes

Responsable de apoyo a la contratación pública

«Apoya a su equipo de personal de contratación en todos los procesos y tareas de contratación de las que se encarga el equipo».

En su calidad de responsable de apoyo a la contratación, su labor consiste en prestar asistencia al personal durante todo el ciclo de la contratación pública, asegurándose de que todos los pliegos de contratación cumplan los requisitos de procedimiento, técnicos y jurídicos, y de que las reuniones y otros contactos estén bien organizados.

- Debe tener una visión general clara de las diferentes etapas del **ciclo de vida** de la contratación y conocer las **herramientas de contratación y otras herramientas informáticas** necesarias.
- Asimismo, debe apoyarse en una buena **comunicación y colaboración**, y tener un buen conocimiento de la organización para lograr que el proceso avance con eficiencia.
- Su mayor valor añadido consiste en ayudar al equipo de contratación a garantizar el **cumplimiento**, en particular en lo que se refiere a la preparación del **pliego de contratación**.

Encargado único de contratación

«Usted es la persona de contacto de su (pequeña) organización, lo cual significa que debe ser capaz de hacer un poco de todo».

El trabajo del **encargado único de contratación** es el más común. Usted es la persona que tiene que gestionar todas las necesidades de contratación de un pequeño órgano de contratación. Como tal, su trabajo es ser un generalista que sabe lo que hay que hacer en cada fase del proceso y dónde encontrar los conocimientos especializados que quizás usted no tenga.

- Debe tener unos conocimientos sólidos de la **legislación** nacional y de la UE pertinente y dominar los **sistemas y las herramientas informáticas** correspondientes.
- También debe ser capaz de gestionar las responsabilidades de **cumplimiento y gestión de riesgos**.
- Como comprador público, sus clientes internos y usuarios finales confían en usted para que les aporte una sólida **perspectiva empresarial y orientada a los resultados** y para que se ocupe de aspectos externos como la **gestión de proveedores**.
- Su mayor valor añadido es ser un generalista que tiene al menos un nivel intermedio de conocimiento de todos los pasos del **ciclo de vida** de la contratación, desde la **evaluación de necesidades** y la **consulta del mercado** hasta la redacción de las **especificaciones técnicas** y la dirección de la **evaluación**.
- Es posible que también tenga que abarcar la fase posterior a la adjudicación del proceso de contratación, como la **gestión del contrato, y la certificación y el pago**.
- Tener la capacidad de incorporar objetivos de **sostenibilidad e innovación** en el proceso de contratación es una ventaja.
- Su función requiere un **pensamiento analítico y crítico** para afrontar los problemas de forma autónoma, así como una **conciencia organizativa** para obtener apoyo cuando lo necesite.

Especialista en contratación pública

«Usted es un profesional de la contratación pública a tiempo completo, que trabaja dentro de un equipo en una gran organización para trasladar las necesidades a los contratos y lograr rentabilidad para su organización y para los ciudadanos».

El trabajo de **comprador público** consiste en ser un especialista en contratación pública para un órgano de contratación más grande o para una central de compras, dentro de un equipo más grande.

- Debe tener unos conocimientos sólidos de la **legislación** nacional y de la UE pertinente, aplicar una mentalidad de **cumplimiento** sistemático y dominar los **sistemas y herramientas informáticas** correspondientes.
- Como especialista en contratación pública, sus clientes internos y usuarios finales confían en usted para que les aporte una sólida **perspectiva empresarial y orientada a los resultados** y para que se ocupe de aspectos externos como la **gestión de proveedores**.
- Su mayor valor añadido se encuentra en la fase previa a la adjudicación, con la conversión de los resultados de la **evaluación de necesidades** de los clientes internos en unas **especificaciones técnicas** claras y objetivas, y el desempeño de un papel activo en el comité de **evaluación de las ofertas**.
- Como especialista, debe aportar conocimientos sólidos sobre el modo en que el trabajo de su competencia encaja en el **ciclo de vida** más amplio de la contratación y elaborar **estrategias de contratación** adaptadas.
- Tiene la capacidad de incorporar objetivos de **sostenibilidad e innovación** en el proceso de contratación.
- Como miembro de un equipo más grande, la **colaboración** y la **conciencia organizativa** son esenciales para su éxito.

Especialista en una categoría

«Su papel es proporcionar conocimientos avanzados sobre una categoría concreta de suministros, servicios u obras que solo pueden provenir de la especialización y la experiencia».

- Su trabajo como **especialista en una categoría** es convertirse en un experto en un tipo específico de mercado y de contrato. Usted ayuda a los clientes internos o externos a mejorar su rentabilidad y la satisfacción de los usuarios finales a través de sus conocimientos avanzados sobre los proveedores y sus ofertas.
- Su mayor valor añadido está en sus conocimientos **específicos de la categoría**. Dentro de esta categoría, usted es particularmente experto en la realización de **análisis y consultas de mercado**, y en la **redacción de especificaciones técnicas**.
- Estos conocimientos también le convierten en alguien particularmente eficaz en el proceso de **evaluación de necesidades**, así como en la forma en que las particularidades de su ámbito interactúan con las fases del **ciclo de vida** de la contratación.
- Usted se basa en su **perspectiva empresarial y orientada a los resultados** para transformar sus conocimientos en mejores resultados para los usuarios finales y los ciudadanos.
- Puede aprovechar sus conocimientos para desarrollar prácticas de **contratación sostenible y de soluciones innovadoras**.

Gestor de contratos

«Usted interviene después de la firma del contrato para asegurarse de que se cumpla según lo previsto y para garantizar que cada paso del cumplimiento esté debidamente documentado».

Como **gestor de contratos**, su trabajo es supervisar el funcionamiento y la ejecución de los contratos. Actúa como el principal punto de contacto para los proveedores en asuntos contractuales e informa a su dirección. Esto incluye la implantación de controles financieros y operativos, así como el cumplimiento de todos los requisitos de presentación de informes.

- Debe tener conocimientos profundos de la **legislación** nacional y de la UE, en particular del Derecho contractual.
- También debe representar a la organización en cuanto a la **gestión de proveedores**, así como en las actividades de **negociación** o **resolución de conflictos** que sean necesarias.
- Su principal valor añadido se encuentra en la fase posterior a la adjudicación, cuando toma la iniciativa en la **gestión de contratos, la certificación y el pago**, así como en las responsabilidades de **presentación de informes y evaluación**.

Director de departamento

«Usted vela por que los objetivos de las políticas de la organización se transformen en acciones concretas y apoya a sus equipos con el fin de lograr los mejores resultados para sus clientes y los ciudadanos».

- Su trabajo como **director de departamento** es supervisar que los profesionales de la contratación pública de la organización cumplan sus objetivos. Como se trata de un puesto directivo, esta función requiere menos especialización en contratación y más competencias profesionales.
- Debe tener conocimientos profundos de la **legislación** nacional y de la UE pertinente y ser capaz de convertirlos en una **estrategia de contratación pública** adaptada.
- Usted es el responsable último del **cumplimiento**, así como del **control interno y de la gestión de riesgos**.
- Es responsable de la **planificación** y vela por que las políticas organizativas y nacionales se apliquen a diario. Esto incluye la incorporación de los objetivos de políticas **sostenibles e innovadores** al proceso de contratación, cuando sea pertinente.
- A menudo, se le pide que represente a su organización, por lo que necesitará excelentes habilidades de **comunicación y negociación**.
- Como director, usted es responsable del presupuesto del departamento, por consiguiente, debe aportar al trabajo una sólida **perspectiva de orientación a los resultados** y de **gestión de proyectos** para promover la rentabilidad.
- Su principal valor añadido lo aporta como líder. Esto requiere unas habilidades excepcionales de **gestión de equipos, de liderazgo** y de **gestión de las relaciones con las partes interesadas**, así como una sólida **conciencia organizativa**.
- Deberá basarse en su **pensamiento analítico y crítico** e impulsar el cambio a través de la **adaptabilidad**.
- Usted es responsable ante la organización de todos los **informes y evaluaciones**, y de la autorización de la **certificación y el pago**.

2.3. Ejemplos de competencias y niveles objetivo por perfil laboral común

En el siguiente cuadro se proporciona una visión general de los niveles de competencia objetivo correspondientes a las competencias requeridas para los seis ejemplos de perfiles laborales comunes. Cuando no hay un número, significa que se considera que la competencia no es pertinente para el perfil laboral, es decir, no corresponde a las actividades que realizan los profesionales que pertenecen a este perfil laboral.

Cuadro 3: Ejemplos de competencias y niveles objetivo por perfil laboral común

Grupo	Competencia	Perfiles laborales de contratación					
		Responsable de apoyo a la contratación pública	Comprador público independiente	Especialista en contratación pública	Especialista en categoría	Gestor de contratos	Director de departamento
Horizontales	1. Planificación	-	1	1	2	2	3
	2. Ciclo de vida	1	2	3	3	2	3
	3. Legislación	-	2	1	1	2	4
	4. Contratación electrónica y otras herramientas informáticas	1	2	2	1	1	2
	5. Contratación sostenible	-	1	2	3	2	3
	6. Contratación de innovación	-	1	2	3	2	3
	7. Específica de categorías	-	1	1	3	-	-
	8. Gestión de proveedores	1	1	1	2	2	2
	9. Negociaciones	-	2	2	-	2	3
Previas a la adjudicación	10. Evaluación de necesidades	1	1	2	2	-	3
	11. Análisis y consultas de mercado	1	2	2	2	-	-
	12. Estrategia de contratación	-	2	2	1	-	3
	13. Especificaciones técnicas	1	2	2	3	-	-
	14. Pliego de contratación	1	2	2	1	-	-
	15. Evaluación de ofertas	-	2	2	1	-	2
Posteriores a la adjudicación	16. Gestión de contratos	1	2	1	2	3	2
	17. Certificación y pago	1	2	1	-	3	2
	18. Informes y evaluación	1	2	2	-	2	3
	19. Resolución/mediación de conflictos	-	1	1	-	2	2
Personales	20. Adaptabilidad y modernización	-	2	1	2	2	3
	21. Pensamiento analítico y crítico	1	2	2	2	3	4
	22. Comunicación	1	2	2	1	3	3
	23. Ética y cumplimiento	2	3	2	1	3	4
Personas	24. Colaboración	2	1	2	1	2	3
	25. Gestión de relaciones con las partes interesadas	1	1	2	1	3	4
	26. Dirección de equipos y liderazgo	-	1	1	-	-	3

Grupo	Competencia	Perfiles laborales de contratación					
		Responsable de apoyo a la contratación pública	Comprador público independiente	Especialista en contratación pública	Especialista en categoría	Gestor de contratos	Director de departamento
Rendimiento	27. Conciencia organizativa	2	2	2	1	2	4
	28. Gestión de proyectos	1	2	2	-	2	3
	29. Orientación a los resultados	1	2	2	2	3	3
	30. Gestión de riesgos y control interno	1	2	2	1	3	4

3. EL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

El Cuestionario de autoevaluación individual de ProcurComp^{EU} está dividido en tres secciones principales:

- Las **preguntas generales** ofrecen una visión general de la trayectoria del profesional en el ámbito de la contratación pública. Estas preguntas carecen de puntuación y, por tanto, no cuentan para los resultados de la autoevaluación individual. Se trata más bien de una información contextual que complementa la autoevaluación individual.
- Las **preguntas sobre conocimientos** tienen por objeto comparar los conocimientos sobre la contratación pública que el profesional tiene con los conocimientos esperados (nivel de competencia objetivo) establecidos para el perfil laboral del profesional.
- Las **preguntas sobre capacidades** tienen por objeto comparar la gama de capacidades que el profesional tiene con las capacidades esperadas (nivel de competencia objetivo) establecidas para el perfil laboral del profesional.

Para cada competencia hay al menos una pregunta de conocimientos y otra de capacidades. Las preguntas se pueden presentar en un orden que siga el marco de competencias o separando las preguntas sobre conocimientos de las preguntas sobre capacidades.

La Herramienta de autoevaluación de ProcurComp^{EU} no pretende servir como herramienta de evaluación del rendimiento, sino como herramienta de desarrollo de una organización profesional. Por tanto, las preguntas están diseñadas en forma de preguntas tipo autodeclaración y no de preguntas tipo examen.

Excepto en las preguntas generales, las respuestas a las preguntas sobre conocimientos y capacidades se puntúan de 0 a 4:

- **0:** No tengo conocimientos/capacidades
- **1:** Tengo conocimientos/capacidades básicos
- **2:** Tengo conocimientos/capacidades intermedios
- **3:** Tengo conocimientos/capacidades avanzados
- **4:** Tengo conocimientos/capacidades expertos

En la lista que se presenta a continuación se indican las preguntas correspondientes a cada competencia.

3.1. Preguntas generales

- **Pregunta general 1:** ¿Qué cargo ocupa en su organización?
- **Pregunta general 2:** ¿Cuáles son sus tareas y responsabilidades actuales relacionadas con la contratación pública?
- **Pregunta general 3:** ¿Trabaja usted a tiempo completo o parcial en estas tareas y responsabilidades?
- **Pregunta general 4:** ¿Cuántos años lleva ocupando este cargo?
- **Pregunta general 5:** ¿Cuántos años lleva trabajando en total en el ámbito de la contratación pública?
- **Pregunta general 6:** ¿Qué tipo y nivel de formación relacionada con la contratación pública ha recibido?

3.2. Preguntas sobre conocimientos y capacidades correspondientes a las competencias de ProcurComp^{EU}

Competencia 1: Planificación

- **Pregunta sobre conocimientos 1:** ¿Conoce bien la planificación de la contratación pública, las prioridades políticas y el presupuesto de su organización?
- **Pregunta sobre capacidades 1:** ¿En qué medida es capaz de desarrollar un plan de contratación de acuerdo con los recursos presupuestarios disponibles?

Competencia 2: Ciclo de vida

- **Pregunta sobre conocimientos 2:** ¿Conoce bien las diferentes fases del ciclo de vida de la contratación, desde la fase previa a la publicación hasta la fase posterior a la adjudicación?
- **Pregunta sobre capacidades 2:** ¿En qué medida es capaz de seguir las diferentes fases del ciclo de vida de la contratación?

Competencia 3: Legislación

- **Pregunta sobre conocimientos 3:** ¿Conoce bien la legislación sobre contratación pública y otras áreas pertinentes del Derecho?
- **Pregunta sobre capacidades 3:** ¿En qué medida es capaz de aplicar aspectos específicos de la legislación sobre contratación, así como otros marcos jurídicos que afectan a la contratación?

Competencia 4: Contratación electrónica y otras herramientas informáticas

- **Pregunta sobre conocimientos 4:** ¿Conoce bien la contratación electrónica y otros sistemas y herramientas informáticas?
- **Pregunta sobre capacidades 4:** ¿En qué medida es capaz de utilizar la contratación electrónica y otros sistemas y herramientas informáticas?

Competencia 5: Contratación sostenible

- **Pregunta sobre conocimientos 5:** ¿Conoce bien las políticas pertinentes en materia de sostenibilidad y sabe cómo promoverlas?
- **Pregunta sobre capacidades 5:** ¿Sabe cómo incorporar los objetivos sostenibles establecidos por su organización y las políticas nacionales en el proceso de contratación?

Competencia 6: Contratación de innovación

- **Pregunta sobre conocimientos 6:** ¿Conoce bien las políticas pertinentes en materia de innovación y sabe cómo promoverlas?
- **Pregunta sobre capacidades 6:** ¿En qué medida es capaz de incorporar los objetivos de innovación establecidos por su organización y las políticas nacionales en el proceso de contratación?

Competencia 7: Específica de categorías

- **Pregunta sobre conocimientos 7:** ¿Conoce bien las características y particularidades de una o más categorías específicas de suministros, servicios u obras?
- **Pregunta sobre capacidades 7:** ¿En qué medida es capaz de sacar el máximo partido de una o más categorías de suministros, servicios u obras?

Competencia 8: Gestión de proveedores

- **Pregunta sobre conocimientos 8:** ¿Conoce bien las estrategias y los procesos de la gestión de proveedores?
- **Pregunta sobre capacidades 8:** ¿En qué medida es capaz de crear, gestionar y mantener relaciones con los proveedores y respetar al mismo tiempo los principios de la contratación pública?

Competencia 9: Negociaciones

- **Pregunta sobre conocimientos 9:** ¿Conoce bien los procesos de negociación pertinentes en el ámbito de la contratación pública?
- **Pregunta sobre capacidades 9:** ¿En qué medida es capaz de aplicar estrategias de procesos de negociación durante las fases de contratación y gestión de contratos de acuerdo con los principios de la contratación pública y las normas éticas?

Competencia 10: Evaluación de necesidades

- **Pregunta sobre conocimientos 10:** ¿Conoce bien las herramientas y técnicas de identificación de necesidades?
- **Pregunta sobre capacidades 10:** ¿En qué medida es capaz de aplicar técnicas y herramientas de evaluación de necesidades para determinar las necesidades de la organización y de los usuarios finales en relación con el objeto de la contratación?

Competencia 11: Análisis y consultas de mercado

- **Pregunta sobre conocimientos 11:** ¿Conoce bien las herramientas de análisis del mercado y las técnicas adecuadas de consultas de mercado?
- **Pregunta sobre capacidades 11:** ¿En qué medida es capaz de utilizar las técnicas de análisis de mercado y de consultas de mercado para comprender las características y las tendencias del mercado de proveedores?

Competencia 12: Estrategia de contratación

- **Pregunta sobre conocimientos 12:** ¿Conoce bien las diferentes estrategias de contratación, como los tipos de procedimientos, la utilización de lotes y los tipos de contratos?
- **Pregunta sobre capacidades 12:** ¿En qué medida es capaz de determinar entre la gama de estrategias de contratación disponibles cuál es la que mejor se ajusta a la contratación en cuestión y, al mismo tiempo, lograr los objetivos de la organización?

Competencia 13: Especificaciones técnicas

- **Pregunta sobre conocimientos 13:** ¿Conoce bien los requisitos de redacción de las especificaciones técnicas?
- **Pregunta sobre capacidades 13:** ¿En qué medida es capaz de redactar especificaciones técnicas que permitan a los posibles licitadores presentar unas ofertas realistas que aborden las necesidades de la organización?

Competencia 14: Pliego de contratación

- **Pregunta sobre conocimientos 14:** ¿Conoce bien los requisitos de preparación del pliego de contratación?
- **Pregunta sobre capacidades 14:** ¿En qué medida es capaz de preparar un pliego de contratación con los criterios de exclusión, selección y adjudicación adecuados?

Competencia 15: Evaluación de ofertas

- **Pregunta sobre conocimientos 15:** ¿Conoce bien el proceso de evaluación?
- **Pregunta sobre capacidades 15:** ¿En qué medida es capaz de evaluar las ofertas respecto de criterios previamente definidos de una manera objetiva y transparente?

Competencia 16: Gestión de contratos

- **Pregunta sobre conocimientos 16:** ¿Conoce bien los principios de la gestión de contratos?
- **Pregunta sobre capacidades 16:** ¿En qué medida es capaz de supervisar la ejecución de los contratos al tiempo que garantiza el cumplimiento técnico del bien, la obra o el servicio entregado?

Competencia 17: Certificación y pago

- **Pregunta sobre conocimientos 17:** ¿Conoce bien el proceso de certificación y pago?
- **Pregunta sobre capacidades 17:** ¿En qué medida es capaz de aplicar los principios de verificación y el marco de control financiero para comprobar el cumplimiento legal del contrato antes de proceder al pago?

Competencia 18: Informes y evaluación

- **Pregunta sobre conocimientos 18:** ¿Conoce bien las herramientas y las técnicas de seguimiento de contratos?
- **Pregunta sobre capacidades 18:** ¿En qué medida es capaz de evaluar el proceso, los productos concretos y los resultados de un proceso de contratación para sacar conclusiones sobre cómo mejorar la ejecución de futuras contrataciones?

Competencia 19: Resolución y mediación de conflictos

- **Pregunta sobre conocimientos 19:** ¿Conoce bien los procesos de resolución y mediación de conflictos, así como el funcionamiento del sistema de revisión?
- **Pregunta sobre capacidades 19:** ¿En qué medida es capaz de prevenir y resolver conflictos, y gestionar reclamaciones en el marco del sistema nacional de revisión?

Competencia 20: Adaptabilidad y modernización

- **Pregunta sobre conocimientos 20:** ¿Conoce bien las técnicas y las herramientas de gestión del cambio?
- **Pregunta sobre capacidades 20:** ¿En qué medida es capaz de anticiparse y adaptarse a tareas y circunstancias cambiantes, y tiene como objetivo aprender y desarrollarse de forma continuada?

Competencia 21: Pensamiento analítico y crítico

- **Pregunta sobre conocimientos 21:** ¿Conoce bien los enfoques y las herramientas del pensamiento analítico y crítico?
- **Pregunta sobre capacidades 21:** ¿En qué medida es capaz de utilizar el pensamiento analítico y crítico para evaluar una información o una situación y resolver problemas?

Competencia 22: Comunicación

- **Pregunta sobre conocimientos 22:** ¿Conoce bien las herramientas y las técnicas de comunicación y sabe cómo aplicar los principios de la contratación pública en diferentes situaciones de comunicación?
- **Pregunta sobre capacidades 22:** ¿En qué medida es capaz de comunicarse eficazmente adaptando el medio y el mensaje de comunicación al público objetivo al tiempo que se asegura de que se respeten los principios de la contratación pública?

Competencia 23: Ética y cumplimiento

- **Pregunta sobre conocimientos 23:** ¿Conoce bien las normas y los principios de procedimiento, así como las herramientas, los códigos y el documento de orientación que contribuyen a garantizar su cumplimiento?
- **Pregunta sobre capacidades 23:** ¿En qué medida es capaz de garantizar el cumplimiento de los reglamentos, los principios y las normas éticas aplicables a la contratación pública?

Competencia 24: Colaboración

- **Pregunta sobre conocimientos 24:** ¿Conoce bien las herramientas y las técnicas de colaboración?
- **Pregunta sobre capacidades 24:** ¿En qué medida es capaz de fomentar el pensamiento y los procesos inclusivos y colaborativos?

Competencia 25: Gestión de relaciones con las partes interesadas

- **Pregunta sobre conocimientos 25:** ¿Conoce bien los conceptos y los métodos esenciales de gestión de las partes interesadas?
- **Pregunta sobre capacidades 25:** ¿En qué medida es capaz de crear una confianza mutua que contribuya a establecer relaciones sólidas con las partes interesadas internas y externas?

Competencia 26: Gestión de equipos y liderazgo

- **Pregunta sobre conocimientos 26:** ¿Conoce bien los conceptos y los métodos esenciales de la gestión de equipos?
- **Pregunta sobre capacidades 26:** ¿En qué medida es capaz de adaptar los métodos y las técnicas de gestión y liderazgo al equipo y a las circunstancias, creando así un entorno propicio para el logro de objetivos comunes?

Competencia 27: Conciencia organizativa

- **Pregunta sobre conocimientos 27:** ¿Conoce bien la estructura administrativa, los procedimientos y los procesos, la cultura interna y el marco jurídico y político de su organización?
- **Pregunta sobre capacidades 27:** ¿En qué medida es capaz de comprender tanto la función de contratación como la estructura y la cultura de la organización?

Competencia 28: Gestión de proyectos

- **Pregunta sobre conocimientos 28:** ¿Conoce bien las herramientas y las técnicas de gestión de proyectos pertinentes para la administración pública?
- **Pregunta sobre capacidades 28:** ¿En qué medida es capaz de aplicar las herramientas y las técnicas de gestión de proyectos para llevar a cabo con eficacia un procedimiento de contratación y un contrato?

Competencia 29: Orientación a los resultados

- **Pregunta sobre conocimientos 29:** ¿Conoce bien las estrategias y los métodos de gestión de los costes y del rendimiento, así como los indicadores clave de rendimiento que ayudan a identificar las ineficiencias y a supervisar los resultados financieros de la contratación y la forma en que esto aporta rentabilidad?
- **Pregunta sobre capacidades 29:** ¿En qué medida es capaz de aplicar estrategias y métodos de gestión comercial y de rendimiento para optimizar la rentabilidad de los contratos?

Competencia 30: Gestión de riesgos y control interno

- **Pregunta sobre conocimientos 30a:** ¿Conoce bien las funciones de auditoría y control?
- **Pregunta sobre capacidades 30a:** ¿En qué medida es capaz de realizar las diferentes funciones de inspección, control, auditoría y evaluación aplicables a la contratación pública?
- **Pregunta sobre conocimientos 30b:** ¿Conoce bien las herramientas y las técnicas de la gestión de riesgos?
- **Pregunta sobre capacidades 30b:** ¿En qué medida es capaz de vigilar estrechamente los riesgos y aplicar medidas de mitigación y enfoques proactivos para proteger los intereses de la organización?

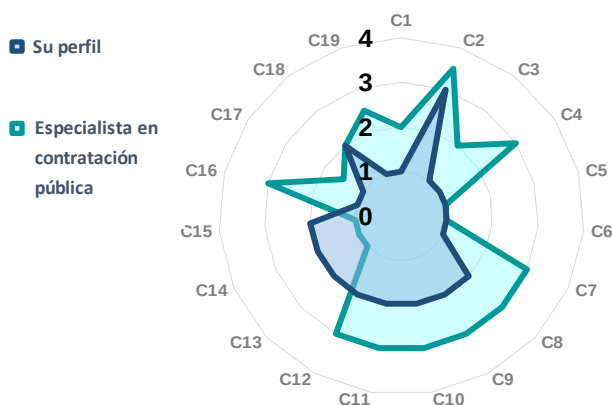
4. LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

4.1. Resultados de la evaluación individual

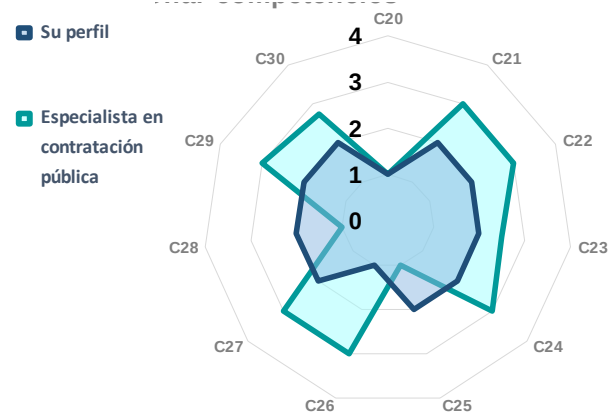
Los resultados de las evaluaciones individuales pueden visualizarse en forma de gráficos de radar que indican las puntuaciones de las competencias específicas de contratación y de las competencias genéricas. Para cada competencia, el gráfico indica el **nivel de competencia objetivo** establecido para el perfil laboral individual y la **puntuación real** obtenida por el profesional en esa competencia.

Por tanto, los profesionales pueden identificar rápidamente las áreas en las que su nivel de competencia actual cumple con el objetivo, lo supera o no lo alcanza. Los profesionales pueden utilizar las deficiencias identificadas para respaldar su promoción profesional, por ejemplo, mediante la búsqueda de actividades específicas de aprendizaje y desarrollo. Dentro de la organización, los profesionales pueden utilizar sus resultados para reunir argumentos que justifiquen ante su dirección la asistencia a determinadas formaciones con el fin de mejorar sus competencias y desarrollar nuevas capacidades que también beneficiarán a la organización.

Competencias específicas de la contratación



Competencias genéricas



4.2. Resultados de la evaluación de perfiles laborales

Los resultados de la **evaluación del perfil** se pueden obtener agregando los resultados de la evaluación de todos los profesionales que pertenecen al mismo perfil laboral.

Para cada perfil laboral, se pueden calcular los siguientes resultados:

- **Puntuación objetivo:** el nivel objetivo establecido para la competencia de un perfil laboral específico.
- **Puntuación media:** la media de todos los resultados de la evaluación individual para el mismo perfil.
- **Puntuación máxima:** la puntuación máxima obtenida por un profesional del mismo perfil.

La **puntuación media** ayuda a identificar los patrones de puntos fuertes y débiles de todos los miembros del equipo de un determinado perfil en la organización. Es decir, permite a la organización comprobar si hay competencias en las que los profesionales de una función específica, en general, superan o no alcanzan el nivel de competencia objetivo. Esta información es particularmente valiosa en términos estratégicos, ya que indica a la dirección en qué puntos la organización es particularmente fuerte, o en qué puntos necesita invertir en el desarrollo de la capacidad a largo plazo.

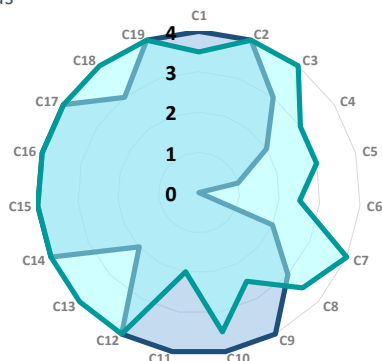
La **puntuación máxima** permite que las organizaciones respondan a una pregunta muy diferente: ¿algún miembro del equipo de un determinado perfil tiene el nivel máximo de competencia que la organización determinó que necesita en cada una de las competencias? En contraste con una deficiencia en la puntuación media, la constatación de que nadie con esa función en la organización tiene el nivel máximo de competencia objetivo puede requerir una acción más inmediata para abordar dicha deficiencia. Esto es particularmente importante para los perfiles laborales especializados,

como un experto legal o un gestor de contratos, que se espera que aporten conocimientos o capacidades particulares que no están presentes en otras partes de la organización.

Competencias específicas de la contratación

Puntuaciones máximas

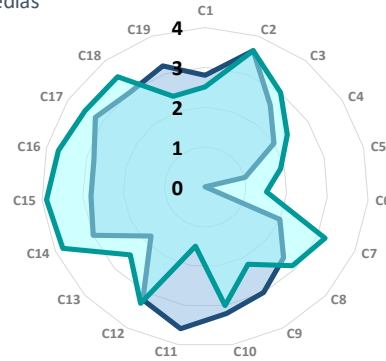
- Objetivo máx.
- Máx.



Competencias específicas de la contratación

Puntuaciones medias

- Objetivo medio
- Media



4.3. Resultados de la evaluación organizativa

Los resultados de la evaluación organizativa se pueden calcular agregando todos los resultados de la evaluación individual. Los resultados se pueden visualizar, por ejemplo, en cuatro gráficos de radar: dos para las competencias específicas de contratación pública y dos para las genéricas.

Para cada competencia, los gráficos indican:

- **Objetivo máximo:** el nivel máximo objetivo de todos los perfiles laborales tomados en conjunto
- **Puntuación máxima:** la puntuación máxima obtenida
- **Objetivo medio:** la media de todos los niveles de competencia objetivo
- **Puntuación media:** la media de los resultados de todos perfiles

Los dos conjuntos de puntuaciones ayudan a abordar los diferentes tipos de preguntas organizativas.

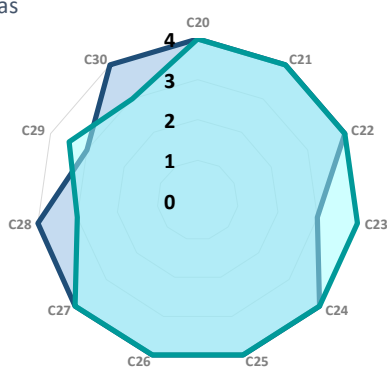
La **puntuación máxima** permite que las organizaciones respondan a una pregunta muy diferente: ¿alguien de la organización tiene el máximo nivel de competencia que la organización determinó que necesita en cada una de las competencias? En contraste con una deficiencia en la puntuación media, la constatación de que nadie de la organización tiene el nivel máximo de competencia objetivo puede requerir una acción más inmediata para abordar dicha deficiencia.

La **puntuación media** ayuda a identificar los patrones de puntos fuertes y débiles de la organización. Es decir, permite a la organización comprobar si hay competencias en las que varios profesionales superan o no alcanzan el nivel de competencia objetivo. Esta información es particularmente valiosa en términos estratégicos, ya que indica a la dirección en qué puntos la organización es particularmente fuerte, o en qué puntos necesita invertir en el desarrollo de la capacidad a largo plazo.

Competencias genéricas

Puntuaciones medias

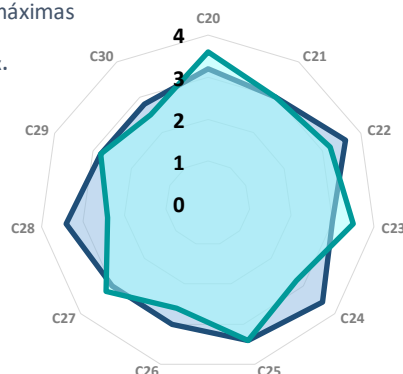
- Objetivo medio
- Media



Competencias genéricas

Puntuaciones máximas

- Objetivo máx.
- Máx.



ProcurComp^{EU}

***Marco Europeo de
Competencias para los
profesionales de la
contratación pública***

PARTE III. PROGRAMA DE FORMACIÓN GENÉRICO

PARTE III. EL PROGRAMA DE FORMACIÓN GENÉRICO DE PROCURCOMP^{EU}

1. ¿QUÉ ES EL PROGRAMA DE FORMACIÓN GENÉRICO?

El Programa de formación genérico de ProcurComp^{EU} es una de las herramientas incluidas en el paquete ProcurComp^{EU}. Se elaboró a partir de la Matriz de competencias de ProcurComp^{EU} y se basa en las treinta competencias que se describen en dicha Matriz.

En la Matriz de competencias se describen los diferentes niveles de conocimientos y capacidades pertinentes que los profesionales de la contratación deben poseer para hacer bien su trabajo. El Programa de formación proporciona una descripción del contenido de las formaciones a través de las cuales se pueden desarrollar las competencias específicas de la contratación y las competencias profesionales incluidas en la Matriz de competencias.

Más concretamente, el programa describe el contenido normalizado de la formación y los resultados del aprendizaje de treinta módulos de formación basados en las competencias enumeradas en la Matriz de competencias (véase el cuadro 1).

1.1. Objetivo del Programa de formación genérico de ProcurComp^{EU}

Desde una perspectiva organizativa o institucional, el Programa de formación es **un esbozo del contenido normalizado de formación** que las organizaciones de contratación pública, los Gobiernos, las universidades, las instituciones docentes y las instituciones certificadoras pueden utilizar como base para desarrollar programas de formación en materia de contratación pública dirigidos a los profesionales.

1.2. Estructura del Programa de formación genérico de ProcurComp^{EU}

En los **módulos de formación** se proporcionan descripciones de las competencias de interés, la lista de los temas de formación que deberían tratarse en un curso de formación y los resultados esperados del aprendizaje.

Los módulos están estructurados de la siguiente manera:

Descripción de la competencia: una breve explicación de la competencia que trata el módulo de formación y el tipo de conocimiento requerido para dominar la competencia.

Temas de formación: el campo temático y los temas que el módulo de formación debería incluir.

Resultados del aprendizaje: los conocimientos y las capacidades que se espera que los alumnos comprendan y apliquen con un nivel adecuado al final de la formación.

1.3. Métodos de formación y aprendizaje específicos para el nivel de competencia

El Programa de formación proporciona una base para preparar el contenido que debe incluirse en los módulos de formación para los cuatro diferentes niveles de competencia establecidos en la Matriz de competencias de ProcurComp^{EU}. Si bien los temas de formación serán los mismos en los cuatro niveles, será necesario utilizar **diferentes métodos de**

aprendizaje para impartir con eficacia una formación que favorezca el desarrollo de competencias desde el nivel básico hasta el de experto.

En la gama de métodos de formación y aprendizaje que pueden emplearse para impartir las formaciones basadas en el Programa de formación se incluyen:

- Seminarios y talleres de introducción;
- Conferencias y grupos de expertos de alto nivel;
- Formación en el aula;
- Aprendizaje basado en web;
- Módulos estructurados de aprendizaje electrónico;
- Formación en el puesto de trabajo; y
- Asesoramiento.

El Programa de formación pretende ser una **herramienta flexible** y no obliga a utilizar ningún método de aprendizaje en particular para abordar un nivel de formación. Aunque algunos métodos de formación son más adecuados para determinados niveles de formación (por ejemplo, los seminarios y los talleres de introducción son modos típicos de adquirir un nivel básico de concienciación, mientras que para un nivel más alto de competencia, el método de aprendizaje será más bien el aprendizaje entre iguales, el intercambio de buenas prácticas, los seminarios especializados, etc.), corresponde a los usuarios del Programa de formación genérico de ProcurComp^{EU} definir y decidir qué métodos de formación y aprendizaje se ajustan mejor al programa de formación que están desarrollando.

Asimismo, los resultados del aprendizaje que se presentan aquí son indicativos y deben considerarse un punto de partida para la elaboración y adaptación del contenido de la formación al contexto nacional u organizativo específico, así como en lo que respecta a los objetivos específicos de la formación, los destinatarios, los niveles de competencia y los métodos de enseñanza. Dado que existen diferentes maneras de enfocar los resultados del aprendizaje, en el Manual se pueden encontrar orientaciones sobre la definición, la redacción y la aplicación de estos resultados.²⁰ Asimismo, el Marco Europeo de Cualificaciones es una herramienta para garantizar la coherencia entre los tipos y los niveles de cualificaciones en la Unión²¹.

²⁰ Cedefop (2017). *Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook*; https://www.cedefop.europa.eu/files/4156_en.pdf

²¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0383>

2. LOS MÓDULOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN GENÉRICO DE PROCURCOMP^{EU}

MÓDULO DE FORMACIÓN 1. PLANIFICACIÓN DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La formulación, el desarrollo y la aplicación de una **planificación de la contratación pública** que indique dónde y cómo debe utilizarse la contratación para comprar de manera rentable los suministros, los servicios o las obras necesarios, de acuerdo con el impacto político deseado. Esto debe tener en cuenta:

- Las prioridades políticas y normativas de la organización;
- Las políticas pertinentes a escala nacional;
- Los planes presupuestarios aprobados y los recursos disponibles;
- Si la contratación pública es la opción adecuada para satisfacer la necesidad identificada;
- La necesidad de priorizar y gestionar los plazos: y
- Los posibles riesgos y oportunidades que conlleva el proceso de aplicación.

Esta competencia requiere conocer la planificación de la contratación pública y las prioridades de la organización en materia de políticas, incluidos los planes presupuestarios y las opciones de ejecución, así como las políticas pertinentes a escala nacional.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Las prioridades políticas y normativas de la organización y la relación con las políticas pertinentes a escala nacional
- Los procesos de contratación pública y los plazos para lograr una planificación precisa
- Los planes presupuestarios aprobados, el ciclo presupuestario de la organización y los recursos disponibles
- La necesidad de priorizar y gestionar los plazos
- Los posibles riesgos y oportunidades que conlleva el proceso de aplicación

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender el proceso de reunir y consolidar las aportaciones y contribuciones de varios departamentos, dependiendo de sus funciones en la organización, con vistas a identificar las necesidades y los recursos
- Establecer prioridades para adecuarlas a los recursos disponibles, identificando opciones para combinar las necesidades y lograr economías de escala
- Realizar un análisis de debilidades, amenazas, puntos fuertes y oportunidades (DAFO) desde el punto de vista de la organización y de los operadores económicos
- Valorar si la contratación es la opción correcta para satisfacer la necesidad identificada y ajustar los proyectos de contratación al presupuesto de la organización
- Identificar los posibles riesgos en la aplicación y preparar un plan de reducción de riesgos (véase el módulo especializado)
- Desarrollar y redactar la planificación de contratación de la organización, centrándose en los resultados de las políticas y los productos finales de las operaciones
- Evaluar y presentar informes sobre la aplicación de los planes de contratación anteriores
- Evaluar la madurez de la función o del departamento de contratación de la organización y proponer una visión para el futuro y la correspondiente estrategia de desarrollo

MÓDULO DE FORMACIÓN 2. CICLO DE VIDA DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

El ciclo de vida de la contratación pública incluye diversas fases, desde la planificación y la fase previa a la publicación hasta la fase posterior a la adjudicación y la gestión de los contratos. Cada etapa afecta a la naturaleza de las etapas siguientes. Para diseñar y aplicar procedimientos de contratación sólidos es necesario comprender el ciclo de vida general y las interacciones entre las etapas a lo largo de varios procedimientos. Ello permite anticipar los riesgos y las oportunidades, mejorando así la eficiencia y la rentabilidad.

Esta competencia requiere conocer el ciclo de vida de la contratación, desde la etapa previa a la publicación hasta la etapa posterior a la adjudicación, y la forma en que las diferentes etapas interactúan entre sí.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Las etapas, las tareas y los procesos del ciclo de vida de la contratación pública y cómo interactúan entre sí
- Los desafíos comunes relacionados con la relación existente entre las diferentes etapas del ciclo de vida de la contratación
- Las buenas prácticas relacionadas con la gestión del ciclo de vida de la contratación pública, como herramientas de seguimiento, comunicación y mejora continua
- Los marcos internos de las organizaciones para los procesos de contratación

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender las etapas, las tareas y los procesos del ciclo de vida de la contratación pública y cómo interactúan entre sí
- Ejecutar las diferentes fases del ciclo de vida de la contratación pública, comprendiendo cómo interactúan entre sí
- Aprovechar las oportunidades y anticipar los riesgos en otras etapas
- Anticipar los riesgos y desafíos entre las etapas
- Hacer el seguimiento de las diferentes etapas y presentar informes sobre su ejecución
- Incorporar las lecciones aprendidas de los procedimientos anteriores
- Asegurar la transferencia de conocimientos entre las distintas etapas
- Identificar las ineficiencias operativas de las contrataciones anteriores
- Configurar las políticas organizativas y las herramientas internas para aprovechar la relación existente entre las fases de la contratación con el fin de maximizar la eficiencia
- Establecer objetivos y estrategias organizativos para mejorar el enfoque general de la contratación pública en el seno de la organización

MÓDULO DE FORMACIÓN 3. LEGISLACIÓN SOBRE CONTRATACIÓN PÚBLICA

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Los profesionales de la contratación pública deben comprender y ser capaces de aplicar los **marcos jurídicos nacionales y de la UE** pertinentes, así como los principios de no discriminación, igualdad de trato, transparencia, proporcionalidad y buena gestión financiera. Esto incluye ramas del Derecho y normativas adyacentes, por ejemplo:

- Derecho de la competencia, administrativo, contractual, ambiental, social y laboral, obligaciones de accesibilidad y derechos de propiedad intelectual;
- Financiación de la UE, normas presupuestarias y contables;
- Medidas correctivas;
- Medidas de lucha contra la corrupción y el fraude;
- Obligaciones internacionales pertinentes.

Los conocimientos sobre la legislación también son esenciales para comprender y garantizar el impacto deseado en el sistema de contratación y en las cadenas de suministro.

Esta competencia requiere conocer la legislación relativa a la contratación pública a escala nacional y de la UE, así como las ramas del Derecho adyacentes y sus implicaciones para la contratación pública.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los principios básicos de la contratación pública
- La reglamentación relativa a la contratación a escala de la UE, nacional y subnacional
- Las ramas del Derecho adyacentes como el Derecho de la competencia, administrativo, contractual, ambiental, social y laboral, obligaciones de accesibilidad y derechos de propiedad intelectual
- La financiación de la UE y las normas presupuestarias y contables
- Medidas correctivas
- Los reglamentos y los requisitos relacionados con la lucha contra la corrupción y el fraude
- Las obligaciones internacionales pertinentes

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender la regulación de la contratación pública a escala de la UE, nacional y subnacional, cuando sea pertinente, y cómo hacer el seguimiento de las novedades legislativas
- Comprender las implicaciones y los efectos de la legislación sobre contratación en el sistema de contratación y en la cadena de suministro
- Comprender y orientarse en la legislación adyacente a la contratación pública (entre otros, el Derecho de la competencia, administrativo, contractual, penal, ambiental, social, laboral y presupuestario, así como las obligaciones de accesibilidad y los derechos de propiedad intelectual)
- Identificar y basarse en la jurisprudencia pertinente del TJUE para tomar decisiones durante el proceso de contratación
- Diseñar sistemas, herramientas y procedimientos que promuevan el cumplimiento de las normas y los procedimientos

MÓDULO DE FORMACIÓN 4. CONTRATACIÓN PÚBLICA ELECTRÓNICA Y OTRAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **contratación pública electrónica y otros sistemas y herramientas informáticos** favorecen el ciclo de vida de la contratación, desde la publicación de las licitaciones hasta el pago final. Reducen la carga administrativa, mejoran la eficiencia y refuerzan la transparencia y la obligación de rendición de cuentas de los procedimientos de contratación. Las principales herramientas son:

- Las herramientas de la fase preparatoria, por ejemplo, TED y las plataformas nacionales de contratación, la notificación electrónica, los modelos y pliegos de contratación normalizados
- Las herramientas de la fase de presentación, por ejemplo, la presentación electrónica, el documento europeo único de contratación, la base de datos de certificados en línea (e-Certis)
- Las herramientas de la fase de licitación, por ejemplo, catálogos electrónicos, plataformas de contratación electrónica, sistemas dinámicos de adquisición, sistemas de subasta y facturación electrónica
- Otras herramientas informáticas para la transparencia de los datos, la lucha contra el fraude y la corrupción, como los registros de empresas y de contratos públicos

La transformación digital de la contratación pública requiere un enfoque proactivo continuo para aprovechar las mejores herramientas disponibles. También requiere una formación continua.

Esta competencia requiere conocer las plataformas y funcionalidades de la contratación electrónica utilizadas en la organización, incluidos los sistemas de contratación nacionales y de la UE, así como otros sistemas y herramientas informáticos pertinentes.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los sistemas de contratación electrónica a escala nacional y de la UE
- Las herramientas clave de contratación electrónica, entre ellas la notificación, la presentación, la licitación y la facturación electrónicas
- Los indicadores de contratación electrónica que pueden utilizarse para producir análisis estadísticos para las organizaciones
- Las normas de transparencia en la contratación pública y la accesibilidad a las TIC

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Utilizar los sistemas y herramientas de contratación electrónica disponibles para aplicar los procedimientos de contratación pública
- Utilizar otras herramientas informáticas (por ejemplo, registros de contratos, la herramienta Arachne) que pueden ayudar a garantizar una mayor transparencia y a prevenir o detectar la corrupción en la contratación pública
- Utilizar, cuando sea pertinente, capacidades de contratación electrónica más avanzadas, como sistemas de gestión de proveedores, subastas electrónicas y catálogos electrónicos
- Analizar y utilizar los datos recopilados a través de los sistemas de contratación electrónica para mejorar los procedimientos y procesos de la organización
- Elaborar indicadores de contratación electrónica para la organización
- Identificar nuevas herramientas informáticas que puedan aumentar la eficiencia de la organización en el ámbito de la contratación, en particular la accesibilidad a las TIC
- Establecer la estrategia y los procedimientos de la organización para el uso de la contratación electrónica y otras herramientas informáticas

MÓDULO DE FORMACIÓN 5. CONTRATACIÓN SOSTENIBLE

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **contratación pública sostenible** incorpora objetivos estratégicos de políticas públicas en los procedimientos de contratación, como la contratación pública verde (CPV), la contratación pública socialmente responsable (CPSR), así como la garantía de una competencia real y la participación de las pymes. Contribuye a reducir el impacto ambiental de la contratación, alcanzar objetivos sociales y mejorar la rentabilidad para la organización y para la sociedad en su conjunto. Los objetivos sostenibles pueden aplicarse de muchas maneras:

- Criterios de exclusión que requieren un nivel mínimo de cumplimiento de la legislación ambiental y social por parte de los contratistas y subcontratistas.
- Criterios de selección que verifican las cualificaciones del licitador para lograr los objetivos ambientales y sociales. Especificaciones técnicas que incluyen consideraciones sociales y ambientales, como requisitos de etiquetado o procesos de producción sostenibles.
- Técnicas de evaluación, como el cálculo de los costes a lo largo del ciclo de vida y el uso de criterios de adjudicación ambientales o sociales.
- Cláusulas de ejecución del contrato encaminadas a supervisar y hacer cumplir unos altos estándares de sostenibilidad.
- Legislación específica del sector que requiera, por ejemplo, unas normas mínimas de eficiencia energética y normas horizontales como las obligaciones de accesibilidad.
- Planes de acción ecológicos o sociales de los Estados miembros que describan medidas de apoyo o establezcan objetivos.

Esta competencia requiere conocer los objetivos de sostenibilidad de la organización (medioambientales y sociales) y las políticas nacionales correspondientes, así como las herramientas, las normas y las técnicas disponibles para su incorporación al proceso de contratación.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los principios y las normas de la CPV y la CPSR, en particular aquellos que facilitan la participación de las pymes y las empresas sociales
- El plan de acción ecológico y social y objetivos a escala nacional
- Planteamientos sostenibles, criterios de selección y adjudicación y obligaciones de accesibilidad
- Las herramientas, los métodos y las soluciones que favorecen la contratación sostenible, como son las técnicas de cálculo de los costes a lo largo del ciclo de vida y las etiquetas
- Ejemplos de legislación específica del sector

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender y prever los posibles problemas y los beneficios que se esperan de la contratación pública sostenible
- Identificar oportunidades en las que los objetivos de sostenibilidad puedan reflejarse en los procedimientos de contratación
- Utilizar herramientas, métodos y soluciones que favorecen la contratación pública sostenible, como son las normas, las técnicas de cálculo de los costes a lo largo del ciclo de vida y las etiquetas
- Definir criterios de selección y adjudicación que favorecen la CPV, la CPSR y a las pymes
- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones de accesibilidad
- Incorporar en los pliegos de contratación cláusulas de ejecución de contratos y criterios de adjudicación que favorecen la CPV, la CPSR y a las pymes
- Utilizar contratos reservados para facilitar el acceso de operadores con un impacto social positivo a las oportunidades de contratación
- Mantener el acceso al mercado para los proveedores, a pesar de la utilización de criterios ecológicos
- Comunicar al mercado los requisitos de la CPV y la CPSR y visibilizar la labor de la contratación pública sostenible
- Diseñar y adaptar políticas y objetivos realistas de contratación sostenible para la organización
- Asignar recursos y presupuesto a la CPV y la CPSR

MÓDULO DE FORMACIÓN 6. CONTRATACIÓN DE INNOVACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **contratación pública de soluciones innovadoras** se refiere a la contratación pública que implica:

- la compra del proceso de innovación (p. ej., la compra de servicios de investigación y desarrollo), o
- la compra de los resultados de la innovación creada por otros (es decir, la compra de soluciones innovadoras).

La contratación de soluciones innovadoras ayuda a modernizar los servicios públicos y, al mismo tiempo, crea oportunidades para que las empresas desarrollen nuevos mercados. Con el desarrollo de una estrategia de contratación pública de soluciones innovadoras orientadas al futuro y la consideración de soluciones alternativas que compiten entre sí, los órganos de contratación pueden impulsar la innovación desde el punto de vista de la demanda para satisfacer las necesidades a corto plazo, así como las necesidades a medio y largo plazo. Una estrategia de contratación de innovación bien diseñada reducirá el riesgo de que las innovaciones adquiridas sean poco o nada rentables, mediante un enfoque paso a paso desde el diseño de la solución, la creación de prototipos hasta el desarrollo y el ensayo del producto.

Esta competencia requiere conocer los objetivos de sostenibilidad de la organización y las políticas nacionales correspondientes, así como las herramientas y técnicas disponibles para su incorporación al proceso de contratación.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los principios de la contratación de innovación
- Los objetivos, las metas, las estrategias y los planes de acción nacionales en materia de innovación
- Las herramientas y técnicas disponibles para incorporar los objetivos de innovación a los procesos de contratación
- Los procedimientos que implican la contratación de I+D: Los procedimientos de contratación precomercial (PCP) y de asociación para la innovación
- El diálogo competitivo
- Las estrategias de colaboración temprana con el mercado, en particular las consultas preliminares del mercado

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Apoyar la aplicación de procedimientos de contratación pública de soluciones innovadoras
- Comprender el modo en que se aplican los aspectos de la contratación de innovación y cuáles son los beneficios
- Identificar y aprovechar las oportunidades para abrir los procedimientos de contratación previstos a proveedores más innovadores
- Aplicar las diversas técnicas que existen para abrir todo tipo de procedimiento de contratación y de contrato a las ofertas innovadoras (por ejemplo, especificaciones funcionales, variantes, favorables a la innovación, criterios de selección y adjudicación, normas, etiquetas de calidad, indicadores clave de rendimiento y condiciones de los derechos de propiedad intelectual)
- Desarrollar argumentos comerciales para la contratación precomercial (CPC) y la contratación pública de soluciones innovadoras (CPSI)
- Llevar a cabo procedimientos de contratación precomercial y de asociación para la innovación
- Identificar y explotar oportunidades para aprovechar el plan de contratación de la organización con vistas a incentivar la innovación en el mercado
- Aplicar procedimientos avanzados de contratación pública de soluciones innovadoras, como el diálogo competitivo
- Incorporar objetivos y políticas de contratación de innovación a la visión y la estrategia de la organización
- Comunicar el plan y los objetivos a medio y largo plazo al mercado y recabar comentarios del mercado sobre los objetivos de contratación

MÓDULO DE FORMACIÓN 7. ESPECÍFICA DE CATEGORÍAS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Los **conocimientos técnicos específicos de cada categoría** son el elemento central del procedimiento de contratación. Es necesario comprender bien las características de la categoría de suministros, servicios u obras que se van a adquirir, incluso mediante la implicación de expertos y partes interesadas (profesionales y usuarios finales). La estrategia y el pliego de contratación deben adaptarse para satisfacer la necesidad identificada y maximizar la rentabilidad.

Esta competencia requiere conocer las características y las particularidades pertinentes para una o más categorías de suministros, servicios u obras, en particular los proveedores, los parámetros técnicos y las condiciones del mercado.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Las técnicas y fuentes avanzadas de investigación de mercado
- Las estrategias y los análisis de gestión de categorías
- Los procesos de aprovisionamiento y cómo aplicarlos a los diferentes sectores
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la categoría de suministros, servicios u obras
- El proceso de recopilación, clasificación y análisis de los datos de compras anteriores de la organización

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Identificar los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la categoría de suministros, servicios u obras de una categoría específica
- Preparar un plan de aprovisionamiento a medida y ejecutar los procesos de aprovisionamiento
- Recopilar y segmentar los gastos en proveedores de una categoría específica
- Desarrollar especificaciones técnicas que exploten los conocimientos específicos de cada categoría
- Elaborar un índice de precios de categorías de contratación para una categoría específica
- Recopilar, clasificar y analizar los datos de compras anteriores de una categoría de contratación
- Identificar los impulsores y factores del mercado que influyen en la gestión de las categorías
- Desarrollar una estrategia de gestión de categorías organizativas, definiendo las categorías pertinentes y haciendo un seguimiento de los resultados
- Diseñar sistemas, herramientas y orientaciones para aplicar las mejores prácticas de gestión de categorías

MÓDULO DE FORMACIÓN 8. GESTIÓN DE PROVEEDORES

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **gestión de proveedores** implica desarrollar y mantener relaciones efectivas con los proveedores actuales y potenciales en el futuro. Es esencial para garantizar el éxito en la ejecución de los contratos actuales y de las futuras licitaciones. Además, una mayor comprensión de los proveedores puede ayudar a los profesionales de la contratación a impulsar cadenas de suministro más sólidas, éticas, responsables y económicamente ventajosas a través de canales de comunicación abiertos con los proveedores, en particular con las pymes. La provisión de información, orientación y, posiblemente, apoyo y formación a los proveedores (por ejemplo, sobre la utilización de la contratación pública electrónica) permite alcanzar estos objetivos de forma eficaz, al tiempo que se garantiza que la comunicación con los operadores económicos durante la fase de licitación se ajuste a los principios de la contratación pública (es decir, no discriminación, transparencia e igualdad de trato) y a las normas éticas.

Esta competencia requiere conocer las estrategias y los procesos para desarrollar y gestionar las relaciones con los proveedores, de acuerdo con los principios de la contratación pública.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- El concepto y las herramientas clave de gestión de proveedores y gestión del rendimiento de los proveedores
- Las estrategias de comunicación con los proveedores adecuadas
- Los principios de contratación pública importantes para la gestión de proveedores
- Las herramientas y técnicas para supervisar, analizar y promover el rendimiento de los proveedores

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender los beneficios, los riesgos y los factores de éxito esenciales de la gestión de proveedores
- Aplicar las herramientas y técnicas adecuadas para supervisar, analizar y promover el rendimiento de los proveedores
- Proporcionar de manera adecuada información de retorno a los proveedores y los operadores económicos
- Desarrollar y mantener relaciones sólidas con los proveedores
- Anticipar y reducir los riesgos relacionados con el rendimiento de los proveedores
- Gestionar posibles controversias con los proveedores
- Identificar oportunidades para ajustar las políticas y prácticas organizativas con vistas a satisfacer las necesidades de los proveedores
- Desarrollar estrategias y herramientas para promover la participación constructiva de los proveedores
- Aprovechar las relaciones estratégicas con los proveedores para lograr un impacto positivo en el mercado, por ejemplo, promoviendo cadenas de suministro éticas
- Diseñar contenido de formación para los proveedores y los operadores económicos

MÓDULO DE FORMACIÓN 9. NEGOCIACIONES

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Las **negociaciones** pueden servir para asegurar y promover los intereses de la organización y, en última instancia, del beneficiario final, para lograr la mejor relación calidad-precio. El objetivo es llegar a un acuerdo mutuo entre el órgano de contratación y el proveedor, a pesar de los intereses potencialmente opuestos, sobre la forma de mejorar las ofertas presentadas para cumplir mejor las condiciones establecidas en los pliegos de contratación. Las negociaciones deben respetar los principios generales de la contratación (es decir, no discriminación, transparencia e igualdad de trato), así como las normas éticas y de integridad.

Esta competencia requiere conocer las estrategias de negociación durante las fases de contratación y gestión de contratos, de conformidad con los principios de la contratación pública.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- El proceso y las etapas de una negociación
- Las técnicas y estrategias de negociación
- Diferentes estilos de negociación y posibles sesgos que deben evitarse en las negociaciones
- La anticipación y la gestión de los riesgos en las negociaciones

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender el significado de la negociación en la contratación pública y cuándo puede realizarse
- Comprender los conceptos y las técnicas clave del proceso de negociación
- Respaldar el proceso de negociación mediante la recopilación de datos de apoyo
- Definir los objetivos de una negociación
- Planificar y preparar una estrategia de negociación
- Abrir, realizar y concluir negociaciones
- Reconocer y adaptarse a diferentes estilos de negociación
- Identificar y anticipar riesgos en las negociaciones
- Anticipar y evitar sesgos en las negociaciones
- Llevar a cabo estrategias de negociación complejas
- Aplicar los principios de la teoría del juego a las negociaciones

MÓDULO DE FORMACIÓN 10. EVALUACIÓN DE NECESIDADES

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **evaluación de necesidades** es el proceso para determinar las necesidades, incluidos los posibles efectos en términos de relación calidad-precio o los impactos ambientales, en relación con el objeto de la contratación por diversos medios, entre ellos:

- Los contactos con las partes interesadas internas y externas, dentro de la propia organización o con terceros para identificar sus necesidades.
- Trasladar las necesidades identificadas a la planificación de la contratación de suministros y servicios, o de acuerdo con el plan presupuestario de la organización.
- Estudiar la agregación de necesidades relacionadas con el mismo tema.

Esta competencia requiere conocer las técnicas y herramientas de evaluación de necesidades para determinar las necesidades subyacentes de la organización y de los usuarios finales en relación con el objeto de la contratación.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los principios, las estrategias, las técnicas y las herramientas de la evaluación de necesidades
- Las técnicas y las herramientas de agregación de necesidades
- Las buenas prácticas en materia de recopilación de datos y colaboración
- Las consultas con las partes interesadas internas y la identificación y el análisis de las necesidades

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender la definición de la evaluación de necesidades y los pasos necesarios para llevarla a cabo
- Comprender el concepto de agregación de necesidades
- Consultar a las partes interesadas internas sobre las necesidades y los requisitos de contratación
- Preparar un informe de evaluación de las necesidades básicas
- Contribuir al análisis de necesidades y a la interpretación de los datos
- Identificar oportunidades para la agregación de necesidades
- Aplicar técnicas y herramientas avanzadas de evaluación de las necesidades
- Tomar decisiones sobre las necesidades prioritarias y la agregación de necesidades
- Determinar el momento de incorporar conocimientos técnicos para contrataciones complejas
- Definir los procesos de identificación de necesidades para la organización
- Proponer opciones para agrupar necesidades relacionadas con el fin de fomentar la competencia y realizar economías de escala

MÓDULO DE FORMACIÓN 11. ANÁLISIS Y CONSULTAS DE MERCADO

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

El **análisis de mercado** proporciona una visión en profundidad de los suministros y servicios que el mercado puede o no puede proporcionar, y en qué condiciones. Implica la recopilación de información sobre los principales factores del mercado (por ejemplo, políticos, ambientales, tecnológicos, sociales) y sobre los posibles licitadores. Esta información puede utilizarse para definir la estrategia de contratación (por ejemplo, la división en lotes), el precio de referencia y los criterios de selección y adjudicación para promover mejor los objetivos de la organización.

La **consulta de mercado** es un proceso de consulta que ayuda a identificar a los posibles licitadores y soluciones, así como el desfase entre la necesidad de contratación y lo que el mercado puede ofrecer, o informar al mercado sobre una próxima contratación. Se pueden utilizar diferentes técnicas de consulta de mercado, como cuestionarios, diálogo técnico, jornadas de puertas abiertas y correos electrónicos directos a los proveedores, siempre que se lleven a cabo de acuerdo con los principios de la contratación pública (es decir, no discriminación, transparencia e igualdad de trato) y las normas éticas, de privacidad, confidencialidad e integridad, con vistas a garantizar una competencia real y justa.

Esta competencia requiere conocer las técnicas y herramientas de análisis de mercado y de consulta de mercado que se pueden utilizar para comprender las características del mercado de proveedores, así como las condiciones y tendencias del mercado, para definir la estrategia de contratación.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los conceptos de análisis de mercado y de consulta claves en un contexto de contratación pública
- Las herramientas y técnicas esenciales de análisis de mercado y consulta de mercado
- Los límites y las restricciones pertinentes respecto de la comunicación con los posibles proveedores
- Las estrategias y los procesos de búsqueda de proveedores

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Llevar a cabo una consulta de mercado previa con arreglo a los principios de la contratación pública
- Realizar el informe de evaluación de la contratación de proveedores sin involucrar a los proveedores
- Analizar los resultados del proceso de análisis y de consulta de mercado y utilizarlos para diseñar el pliego de prescripciones técnicas
- Identificar de manera proactiva las oportunidades de mercado para satisfacer las necesidades actuales y futuras
- Diseñar la estrategia de análisis y consulta de mercado para reflejar la estrategia de contratación
- Anticipar los riesgos de mercado para la estrategia de contratación
- Adaptar la estrategia de contratación de la organización a las tendencias del mercado
- Influir en los mercados de los proveedores a través de una consulta de mercado continua

MÓDULO DE FORMACIÓN 12. ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

El diseño de la **estrategia de contratación** es la utilización deliberada de diferentes elementos del ciclo de vida de la contratación para reflejar y explotar las condiciones del objeto de la contratación y definir el proceso más apropiado y de mayor impacto para lograr los objetivos de la organización y garantizar una competencia real. Incluye la identificación de la opción más adecuada entre:

- Los tipos de procedimientos de contratación
- La contratación individual o conjunta
- Las características del procedimiento, como el alcance, la duración y la división en lotes
- Las técnicas e instrumentos para la presentación electrónica (subastas y catálogos electrónicos y sistemas dinámicos de adquisición)
- Los tipos de contrato (por ejemplo, mediante acuerdo directo o marco) y las cláusulas de ejecución del contrato

Esta competencia requiere conocer la gama de estrategias de contratación disponibles y sus componentes (por ejemplo, en términos de elección y características de los procedimientos, instrumentos de presentación, tipos de contratos) para lograr los objetivos de la organización.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Tipos de procedimientos de contratación
- La contratación individual o conjunta
- Las características del procedimiento, como el alcance, la duración y la división en lotes Las técnicas e instrumentos para la presentación electrónica (subastas y catálogos electrónicos y sistemas dinámicos de adquisición)
- Los tipos de contrato (por ejemplo, mediante acuerdo directo o marco) y las cláusulas de ejecución del contrato

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender las opciones principales para diseñar una estrategia de contratación pública, las correspondientes necesidades y el contexto de mercado
- Apoyar la aplicación de la estrategia de contratación, identificando y aplicando los procedimientos y las herramientas pertinentes
- Seleccionar el enfoque de contratación adecuado para cada compra
- Decidir el alcance y la duración del procedimiento
- Realizar los pasos clave del diseño de la estrategia de contratación
- Llevar a cabo procedimientos transfronterizos conjuntos
- Utilizar toda la gama de opciones disponibles en relación con la estrategia de contratación para diseñar una estrategia
- Adaptar la estrategia de contratación a las diversas necesidades y circunstancias del mercado
- Gestionar los enfoques de compras multifuncionales
- Gestionar los riesgos relacionados con los comportamientos contrarios a la competencia
- Desarrollar estrategias y herramientas para adaptar las estrategias de contratación a las diferentes necesidades y circunstancias del mercado
- Supervisar la aplicación y adaptar la estrategia de la organización mediante la incorporación de las lecciones aprendidas de los procedimientos de contratación previos

MÓDULO DE FORMACIÓN 13. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **redacción de especificaciones técnicas** implica la transformación de los resultados de la evaluación de necesidades y del análisis de mercado en especificaciones concretas y criterios de evaluación que puedan utilizarse en la evaluación de las ofertas y la adjudicación del contrato. Esto incluye el establecimiento de requisitos mínimos objetivos y no excesivamente restrictivos para el objeto en cuestión, a fin de evitar limitar la competencia de forma innecesaria. Garantizar que las especificaciones técnicas se centren en los resultados y estén preparadas para el futuro es clave para facilitar la innovación y la mejora continua. A la hora de redactar las especificaciones técnicas, los compradores públicos ya deben definir los criterios de exclusión, selección y adjudicación que se utilizarán para evaluar las ofertas con el fin de identificar la oferta económicamente más ventajosa. Las especificaciones técnicas también pueden incluir referencias a normas y etiquetados con el fin de garantizar una comprensión común, transparencia e igualdad de trato.

Esta competencia requiere conocer la redacción de especificaciones técnicas que permitan a los posibles licitadores presentar unas ofertas realistas que aborden de forma directa las necesidades de la organización.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- La función y el formato de las especificaciones técnicas
- La adaptación de los modelos de plantillas cuando se redactan las especificaciones técnicas
- La formulación de especificaciones técnicas mediante el uso de requisitos de rendimiento o funcionales, o mediante referencias a normas
- El diseño de los criterios de selección y adjudicación y cómo interactúan con las especificaciones técnicas
- Los mecanismos de ponderación y puntuación de los criterios que no están relacionados con el precio

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender la función y el formato adecuados de las especificaciones técnicas en un procedimiento de contratación
- Comprender las implicaciones de las normativas nacionales y de la UE para la preparación de las especificaciones técnicas
- Apoyar la redacción de las especificaciones técnicas
- Elaborar especificaciones técnicas que reflejen los resultados de la evaluación de necesidades y el análisis de mercado
- Utilizar requisitos de rendimiento o funcionales o hacer referencia a las normas y etiquetas en las especificaciones técnicas
- Definir los mecanismos de ponderación y puntuación utilizados en los procedimientos de contratación pública
- Recopilar datos para ajustar las especificaciones
- Adaptar el enfoque de la redacción de las especificaciones técnicas a las diferentes necesidades y mercados
- Asegurarse de que las especificaciones técnicas se adaptan a la fase de gestión del contrato
- Definir políticas y directrices organizativas para elaborar especificaciones técnicas que se ajusten a las mejores prácticas internacionales y cumplan las normativas nacionales y de la UE
- Supervisar el resultado e identificar las lecciones aprendidas

MÓDULO DE FORMACIÓN 14. PLIEGO DE CONTRATACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Para poner en marcha un procedimiento de contratación, es necesario preparar el **pliego de contratación** y deben definirse los criterios de exclusión, selección y adjudicación que constituyen la base de la decisión de adjudicación del contrato. En el pliego de contratación (además de en las especificaciones técnicas) se explican los requisitos administrativos del procedimiento, se justifica el valor estimado del contrato y se especifican las condiciones en las que las licitaciones deben presentarse, evaluarse y adjudicarse. Se pueden incluir otros elementos como un borrador de las disposiciones del contrato, las condiciones de cancelación de la licitación, así como las disposiciones de modificación, ejecución y resolución, etc.

Esta competencia requiere conocer el contenido del pliego de contratación, incluidos los criterios de exclusión, selección y adjudicación que constituyen la base de la decisión de adjudicación del contrato, con el fin de llevar a cabo un buen procedimiento de contratación pública.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- El diseño de los criterios de exclusión, selección y adjudicación
- Los requisitos administrativos de los procedimientos de contratación pública
- El cumplimiento de la legislación de la UE y nacional
- La incorporación de la perspectiva de los operadores económicos y el resultado del análisis y de la consulta de mercado

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Identificar correctamente los documentos que deben incluirse en un expediente de licitación
- Utilizar plantillas y modelos de documentos pertinentes que maximicen la participación de los operadores económicos para:
 - a. Preparar los criterios de selección, exclusión y adjudicación
 - b. Preparar las instrucciones para los licitadores
 - c. Preparar otros documentos de licitación aplicables
- Establecer medidas de rendimiento que se utilizarán en la fase de gestión de los contratos
- Determinar el modelo de contrato adecuado
- Publicar los anuncios de licitación
- Incorporar los requisitos técnicos, comerciales y ambientales en el pliego de contratación
- Incorporar los requisitos funcionales en el pliego de contratación
- Diseñar para la organización una estrategia relativa al pliego de contratación que cumpla el marco jurídico pertinente
- Realizar un examen de cumplimiento de un pliego de contratación

MÓDULO DE FORMACIÓN 15. EVALUACIÓN DE OFERTAS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

El proceso de **evaluación de la licitación** debe garantizar que las ofertas se evalúen de forma objetiva y conforme a la ley y respecto de los criterios de exclusión, selección y adjudicación definidos en la convocatoria de licitación con el fin de identificar la oferta económica más ventajosa. A la cabeza del comité de evaluación deben estar administradores con experiencia que conozcan bien sus funciones, responsabilidades y obligaciones procedimentales, con el apoyo de expertos técnicos relevantes en el ámbito del objeto, incluida la evaluación de normas y etiquetas. El proceso debe documentarse para proporcionar las pruebas y la justificación de la adjudicación.

Esta competencia requiere conocer el proceso de evaluación apropiado según el tipo de procedimiento de contratación, incluidas la función y las responsabilidades del comité de evaluación, a fin de garantizar que todas las ofertas se evalúen de manera objetiva y transparente en función de criterios predefinidos.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Las etapas del proceso de evaluación
- Las funciones y responsabilidades del comité de evaluación
- Los principios de la contratación pública

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender las funciones y responsabilidades clave en el proceso de evaluación de la licitación
- Preparar la documentación pertinente para el proceso de evaluación de la licitación
- Participar en el comité de evaluación
- Facilitar información de retorno a los licitadores
- Verificar la ausencia de conflictos de interés entre los miembros del comité de evaluación
- Publicar un anuncio de adjudicación de contrato y un anuncio de anulación
- Identificar y movilizar comités de evaluación con el nivel apropiado de conocimientos y experiencia
- Garantizar que las evaluaciones se realicen de una manera justa, transparente y sistemática
- Resolver casos complejos de conflicto de intereses durante la evaluación de la licitación

MÓDULO DE FORMACIÓN 16. GESTIÓN DE CONTRATOS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **gestión de contratos** implica garantizar que el objeto de la contratación se ejecute de acuerdo con las condiciones de las especificaciones técnicas y del contrato, y cumpla todos los requisitos legales y las especificaciones técnicas. Esto incluye aspectos relacionados con la gobernanza, el riesgo, el rendimiento (y los indicadores clave de rendimiento), las normas sobre las modificaciones de los contratos y la gestión financiera de los contratos.

En el caso de los contratos de suministros, la gestión de los contratos también incluye la logística y la gestión de inventarios. Esto implica garantizar que los bienes se entreguen a tiempo y cumplan las normas de calidad, y que la disponibilidad de existencias se mantenga de manera constante y rentable.

Esta competencia requiere conocer los principios de la gestión de contratos para garantizar una ejecución adecuada, que cumpla todos los requisitos legales y las especificaciones técnicas, así como las cuestiones logísticas y de gestión del inventario.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los conceptos y las etapas clave de la gestión de contratos e inventarios
- Los planes de gestión de contratos
- Los principios del Derecho contractual
- La gestión de los incumplimientos técnicos, las medidas correctoras y preventivas
- El procedimiento de modificación de contratos y los límites
- La documentación y el mantenimiento de registros durante la fase de gestión del contrato
- La evaluación del rendimiento de los proveedores, incluidas las verificaciones y las listas de control
- Los procedimientos de responsabilidad civil
- La resolución del contrato

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Organizar y apoyar las funciones de ejecución de contratos de acuerdo con el alcance, la calidad, el tiempo y las disposiciones presupuestarias
- Comprender los fundamentos del Derecho contractual aplicados a la contratación pública
- Organizar y realizar todos los pasos de la gestión de contratos
- Influir y aplicar las estrategias de gestión de los riesgos y del rendimiento
- Verificar que los bienes y servicios cumplan las especificaciones técnicas
- Comprender las implicaciones de las modificaciones de los contratos en términos de alcance, calidad, tiempo y presupuesto
- Llevar a cabo el cierre de los contratos
- Manejar bases de datos y registros de contratos
- Gestionar los inventarios y la logística
- Supervisar y gestionar la administración y la ejecución de los contratos
- Anticipar y reaccionar a los cambios inesperados y garantizar una gestión flexible de los contratos
- Administrar las modificaciones de los contratos de acuerdo con las limitaciones legales
- Definir el plan de gestión de contratos de la organización de acuerdo con el plan de contratación
- Sacar las principales conclusiones del trabajo realizado y llevar a cabo un examen del rendimiento y la eficacia de la gestión de los contratos

MÓDULO DE FORMACIÓN 17. CERTIFICACIÓN Y PAGO

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Antes de proceder a pagar a un contratista por la entrega de suministros, obras o servicios, la organización contratante debe **realizar una verificación** para asegurar la correspondencia con las especificaciones de las condiciones del contrato y todas las normas financieras y contables aplicables.

Esta competencia requiere conocer los principios de verificación y del marco de control financiero que garantizan que los suministros, servicios u obras pertinentes se entregan de conformidad con las condiciones del contrato y todas las normas financieras y contables aplicables para proceder al pago.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los pasos y procedimientos clave del proceso de certificación y pago
- Los principios de verificación y los controles de calidad
- Los marcos de control financiero
- El funcionamiento de las transferencias bancarias, cartas de crédito y otros sistemas de pago
- Los riesgos y las medidas de mitigación durante el proceso de certificación y pago

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender los conceptos y procedimientos clave del proceso de certificación y pago
- Comprender el impacto de las normas financieras y contables en el proceso de certificación y pago
- Preparar los formularios y la documentación del proceso para la certificación y el pago
- Verificar que las facturas coincidan con los recibos y las operaciones de pedido
- Utilizar las técnicas y herramientas pertinentes para comprobar si hay duplicación de pagos
- Enviar solicitudes de pago
- Anticipar los riesgos y proponer medidas de mitigación para abordar los problemas antes de que surjan
- Diseñar procesos de certificación y pago eficientes para la organización o la función de contratación
- Aprovechar los sistemas y las herramientas pertinentes para crear una cultura de verificación y cumplimiento
- Resolver problemas de pago complejos

MÓDULO DE FORMACIÓN 18. PRESENTACIÓN DE INFORMES Y EVALUACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **presentación de informes y la evaluación** es la evaluación *ex post* de los productos finales y los resultados de un proceso de contratación para evaluar los puntos fuertes y débiles y extraer conclusiones para futuras licitaciones. Se realiza mediante la recopilación de los datos pertinentes, de acuerdo con las obligaciones de presentación de informes de la organización y del país.

Esta competencia requiere conocer las herramientas y las técnicas de seguimiento de la ejecución y de los resultados de los contratos.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Las herramientas y técnicas de seguimiento
- Los requisitos y las normas europeas y nacionales de presentación de informes y los procedimientos para su aplicación
- Los sistemas y las herramientas de pistas de auditoría y presentación de informes
- Las verificaciones *ex post*

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Aplicar los requisitos, las normas y los procedimientos de presentación de informes internos, europeos y nacionales
- Comprender la importancia de garantizar una pista de auditoría y las etapas clave de la contratación relacionadas con dicha pista
- Examinar y evaluar los datos sobre el rendimiento de la contratación
- Abordar las recomendaciones de los informes de auditoría y de verificación *ex-post*
- Realizar una verificación *ex post*
- Realizar un seguimiento de los resultados para identificar las lecciones aprendidas de los procedimientos y contratos finalizados
- Involucrar a los proveedores y otras partes interesadas para recopilar reacciones sobre los procedimientos y contratos anteriores
- Proponer mejoras para incorporar las lecciones aprendidas
- Diseñar sistemas para recopilar, analizar e incorporar lecciones aprendidas de los procedimientos de contratación concluidos

MÓDULO DE FORMACIÓN 19. RESOLUCIÓN Y MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **resolución o mediación de conflictos** se refiere al proceso de:

- Prevenir y resolver puntos de diferencia, desacuerdos y conflictos entre las partes, durante todas las fases del proceso de contratación y gestión de contratos, con el fin de llegar a un acuerdo que responda al interés común de ambas partes; y
- Gestionar las denuncias presentadas contra la organización de acuerdo con el sistema de revisión nacional; y
- Comprender el sistema de revisión nacional y el sistema de recursos, así como los mecanismos de solución de conflictos en los diferentes niveles.

Esta competencia requiere conocer los procesos de resolución y mediación de conflictos, incluida la gestión de las denuncias y los procedimientos en el contexto del sistema de revisión nacional.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los mecanismos de denuncia
- Las soluciones reguladas por la legislación nacional y de la UE
- Las herramientas de prevención de conflictos
- Las técnicas de resolución de conflictos, arbitraje y mediación

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Aplicar las principales herramientas y técnicas de resolución de conflictos pertinentes para la contratación pública
- Utilizar herramientas prácticas que permitan una mejora continua para facilitar la prevención de conflictos a largo plazo (por ejemplo, mediante la recogida de comentarios y la consiguiente respuesta sobre las áreas de mejora sugeridas por los operadores económicos)
- Analizar de forma objetiva los hechos de la situación y presentar conclusiones y recomendaciones claras para posibles soluciones
- Prever y aplicar diferentes técnicas de resolución de conflictos, arbitraje y mediación
- Preparar respuestas a las denuncias y conflictos con los proveedores
- Diseñar procedimientos para evitar y resolver posibles conflictos

MÓDULO DE FORMACIÓN 20. ADAPTABILIDAD Y MODERNIZACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Los profesionales de la contratación pública deben **responder y adaptarse** a tareas y circunstancias cambiantes. Estos cambios pueden producirse en términos de métodos de trabajo (por ejemplo, la digitalización), las expectativas de los ciudadanos (por ejemplo, la seguridad de los alimentos), las soluciones y los desafíos tecnológicos (por ejemplo, los macrodatos y la ciberseguridad), las situaciones de emergencia (por ejemplo, las pandemias y los desastres naturales) y los retos políticos (por ejemplo, el cambio climático).

Los profesionales de la contratación pública deben mantenerse al corriente de los cambios relevantes en el entorno normativo, político y tecnológico de la contratación pública. Deben mantener la mente abierta ante condiciones cambiantes, ideas, puntos de vista y métodos de trabajo nuevos. Deben adaptarse, ser resilientes al cambio e incluso aceptar el cambio mediante la búsqueda de soluciones modernas e innovadoras para superar los nuevos retos de la contratación. Deben ser capaces de reevaluar su enfoque en situaciones de emergencia para garantizar el cumplimiento, al tiempo que utilizan plenamente las flexibilidades disponibles. Deben identificar oportunidades de aprendizaje y desarrollo que favorezcan una adaptación ágil al cambio y a las nuevas herramientas.

Esta competencia requiere conocer las técnicas y herramientas de gestión del cambio.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Las técnicas y herramientas de gestión del cambio
- Las técnicas de desarrollo organizacional
- Los conceptos clave de resiliencia personal y organizativa
- La resolución creativa de problemas
- La agilidad en el aprendizaje
- El pensamiento de diseño

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Afrontar una nueva situación con una mente abierta
- Trabajar con eficacia mientras se afronta la incertidumbre
- Aplicar técnicas específicas que ayuden a crear confianza a la hora de utilizar diferentes herramientas y procesos
- Aplicar enfoques y herramientas de gestión del cambio eficaces
- Adaptar el comportamiento personal a las diferentes situaciones
- Aplicar técnicas que pueden ayudar a crear más resiliencia
- Aplicar enfoques de gestión del cambio que ayuden a convertir las ideas en acciones
- Actuar como facilitador de la gestión del cambio dentro de la organización
- Influir en las principales partes interesadas durante el proceso de cambio
- Fomentar y crear un entorno favorable a la acción, la innovación y el aprendizaje
- Desarrollar una estrategia de organización para la creación de la resiliencia organizativa
- Identificar nuevas tendencias y enfoques en el mercado que fomenten la modernización

MÓDULO DE FORMACIÓN 21. PENSAMIENTO ANALÍTICO Y CRÍTICO

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Los profesionales de la contratación pública necesitan un **pensamiento analítico y crítico** para evaluar la información con exactitud y objetividad. Con ello, utilizan el discernimiento, anticipan oportunidades y amenazas, y resuelven problemas con eficacia y creatividad.

Esta competencia requiere conocer los enfoques y las herramientas del pensamiento analítico y crítico.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los conceptos clave del pensamiento analítico y crítico, los enfoques y las herramientas
- Análisis de datos cualitativos
- Análisis de datos cuantitativos

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender la importancia de utilizar el pensamiento crítico para resolver problemas
- Pensar de forma analítica y crítica en numerosas situaciones e identificar los obstáculos para el pensamiento analítico y crítico personal
- Utilizar enfoques de datos cualitativos y cuantitativos
- Extraer interpretaciones y correlaciones de datos
- Aplicar modelos avanzados de análisis de datos
- Priorizar los temas basándose en un enfoque lógico
- Extraer interpretaciones y correlaciones de datos complejos
- Dirigir sesiones colectivas de tormenta de ideas utilizando el pensamiento creativo
- Crear sistemas y herramientas que ayuden a desarrollar el pensamiento analítico y crítico en toda la organización
- Utilizar el pensamiento analítico y crítico para abordar situaciones complejas que requieren soluciones eficaces
- Optimizar la capacidad de pensamiento individual y organizacional

MÓDULO DE FORMACIÓN 22. COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **comunicación** tiene por objeto garantizar que las partes interesadas comprendan bien los objetivos y los procesos de la política de contratación en general y de los procedimientos de contratación individuales. Se basa en el uso de los canales de comunicación adecuados (orales, escritos, electrónicos) para proporcionar información pertinente y precisa en consonancia con los principios de la contratación pública de no discriminación, transparencia e igualdad de trato. Para ello, los profesionales de la contratación pública deben adaptar el medio y el mensaje de la comunicación al público destinatario.

Esta competencia requiere conocer las herramientas y las técnicas de comunicación y cómo aplicar los principios de la contratación pública en diversas situaciones de comunicación.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Cómo aplicar los principios de la contratación pública en diversas situaciones de comunicación.
- Las estrategias y las herramientas de comunicación con impacto
- Varios estilos de comunicación
- Hablar en público
- Habilidades de escritura efectivas

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Cómo aplicar los principios de la contratación pública (es decir, no discriminación, transparencia e igualdad de trato) en diferentes situaciones de comunicación
- Resumir los puntos esenciales de una conversación o reunión
- Expresarse de manera adecuada, tanto de forma oral como escrita
- Identificar y utilizar varios canales y herramientas de comunicación
- Comprender la importancia de la comunicación verbal y no verbal
- Reducir la complejidad de la comunicación verbal
- Utilizar la escucha activa y estrategias de comunicación apropiadas durante las conversaciones o reuniones
- Responder a los operadores económicos sobre los requisitos del pliego de contratación
- Preparar la comunicación de los entregables de una manera detallada y precisa
- Ser persuasivo y utilizar estrategias de comunicación influyentes
- Adaptar y ejecutar una estrategia de comunicación
- Adaptarse a los diferentes estilos de comunicación
- Escribir de manera impecable y profesional
- Crear un ambiente abierto y de confianza para comunicarse con sinceridad en el seno de la organización
- Afrontar situaciones complejas permaneciendo sereno, factual y objetivo

MÓDULO DE FORMACIÓN 23. ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Las partes interesadas en la contratación pública deben garantizar el **cumplimiento** de todas las normas, códigos de conducta y directrices aplicables, así como la adhesión a los principios de la contratación pública: igualdad de trato, no discriminación, transparencia y proporcionalidad.

Todas las partes interesadas en la contratación pública deben garantizar la verificación en toda la variedad de tareas concretas, utilizando las herramientas disponibles para evaluar los riesgos de conflicto de intereses, la corrupción por un lado, y las prácticas contrarias a la competencia de los proveedores, como la colusión y las ofertas colusorias, o los posibles problemas de cumplimiento en su trabajo por otro lado.

Esta competencia requiere conocer las normas y los principios de procedimiento aplicables, así como las herramientas, los códigos y los documentos de orientación que contribuyen a garantizar su cumplimiento.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Entender los principios éticos clave y saber cómo actuar con un alto nivel de integridad
- Las obligaciones jurídicas y el cumplimiento
- Los riesgos relevantes en el proceso de la contratación pública
- Los códigos de conducta de la administración pública
- La estrategia nacional de lucha contra la corrupción

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Entender los principios éticos clave y saber cómo actuar con un alto nivel de integridad
- Conocer las reglas organizativas y los códigos de conducta, las directrices en materia de lucha contra la corrupción y la colusión, y las normas éticas
- Aplicar un protocolo de auditoría interna para evaluar su comportamiento ético
- Garantizar que los proyectos de contratación y la cadena de suministro cumplan las normas éticas internacionales
- Proporcionar recomendaciones y asesoramiento para mejorar el cumplimiento y las normas y políticas éticas
- Usar herramientas específicas para la prevención del fraude, la corrupción y el conflicto de intereses en las evaluaciones de las ofertas (por ejemplo, las autodeclaraciones)
- Hacer el seguimiento de las medidas que impulsen un cumplimiento efectivo y una mejora constante
- Crear una cultura que promueva y recompense el cumplimiento
- Redactar el código de conducta o ético de una organización
- Detectar políticas, prácticas y procesos ineficientes o poco éticos que impidan obtener los mejores resultados de contratación
- Desarrollar protocolos de auditoría interna para cuestionar los comportamientos del personal en lugar de los procesos

MÓDULO DE FORMACIÓN 24. COLABORACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Ningún profesional de la contratación pública trabaja de forma aislada. Para cumplir sus objetivos, los profesionales de la contratación pública deben **colaborar** entre sí y con su entorno. Esto significa trabajar en equipo y fomentar el intercambio de ideas y estrategias, y la recopilación de aportaciones y conocimientos. Esto es igualmente aplicable a una organización pequeña en la que el comprador público tendrá que depender de partes interesadas tanto internas como externas, así como a organizaciones más grandes y a centrales de compra, en las que existe una estrategia consciente de creación de equipos de contratación multidisciplinares para procedimientos de contratación específicos (por ejemplo, abogados, economistas, especialistas o expertos en la materia).

Esta competencia requiere conocer las herramientas y las técnicas de colaboración.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- El trabajo en equipo y los valores de equipo
- El trabajo en equipos multidisciplinares
- Las técnicas y los enfoques de colaboración

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender la importancia del trabajo en equipo para crear valor
- Comprender el valor de los equipos multidisciplinares e impulsarlos
- Comprender lo que es la cultura y la importancia de la escucha activa
- Utilizar la escucha activa para colaborar con otros miembros del equipo y para recoger las aportaciones de los diferentes servicios
- Adaptar el comportamiento personal a los demás
- Crear equipos y redes de colaboración basándose en las necesidades y la combinación adecuada de competencias para apoyar la actividad de creación de valor
- Gestionar y aprovechar al máximo los equipos de trabajo multidisciplinares
- Actuar como un facilitador del intercambio de conocimientos entre las diversas funciones y departamentos de una organización

MÓDULO DE FORMACIÓN 25. GESTIÓN DE RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **gestión de relaciones con las partes interesadas** significa crear y mantener relaciones internas y externas sólidas basadas en la confianza mutua y la credibilidad. Los profesionales de la contratación pública a menudo necesitan colaborar con las partes interesadas para lograr los objetivos de la organización y contribuir al desarrollo sostenible de las relaciones con las partes interesadas.

Esta competencia requiere conocer los conceptos y métodos clave de la gestión de relaciones con las partes interesadas.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Las partes interesadas internas y externas
- Las técnicas de gestión de relaciones con las partes interesadas
- El liderazgo entre iguales y la motivación

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Identificar las partes interesadas internas y externas de la organización
- Aplicar herramientas estructuradas para gestionar las relaciones con las partes interesadas, como los sistemas de gestión de datos
- Entender el modo en que las partes interesadas influyen en las decisiones y los proyectos de contratación
- Tratar con múltiples partes interesadas con intereses divergentes
- Gestionar las expectativas de las partes interesadas internas y externas
- Aplicar técnicas avanzadas de gestión de las relaciones con las partes interesadas (por ejemplo, un registro de partes interesadas, una matriz de participación de las partes interesadas)
- Crear una visión, misión y valor para una organización que interpela a todas las partes interesadas internas y externas
- Desarrollar técnicas y herramientas de gestión de las relaciones con las partes interesadas

MÓDULO DE FORMACIÓN 26. GESTIÓN DE EQUIPOS Y LIDERAZGO

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La gestión de equipos y el liderazgo son fundamentales para establecer una dirección clara y objetivos alcanzables para los equipos y funciones de la contratación pública. Deben utilizarse para promover un entorno de colaboración y trabajar para lograr objetivos comunes. Esto implica el uso de métodos y técnicas adaptados al equipo para apoyar a sus miembros, que definen claramente las funciones y responsabilidades; establecen expectativas de rendimiento individuales y grupales; y alientan al equipo a trabajar juntos para lograr los objetivos definidos.

Esta competencia requiere conocer los conceptos y métodos clave de la gestión de equipos.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los conceptos clave de la gestión de equipos y liderazgo positivo
- Los métodos y las herramientas de gestión de equipos
- El análisis de los comportamientos
- Los estilos de gestión

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Aplicar métodos y herramientas de gestión de equipos a diario
- Identificar los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo
- Aprovechar y mejorar los puntos fuertes de los miembros del equipo
- Proporcionar una información de retorno constructiva al equipo y reconocer sus logros
- Aplicar un estilo de gestión de liderazgo positivo
- Comprender la forma en que la estructura de la organización influye en el liderazgo
- Comprender sus preferencias de comportamiento y desarrollar las habilidades de liderazgo en consecuencia
- Adaptar su estilo de gestión a los diferentes individuos y comportamientos
- Persuadir, involucrar e inspirar a otros y lograr que participen en actividades creadoras de valor
- Promover e impulsar una cultura de liderazgo y excelencia
- Crear enfoques y herramientas de gestión de equipos y de liderazgo

MÓDULO DE FORMACIÓN 27. CONCIENCIA ORGANIZATIVA

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La **conciencia organizativa** es la comprensión de la estructura administrativa, la cultura organizativa y el marco jurídico y político que afecta a la organización. Permite comprender los motores y las motivaciones de las diferentes partes interesadas y adoptar medidas adecuadas para garantizar la rentabilidad y el mejor resultado para la organización.

Esta competencia requiere conocer la estructura administrativa, los procedimientos y procesos, la cultura interna y el marco jurídico y político de la organización.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación, que la organización ha de impartir internamente, debe incluir:

- La historia, la visión y el mandato de la organización, las prioridades políticas y los objetivos estratégicos
- La estructura de gestión de la organización, los procedimientos, los sistemas y las herramientas internas
- Aspectos de recursos humanos, como el desarrollo profesional y las oportunidades de formación
- El marco jurídico, las normas éticas y de cumplimiento de la organización

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender el mandato, las prioridades de políticas y los objetivos de la organización y saber cómo se relacionan con la función de contratación pública
- Comprender los valores, la cultura interna y los aspectos sociales de la organización que favorecen un buen trabajo en equipo
- Comprender la estructura de la organización y el cometido de los diferentes departamentos que participan en la función de contratación
- Aplicar los procedimientos, sistemas y flujos de trabajo internos de la organización
- Identificar las diferentes partes interesadas internas y externas de la organización, sus necesidades, relaciones y modos de comunicación
- Comprender el entorno jurídico de la organización
- Comprender las perspectivas profesionales dentro de la organización y las oportunidades de formación que respaldan el desarrollo profesional individual

MÓDULO DE FORMACIÓN 28. GESTIÓN DE PROYECTOS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La ejecución eficaz de un proyecto de contratación pública requiere la comprensión y la aplicación de conceptos, prácticas y herramientas clave para gestionar los procedimientos de contratación. Estos conceptos de **gestión de proyectos** pueden utilizarse para garantizar que los proyectos de contratación pública se ejecuten de acuerdo con el calendario, el presupuesto, la calidad, la participación de las partes interesadas y la reducción de riesgos previstos.

Esta competencia requiere conocer conceptos y herramientas clave de la gestión de proyectos pertinentes para la administración pública.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los conceptos y las herramientas clave de la gestión de proyectos
- La planificación y gestión del tiempo
- La delegación de tareas
- La provisión de una información de retorno constructiva
- La gestión de riesgos de los proyectos

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Identificar las prioridades clave y definir el plan de acción apropiado
- Identificar y señalar los posibles riesgos de los proyectos
- Solicitar apoyo y asesoramiento
- Crear y ejecutar un plan de proyecto
- Delegar tareas y garantizar el seguimiento
- Coordinarse con las partes interesadas de los proyectos
- Gestionar el tiempo y garantizar el cumplimiento de los plazos
- Proporcionar una información de retorno constructiva
- Asegurar que los objetivos de los proyectos están en consonancia con la estrategia general de la organización
- Anticipar las oportunidades y los problemas a través de una planificación proactiva y el pensamiento creativo
- Supervisar y llevar a cabo proyectos complejos en un entorno incierto y en rápida evolución
- Anticipar los riesgos de los proyectos y aplicar medidas de mitigación
- Gestionar con eficacia los presupuestos y los recursos
- Establecer un sistema de gestión de proyectos y herramientas pertinentes para la organización

MÓDULO DE FORMACIÓN 29. ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Los profesionales de la contratación pública deben centrar sus esfuerzos y priorizar el trabajo para **lograr la rentabilidad**, de acuerdo con las directrices y las políticas de los servicios públicos. Su función consiste en conseguir ahorros y objetivos estratégicos y sostenibles, identificar proactivamente las ineficiencias, superar los obstáculos y adaptar su enfoque para obtener de forma sistemática resultados de contratación sostenible y de alto rendimiento.

Esta competencia requiere conocer las estrategias y los métodos de gestión de los costes y del rendimiento, así como los indicadores clave de rendimiento que ayudan a identificar las ineficiencias y a supervisar los resultados financieros de las contrataciones y la forma en que esto aporta rentabilidad.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- El concepto y la importancia de la rentabilidad, el rendimiento y la eficiencia
- Los indicadores clave de rendimiento
- Las herramientas y los enfoques de la gestión del rendimiento
- Conceptos clave de economía y finanzas
- Gestión presupuestaria y financiera

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Establecer prioridades y aplicar técnicas de gestión del tiempo para maximizar la eficiencia
- Identificar oportunidades para crear valor
- Ser coherente en el establecimiento de objetivos personales SMART e indicadores clave de rendimiento
- Analizar los indicadores clave de rendimiento de los miembros del equipo y proporcionar periódicamente información de retorno sobre el rendimiento
- Gestionar el presupuesto y las finanzas de forma eficaz para garantizar la rentabilidad
- Definir los objetivos de la organización y las metas de rendimiento
- Diseñar herramientas de evaluación y desarrollo de las competencias del personal
- Establecer una cultura organizativa inclusiva que valore las contrataciones públicas como una función estratégica

MÓDULO DE FORMACIÓN 30. GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La contratación pública se produce en una intersección de intereses públicos y privados. Está sujeta a varios niveles de **supervisión interna y externa**, que incluye también la atención de los medios de comunicación y que se identifica de manera general como un ámbito de riesgo importante respecto del fraude y la corrupción. Como tal, gran parte del trabajo de un profesional de la contratación pública consiste en gestionar una serie de riesgos que se superponen. Esto requiere una aplicación rigurosa y cuidadosa de medidas de mitigación y de controles, así como un enfoque proactivo para proteger los intereses de la organización y el bien público.

Esta competencia requiere conocer los diferentes tipos de riesgo que existen en los procesos de contratación pública y las medidas de mitigación, las funciones de control interno y auditoría desde el punto de vista de la contratación.

TEMAS DE FORMACIÓN

Este módulo de formación debe incluir:

- Los diferentes riesgos del proceso de contratación pública
- Las medidas de reducción del riesgo en la contratación pública
- Los procedimientos de control interno y gestión de riesgos
- La evaluación del riesgo de fraude
- Los pasos de la pista de auditoría

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Al final del módulo de formación, los participantes deben poder entender y realizar lo siguiente con el nivel de competencia deseado:

- Comprender el concepto de responsabilidad y rendición de cuentas en un órgano de contratación
- Comprender los diversos riesgos que pueden presentarse en el proceso de contratación pública
- Aplicar los procedimientos básicos de control interno y de gestión de riesgos
- Mantener la gestión del cambio y el control de versiones
- Prevenir y detectar los tipos habituales de riesgo de fraude y corrupción
- Realizar un análisis de la relación con los proveedores basado en el riesgo
- Mantener un registro de riesgos y desarrollar medidas de mitigación de riesgos
- Llevar a cabo evaluaciones del riesgo de fraude
- Mejorar los procesos de control interno
- Revisar los procesos de gestión de riesgos y proponer formas de mejorarlos
- Revisar las evaluaciones de riesgo de fraude y hacer un seguimiento de la efectividad de las medidas de mitigación
- Establecer estrategias y procesos de gestión de riesgos que funcionen bien
- Definir estrategias y herramientas de evaluación del riesgo de fraude para la organización
- Incorporar las lecciones aprendidas de los riesgos detectados con anterioridad con vistas a mejorar y fortalecer los procedimientos de control interno y de gestión de riesgos

PONERSE EN CONTACTO CON LA UNIÓN EUROPEA

En persona

En la Unión Europea existen cientos de centros de información Europe Direct. Puede encontrar la dirección del centro más cercano en: https://europa.eu/european-union/contact_es

Por teléfono o por correo electrónico

Europe Direct es un servicio que responde a sus preguntas sobre la Unión Europea. Puede acceder a este servicio:

- marcando el número de teléfono gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algunos operadores pueden cobrar por las llamadas);
- marcando el siguiente número de teléfono: +32 22999696; o
- por correo electrónico: https://europa.eu/european-union/contact_es

BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE LA UNIÓN EUROPEA

En línea

Puede encontrar información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la Unión en el sitio web Europa: https://europa.eu/european-union/index_es

Publicaciones de la Unión Europea

Puede descargar o solicitar publicaciones gratuitas y de pago de la Unión Europea en: <https://op.europa.eu/es/publications>

Si desea obtener varios ejemplares de las publicaciones gratuitas, póngase en contacto con Europe Direct o su centro de información local (https://europa.eu/european-union/contact_es).

Derecho de la Unión y documentos conexos

Para acceder a la información jurídica de la Unión Europea, incluido todo el Derecho de la Unión desde 1952 en todas las versiones lingüísticas oficiales, puede consultar el sitio web EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

Datos abiertos de la Unión Europea

El portal de datos abiertos de la Unión Europea (<http://data.europa.eu/euodp/es>) permite acceder a conjuntos de datos de la Unión. Los datos pueden descargarse y reutilizarse gratuitamente con fines comerciales o no comerciales.

