

MARCO DE COMPETENCIAS

CONTRATACIÓN EN EL
SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL

DOCUMENTO PARA
CONSULTA PÚBLICA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y FUNCIÓN PÚBLICA

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTACIÓN.	2
1. EL MARCO EUROPEO COMÚN DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA.	7
2. EL PROCESO DE TRABAJO CONTRATACIÓN PÚBLICA.	9
2.1. Características del proceso de trabajo.	9
2.1.1. Universal.	9
2.1.2. Complejo.	9
2.1.3. Dinámico.	9
2.2. Fases del proceso de trabajo de contratación pública.	10
2.2.1. Proyectar la necesidad.	10
2.2.2. Diseñar una solución.	11
2.2.3. Seleccionar al proveedor.	11
2.2.4. Gestionar el contrato	11
2.3. Mapa del proceso de trabajo de contratación pública.	12
2.4. Actores que intervienen en el proceso de contratación pública.	12
2.5. Perfiles profesionales claves en la contratación pública.	13
2.5.1. Centros Gestores.	13
2.5.2. Unidades de Contratación.	13
3. MARCO DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL.	15
3.1. Adaptación del Marco Común al sector público Español	15
3.2. Cuadro de competencias específicas de contratación pública en el sector público Español. Niveles de destreza.	17
3.3. Competencias específicas de contratación pública.	18
1. Ciclo de vida del proceso de contratación pública.	18
2. Evaluación de necesidades.	19
3. Analizar el potencial mercado proveedor. Consultas.	21
4. Estrategia de contrataciones	24
5. Contratar electrónicamente	26
6. Integrar la contratación pública sostenible	28
7. Integrar la contratación pública de innovación	30
8. Planificar las contrataciones y proyectar cada contratación.	32
9. Preparar el contrato.	34
10. Seleccionar al mejor proveedor	38
11. Gestionar el contrato.	40
12. Luchar contra la corrupción y el fraude y gestionar riesgos para la integridad en contratación pública	43
3.4. Niveles de ejercicio de competencias específicas de contratación pública para Centros Gestores.	45
1. Nivel básico.	45
2. Nivel intermedio.	46
3. Nivel experto.	46
ANEXO I	49

PRESENTACIÓN.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Función Pública que tiene como misión llevar a cabo procesos de selección y atracción de talento valioso y plural a la Administración Pública, fomentar el aprendizaje permanente para el desarrollo de las competencias de los empleados y empleadas públicos a lo largo de la carrera profesional, y promover la investigación y la reflexión sobre los retos del Estado. Todo ello en un marco amplio de alianzas con diferentes agentes sociales y de cooperación y colaboración con instituciones análogas, nacionales e internacionales.

El [Plan Estratégico Plurianual 2021-2024](#) del INAP marca como objetivo general nº 3 “Consolidar y comunicar un modelo cooperativo de aprendizaje con enfoque competencial y basado en actuaciones y recursos interconectados”. Uno de los proyectos para lograr este objetivo general es el de “Definición, diseño y ejecución de itinerarios formativos de especialización a partir de marcos competenciales”, que tiene como finalidad desarrollar y acreditar las competencias de las empleadas y empleados públicos para el desempeño de determinadas funciones comunes al conjunto de ministerios y organismos públicos.

La formación por competencias se entiende como un proceso que adelanta a la mera transmisión de conocimientos, puesto que está orientada a que las personas adquieran, no solo conocimientos, sino también las habilidades y destrezas necesarias para mejorar su desempeño.

En este sentido, la [Estrategia de aprendizaje INAP 2023 - 2024](#) incluye la definición de itinerarios de formación y desarrollo de competencias para los empleados y empleadas públicos como uno de sus objetivos específicos.

Estos itinerarios se basan en la identificación de las competencias necesarias para el desempeño de las diferentes funciones públicas y en la definición de programas formativos específicos para su adquisición y desarrollo. El objetivo final es mejorar la eficacia y eficiencia de la administración pública. La definición de estos itinerarios implica un análisis previo de las competencias requeridas para el desempeño de las funciones públicas, así como una evaluación posterior del impacto de la formación en el desarrollo profesional y el servicio a la ciudadanía.

Encontramos un importante antecedente en el [proyecto de Ley de Función Pública de la Administración del Estado](#), que empezó a tramitarse en Cortes hasta mayo de 2023, como una norma llamada a reformar y modernizar la Administración y el empleo público. Entre sus objetivos está el de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida profesional de las empleadas y empleados públicos, mediante la creación de un sistema de formación continua que garantice la actualización permanente de sus competencias y habilidades. El proyecto de ley establece que el aprendizaje será un derecho y un deber de las personas al servicio de la Administración, y que se basará en las necesidades detectadas en la planificación estratégica y la evaluación del desempeño. Asimismo, se prevé el reconocimiento del aprendizaje mediante la promoción horizontal y el desarrollo profesional, para lo que el empleo público deberá contar con las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones y mejorar la eficiencia y eficacia del sector público. Tal y como señala su preámbulo, realiza una apuesta “de manera decidida por los itinerarios formativos como instrumento continuo para proporcionar al personal las competencias y conocimientos

necesarios y actualizados para el desempeño del puesto de trabajo actual y facilitar el desarrollo de la carrera profesional al capacitar para los puestos que puedan ocuparse en el futuro”.

El concepto de contratación pública se refiere al conjunto de actividades que realizan las entidades del sector público para adquirir bienes o servicios que necesitan para el cumplimiento de sus fines o políticas públicas. La contratación pública tiene una gran importancia económica, ([en 2021 alcanzó el 11,49% del Producto Interior Bruto \(PIB\) y el 22,71% del total del gasto público¹](#)), y puede ser utilizada como un instrumento estratégico para impulsar objetivos sociales, ambientales o de innovación. Los elementos esenciales de la contratación pública son el poder adjudicador, que es la entidad pública que realiza la contratación; el contrato público, que es el acuerdo jurídico que regula la relación entre el poder adjudicador y el proveedor; y el proceso de trabajo de contratación, que es el conjunto de fases y actos que se siguen para proyectar el contrato, seleccionar al proveedor y adjudicar el contrato y, finalmente, gestionar el contrato en vigor. Se puede, en consecuencia, distinguir entre las funciones de “procurement” y las de “contracting”.

La regulación de la contratación pública en España se basa en el derecho comunitario, que establece los principios y normas generales que deben respetarse en la contratación pública de los Estados miembros de la Unión Europea. La normativa nacional que desarrolla el derecho comunitario es la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del sector público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Esta norma tiene como objetivo garantizar la transparencia, la igualdad, la libre competencia y la eficiencia en la contratación pública.

La contratación pública es un proceso de trabajo cada vez más complejo, que exige más habilidades de los empleados y empleadas públicos encargados del mismo. Además, entraña una decisión esencial entre la intensidad de lo que las administraciones hacen con medios propios o recurriendo a soluciones de mercado, lo que indudablemente refleja una visión acerca del modelo de administración pública. Por eso, La OCDE incide en la importancia de la formación en su documento [“Professionalising the public procurement workforce: A review of current initiatives and challenges \(2023\)”](#) al recoger que de los empleados y empleadas públicos se espera que tengan no solo conocimientos y habilidades técnicas, como en el marco normativo, la investigación y el análisis de mercado, la redacción de documentos de licitación, sino también en la gestión y negociación de proyectos.

La contratación pública es una actividad transversal en el sector público, que vertebrará su actuación y que implica a un importante número de profesionales. Los perfiles son muy heterogéneos con unos niveles muy distintos de implicación en el proceso. En este entorno tan crítico y complicado que requiere de un gran número de habilidades y conocimientos, deben desenvolverse los profesionales que se van a dedicar a la contratación pública.

Estamos ante una materia que, formando parte del núcleo del Eje competencial común de la AGE de la Estrategia de Aprendizaje del INAP, número 3, Administración y gestión públicas, se ha impartido desde el INAP y el resto de los promotores de la formación en el ámbito de la Administración, de una manera a menudo segmentada. Se vienen realizando grandes esfuerzos dirigidos, por un parte, a mejorar la formación en el manejo de las herramientas tecnológicas y, por otra, a mejorar la capacidad de gestión de la contratación pública con una gran preponderancia de la orientación fundamentalmente normativa. Existe, por lo tanto, la oportunidad de dar coherencia y proyectar hacia el futuro los programas de aprendizaje en la materia.

¹ Informe anual de supervisión de la contratación pública. Módulo I: Las cifras de la contratación pública en 2021.



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Este análisis lo encontramos en la [Estrategia Nacional de contratación pública 2023-2026 \(ENCP\)](#) aprobada, a propuesta del Comité de Cooperación en materia de Contratación, por la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon), publicada en febrero de 2023 en la Plataforma de Contratación del sector público que persigue, entre otros objetivos, el incremento de la profesionalización de los agentes públicos que participan en los procesos de contratación y, en consecuencia aborda la promoción de la profesionalización en contratación pública mediante actuaciones de formación del personal del sector público, y otras actuaciones complementarias. La ENCP incluye entre sus actuaciones las siguientes:

- C.1.d) Impulsar y coordinar la integración en los Planes de formación de los diferentes aspectos técnicos, económicos y jurídicos, en línea con la Recomendación (UE) 2017/1805 de la Comisión de 3 de octubre de 2017, teniendo en cuenta las herramientas disponibles y, en particular, la ProcurcompEU de la Unión Europea, y diseñar un itinerario de profesionalización en materia de contratación pública.
- C.1.e) Promover la creación de una certificación de especialista en contratación pública que acredite la adquisición del nivel más alto de competencias y conocimientos descritos en el Marco Europeo de Competencias ProcurComp^{EU} 2021, con el diseño de un itinerario específico de formación en la materia”.

La ENCP es un documento de carácter vinculante.



Así pues, todos los agentes implicados en la materia señalan en la misma dirección al explicitar la necesidad de un itinerario formativo por competencias en el campo de la contratación pública. El primer paso para el desarrollo del itinerario es la definición de un marco de competencias.

Tras la [Recomendación UE 2017/1805 de la Comisión, de 3 de octubre de 2017](#) sobre la profesionalización, siguió en diciembre de 2020 la publicación del [Marco europeo común de competencias para los profesionales de la contratación pública \(en adelante ProcurComp^{EU}\)](#), que a día de hoy, es la principal herramienta de referencia.

Este documento es esencialmente el resultado de un proceso de trabajo interno llevado a cabo, desde el año 2022, por la Subdirección de Aprendizaje del INAP, con la colaboración de Guillermo Yáñez Sánchez². Tras la finalización de este trabajo en el verano de 2023, el INAP lo presentó para su consideración a organismos clave en la contratación del sector público. Entre ellos se incluyen la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon), el Tribunal de Cuentas, la Abogacía General del Estado, la Intervención General del Estado y la Junta Consultiva de Contratación.

Las contribuciones de estos organismos han permitido enriquecer y mejorar significativamente este documento. Gracias a ello, el texto que ahora se somete a consulta abierta y a otros agentes de contratación más amplios se ha beneficiado de estas aportaciones. El objetivo final es lograr un Marco que sea verdaderamente representativo de las fuentes estudiadas y que esté adaptado a las especificidades de la contratación del sector público español.

En consecuencia, se ha buscado conseguir un marco que pueda ser común a todo el sector público español que responda a las necesidades de las organizaciones, así como de sus personas y que, además, sirva de base para el desarrollo de este proyecto de itinerario formativo, así como para la acreditación y certificación de la formación por competencias. Es, pues, un proyecto de enorme trascendencia y referencial en el marco de la Estrategia de Aprendizaje del INAP como Centro General de Aprendizaje del sector público Español.

Israel Pastor Sainz-Pardo

Subdirector de Aprendizaje del INAP

Noviembre de 2023

² En la actualidad, Jefe de Contratación de la Diputación Provincial de Soria.

1. EL MARCO EUROPEO COMÚN DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA.

La [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”](#)³ alentaba a los estados miembros a desarrollar políticas e iniciativas de profesionalización nacionales en el campo de la contratación pública. Para lograrlo, la Comisión Europea presta su apoyo de diversas maneras, siendo la más destacada la elaboración del Marco europeo común de competencias, como se ha dicho.

El Marco común proporciona herramientas prácticas para la profesionalización⁴, como una matriz con 30 competencias clave para empleados y empleadas públicos y una herramienta de autoevaluación.

Un Marco que no pretende imponer soluciones concretas, sino ofrecer una herramienta adaptable a las distintas realidades de los Estados miembros que, voluntariamente, deseen hacer uso de ella.

Son varios los Estados miembros que ya han [implementado ProcurComp^{eu}](#) como Estonia, Malta, Rumania o Eslovenia.

Sin duda, una de las experiencias más significativas de aplicación de ProcurComp^{eu} es el [caso de Italia](#), que impulsó un proyecto piloto con el fin de evaluar la utilidad de la herramienta europea en el contexto italiano, en particular como instrumento para desarrollar un proyecto de formación o desarrollo profesional por parte de ITACA (Istituto Per L'innovazione e Trasparenza Degli Appalti e La Compatibilità Ambientale). Hemos de destacar la revisión del marco ProcurCompEU. Desde Italia se decidió una simplificación del marco, en el que se mantuvieron 22 competencias. La matriz de competencias final incluye 14 competencias específicas de contratación pública y 8 competencias de las denominadas genéricas. A pesar de ser un proyecto piloto, se ha percibido como un primer paso para su generalización a nivel nacional.

Para desarrollar un plan formativo basado en las competencias descritas en ProcurComp^{eu}, al igual que han hecho otros países, se ha de llevar a cabo una adaptación del marco competencial a la realidad del sector público español. Esta adaptación ya se realizó de forma parcial en 2022 desde el Instituto de Estudios Fiscales que diseñó el “Curso de alta especialización en contratación pública” y que no tuvo en cuenta aquellas competencias descritas en ProcurComp^{eu} que ya tenían los altos funcionarios a los que iba dirigido.

En esta misma línea, el INAP ha seleccionado, de entre las competencias descritas en ProcurComp^{eu}, aquellas que mejor se adaptan a la realidad de los diferentes procesos de contratación pública españoles desde un punto de vista amplio, eminentemente práctico y que trasciende la perspectiva jurídica. Al igual que en el caso italiano, el INAP propone una simplificación y adaptación de las competencias a nuestra realidad administrativa y con el propósito de planificar un itinerario formativo accesible a las empleadas y empleados públicos.

³ Publicada en el BOE del 7 de octubre de 2017.

⁴ [Profesionalización de los compradores públicos Ayuda a los compradores públicos para que adquieran las capacidades, conocimientos y competencias necesarios para llevar a cabo una contratación pública eficaz.](#)

En el Marco común se describe una matriz con 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 procesos de trabajo que aporten rentabilidad.

En el Anexo I se recoge la matriz de las competencias agrupadas en dos categorías:

- **Competencias genéricas**, que representan las habilidades no técnicas y transversales que deben tener los profesionales de la contratación pública antes de poder dominar las específicas.
- **Competencias específicas** aplicables a la contratación, que incluyen aquellas necesarias en cada etapa del ciclo de vida del proceso. Se derivan de los conocimientos y las capacidades necesarias para realizar las principales tareas y actividades en todo el ciclo de la contratación pública.

A su vez en cada categoría, las 30 competencias se agrupan en diferentes grupos.

2. EL PROCESO DE TRABAJO CONTRATACIÓN PÚBLICA.

Con la expresión proceso de contratación pública se incluye toda acción de adquirir todo tipo de bienes o servicios que sean necesarios, por no disponer de recursos propios, para que una organización pública preste sus servicios y cumpla con sus fines institucionales.

El proceso de trabajo de contratación pública sería la secuencia de fases y actividades que transforman, por medio de los recursos disponibles en una organización pública, una necesidad de un bien o servicio en la provisión del bien o la prestación del servicio solicitado por parte de un proveedor ajeno.

2.1. Características del proceso de trabajo.

2.1.1. Universal.

Todos los poderes adjudicadores, de cualquier ámbito territorial (local, autonómico, estatal o supranacional) o institucional, deben acudir al mercado, cuando no disponen de recursos propios, para buscar proveedores de bienes y servicios para cumplir con sus respectivos fines institucionales.

2.1.2. Complejo.

El proceso de trabajo de contratación se desarrolla en entornos volátiles, complejos, inciertos y ambiguos.

La normativa de contratación pública y su interpretación es muy volátil, siempre está cambiando; se toman decisiones inciertas en el diseño de una licitación como el presupuesto base de licitación y su desglose de costes, el precio de mercado, los lotes, los requisitos mínimos de solvencia o la ponderación de los criterios de valoración, ... que conllevan errores, rectificaciones o recursos, o nos llevan a licitaciones desiertas; recurrimos a diferentes interpretaciones de juntas consultivas o de tribunal de recursos contractuales que, a veces, son ambiguas.

Es un proceso de trabajo complejo porque hay que conseguir que todas las partes que participan en el mismo, en la ejecución de sus respectivas tareas, cumplan, de forma digital, todos los trámites previstos para garantizar la salvaguarda de los principios que inspiran la contratación administrativa (libertad de acceso a las licitaciones, publicidad, integridad y transparencia de los procedimientos, y no discriminación e igualdad de trato entre los candidatos).

La complejidad implícita del proceso de contratación pública sumada a un entorno de creciente digitalización conlleva la necesidad de poner en marcha, por un lado, mecanismos de profesionalización de las personas que intervienen en el proceso y, por otro, de organización, coordinación, análisis y simplificación del proceso de trabajo.

2.1.3. Dinámico.

Los poderes adjudicadores deben satisfacer nuevas demandas y expectativas sociales, para ello y cada vez en más casos, se acude a la contratación de bienes y servicios en el mercado.

El proceso de contratación es un área dinámica que debe tener una gran capacidad de adaptación en entornos "VUCA"⁵.

⁵ Volatilidad, Incertidumbre (en inglés, "Uncertainty"), Complejidad y Ambigüedad.



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Los procedimientos legales de cada proceso de contratación deben ser cada vez más transparentes a través de los diferentes perfiles de contratante; las personas que intervienen en las diferentes partes del proceso deben tener, siempre, un comportamiento ético e íntegro; el proceso debe estar ya en formato digital y sus datos se deben de empezar a explotar con tecnologías avanzadas en contratación pública⁶; la contratación se debe gestionar de una forma racional a través de centrales de contratación, acuerdos marco o sistemas dinámicos de adquisición con modernos catálogos electrónicos; siempre que sea posible se deben valorar aspectos medioambientales, éticos, innovadores o sociales reservando un porcentaje a los centros especiales de empleo de interés social o a las empresas de inserción; ...

Toda la información que se genera en cada procedimiento debe estar en un continuo proceso de estructuración de datos que permitan su explotación con inteligencia artificial.

En ese entorno, el proceso de contratación pública debe ser dinámico.

De esa capacidad de adaptación depende el control del gasto público, la calidad de contratos, la prestación de servicios públicos, los resultados de la organización y, en definitiva, la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes de cada Administración en cada momento.

De esa capacidad de adaptación también depende la consecución de los objetivos estratégicos que señala la exposición de motivos de la propia LCSP: *... con este proceso se debe conseguir un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, garantizando al mismo tiempo un uso con mayor racionalidad económica de los fondos públicos, así como implementar políticas tanto europeas como nacionales en materia social, medioambiental, de innovación y desarrollo, de promoción de las PYMES, y de defensa de la competencia*⁷.

2.2. Fases del proceso de trabajo de contratación pública.

Las grandes fases del proceso de contratación pública serían:

2.2.1. Proyectar la necesidad.

Un departamento de una organización pública, el que conoce las necesidades y/o las expectativas de los ciudadanos o las de propia organización y quién debe satisfacerlas, necesita, porque no lo tiene, de la provisión de un bien o un servicio.

Sería la fase previa al inicio del expediente de contratación, la fase en la que se realizan todas aquellas actividades destinadas a definir técnicamente la necesidad, ver qué respuestas da cada mercado proveedor a la necesidad existente y en qué condiciones de precio, plazos,

Fase difusa que, a veces, se materializa en una consulta preliminar del mercado.

⁶ Como [BIM \(Building Information Modeling\)](#) para contratos de obra o contratos de servicios para la redacción de proyectos de obras.

⁷ Exposición de Motivos Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del sector público.

2.2.2. Diseñar una solución.

La necesidad de contratar un bien o un servicio se debe estudiar legalmente y ver qué procedimiento de adjudicación, de los legalmente establecidos, es el más adecuado y eficiente para satisfacerla (¿contrato o un encargo a un medio propio? ¿compra o arrendamiento?).

Iría desde el primer documento que se genera hasta la aprobación del expediente de contratación y del gasto.

2.2.3. Seleccionar al proveedor.

Se da publicidad a los documentos contractuales que explicitan el negocio que se licita para que todas aquellas empresas que consideren que está dentro de su ámbito puedan preparar y presentar sus ofertas.

Presentadas las proposiciones se procede a la valoración de las ofertas, a la selección de la económicamente más ventajosa, a la adjudicación del contrato y a su formalización.

Iría desde la aprobación del expediente de contratación a la formalización del contrato.

2.2.4. Gestionar el contrato

El contratista propio cumple con sus obligaciones y satisface la necesidad del departamento que inició el proceso. La Administración, en contrapartida, efectúa el pago del precio convenido al proveedor.

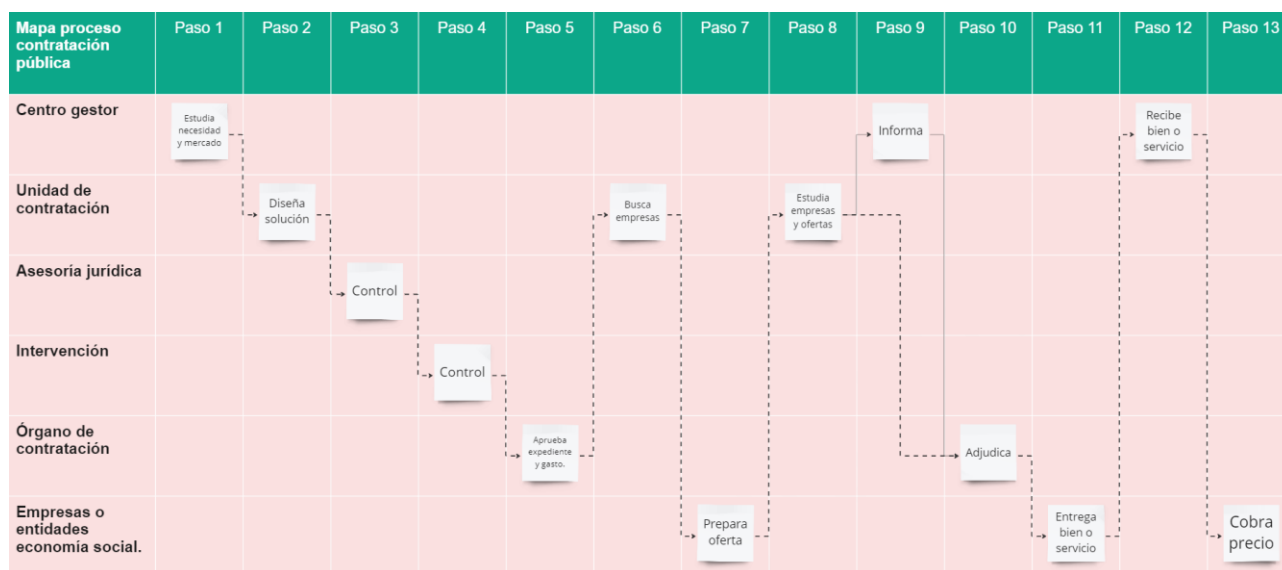
Iría desde la formalización del contrato al pago del precio, y engloba todas aquellas incidencias que pueden surgir durante la ejecución (incumplimientos, subcontrataciones, cesiones, modificaciones...).

Es la fase clave del proceso de contratación pública.

2.3. Mapa del proceso de trabajo de contratación pública.

De arriba a abajo las partes que intervienen en el proceso de trabajo.

De izquierda a derecha las tareas que realiza cada parte.



2.4. Actores que intervienen en el proceso de contratación pública.

El proceso de contratación es complejo, lento e ineficaz por el gran número de personas que deben intervenir, de forma secuencial, en la realización de sus respectivas tareas.

Salvo en pequeños Ayuntamientos, donde todas las actividades las realiza una única persona, el secretario-interventor, se puede decir que en todo proceso de contratación pública participan con carácter general:

1. **El Centro gestor.** El que necesita un bien o un servicio, los “servicios interesados en la contratación”⁸.
2. **La Unidad de Contratación.** Especialista en contratación pública que conoce la normativa legal aplicable, maneja la tecnología que soporta la licitación electrónica y sabe conseguir de una forma idónea, rápida, sencilla y cómoda el bien o servicio que mejor relación de calidad/precio ofrezca el mercado.
3. **La Intervención.** Realiza el control interno de la gestión económico-financiera del sector público mediante el ejercicio de la función interventora, que es un control de legalidad y de control financiero.
4. **La Asesoría jurídica.** Informa jurídicamente el pliego de cláusulas administrativas particulares y el ejercicio de prerrogativas de la Administración Pública en los contratos administrativos.

⁸ Artículo 73. 2ª del Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento general de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

5. **El órgano de contratación.** Quién decide.
6. **Las empresas y entidades de la economía social** (como los centros especiales de empleo de interés social, empresas de inserción, fundaciones, asociaciones, ...).
7. Otros actores que intervienen o pueden intervenir en el proceso son: la Plataforma de Contratación del sector público; la Tesorería de cada ente; los Boletines oficiales; los órganos externos de fiscalización; las juntas consultivas de contratación; los tribunales de recursos contractuales; los tribunales de justicia; la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación de España (OIReScon); los órganos de defensa de la competencia (CNMC) ...

2.5. Perfiles profesionales claves en la contratación pública.

Los dos principales actores de este proceso de trabajo son:

- Centros Gestores.
- Unidades de contratación.

2.5.1. Centros Gestores.

Los Centros Gestores⁹ son departamentos de naturaleza vertical que las diferentes organizaciones disponen en su estructura para atender sus respectivos ámbitos competenciales como la salud, los servicios sociales, la promoción cultural, el deporte, la movilidad o cualquier otro.

Estos departamentos solicitan la contratación del bien o del servicio, porque no lo tienen, para cumplir con los fines de su institución. Para ello deben contar con un conocimiento preciso de la necesidad a satisfacer y de cómo el mercado proveedor podrá satisfacerla.

Una vez que llegan las ofertas les puede tocar participar en la Mesa, como vocales; o bien se convierten en expertos; o bien les toca emitir juicios de valor sobre las ofertas técnicas o las ofertas presuntamente temerarias.

Finalmente, se convierten en responsables de los contratos y deben llevar a cabo la tarea de supervisar y controlar al contratista o al medio propio.

2.5.2. Unidades de Contratación.

Las Unidades de Contratación¹⁰ dan servicio a todas las Centros Gestores en la gestión del proceso de contratación. Son unidades de naturaleza transversal.

Estas unidades son especialistas en la gestión del proceso de contratación pública. No conocen la necesidad existente, ni cómo puede atenderla el respectivo mercado proveedor.

⁹ También son conocidas como Unidades Técnicas o Unidades Promotoras.

¹⁰ También son conocidas como Unidades de Tramitación.

The logo of the Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) consists of the letters 'INAP' in a bold, blue, serif font.

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Esta unidad lidera el proceso de contratación pública eligiendo el procedimiento legal más adecuado para satisfacerla y tomando determinadas decisiones estratégicas en su proyección, programación, licitación y gestión.

La misión de este órgano es satisfacer de una forma rápida, cómoda y sencilla las necesidades que otros departamentos de la organización pueden tener de bienes y servicios, cumpliendo el procedimiento legalmente establecido para ello.

Documento consulta nov 2023

3. MARCO DE COMPETENCIAS PARA LA CONTRATACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL.

3.1. Adaptación del Marco Común al sector público español

El Marco de competencias para la contratación en el sector público Español sigue la estructura del [Marco europeo común de competencias para los profesionales de la contratación pública \(en adelante ProcurComp^{EU}\)](#)

En la elaboración del Marco hemos optado por un enfoque que enfatiza la transversalidad de la competencia de legislación a todas las competencias específicas de contratación pública. Esto se debe a que se parte de la base de que los empleados y empleadas públicas ya deberían haber adquirido esta competencia al superar los procesos selectivos y los de formación continua. Además, se ha querido evitar un enfoque excesivamente jurídico sobre la contratación pública. Por lo tanto, la legislación se abordará de manera transversal en cada una de las competencias específicas incluidas en el Marco. Confiamos en que este enfoque permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad en el aprendizaje en materia de contratación del sector público, asegurando que todas las competencias se abordan de manera integral y completa.

Además, la competencia en legislación se amplía a otras normativas transversales¹¹ que pueden afectar en la tramitación de los procedimientos de contratación pública como es el derecho de la competencia, administrativo, ambiental, social y laboral, obligaciones de accesibilidad y derechos de propiedad intelectual; financiación de la UE, normas presupuestarias y contables; medidas correctivas y de lucha contra la corrupción y el fraude.

Las 19 competencias específicas europeas se han refundido en 12 y se han adaptado al ecosistema organizativo y normativo del sector público español y al perfil de las personas destinatarias de las actividades formativas de cada itinerario.

¹¹ [Sugerencias Tribunal de Cuentas 15092023.](#)

Competencias específicas contratación pública sector público Español	Competencias contratación pública Unión Europea	
1. Ciclo de vida del proceso de trabajo	2. Ciclo de vida del proceso de trabajo.	
2. Evaluación de necesidades.	10. Evaluación de necesidades	3. Legislación
3. Análisis del mercado. Consultas	11. Consultas preliminares del mercado	3. Legislación
4. Estrategia de contratación.	12. Estrategia de contratación	3. Legislación
5. Planificar las contrataciones y proyectar cada contrato.	1. Planificación	3. Legislación
6. Contratación pública electrónica	4. Contratación electrónica y otras herramientas informáticas	3. Legislación
7. Contratación pública sostenible	5. Contratación sostenible	3. Legislación
8. Contratación pública innovación	6. Contratación de innovación	3. Legislación
9. Preparar contrato	7. Especifica de categorías y/o procedimientos.	3. Legislación
	13. Especificaciones técnicas	3. Legislación
	14. Pliego de cláusulas	3. Legislación
10. Seleccionar la proveedor	15. Evaluación de ofertas	3. Legislación
	9. Negociaciones	3. Legislación
11. Gestión de contratos.	8. Gestión de proveedores	3. Legislación
	16. Control y supervisión de contratos	3. Legislación
	17. Recepción y pago	3. Legislación
	18. Informes y evaluación	3. Legislación
	19. Conflictos en la ejecución y resolución.	3. Legislación
12. Luchar contra la corrupción y el fraude y gestionar riesgos para la integridad en contratación pública	23. Ética e integridad.	3. Legislación
	30. Gestión de riesgos y control interno	3. Legislación

Con las 12 competencias específicas elegidas se diseñarán, de forma segmentada y personalizada, dos itinerarios de aprendizaje para que cada perfil profesional, Centro Gestor y Unidad de Contratación, pueda alcanzar, a través de diferentes actividades formativas, el correcto desempeño de los diferentes niveles de destreza marcados en cada una de las competencias.

En las competencias específicas se insertan 7 competencias genéricas:

Pensamiento analítico y crítico
Comunicación
Trabajo colaborativo.
Gestión de relaciones con las partes interesadas
Dirección de equipos y liderazgo
Conciencia organizativa
Orientación a los resultados

3.2. Cuadro de competencias específicas de contratación pública en el sector público Español. Niveles de destreza.

En el presente cuadro se resumen las competencias específicas de los empleados y empleadas públicas que trabajan en Centros Gestores o en Unidades de Contratación y los niveles que deberán alcanzar en su ejercicio a través de los correspondientes itinerarios de aprendizaje.

Categoría de competencias		Competencias contratación pública sector público Español	Nivel a alcanzar	
			Centro gestor	Unidad de Contratación
Específicas	1	Ciclo de vida del proceso de trabajo	Intermedio	Experto
	2	Evaluación de necesidades.	Intermedio	Experto
	3	Análisis del mercado. Consultas	Experto	Experto
	4	Estrategia de contratación.	Intermedio	Experto
	5	Contratación pública electrónica	Básico	Intermedio
	6	Contratación pública sostenible	Experto	Experto
	7	Contratación pública innovación	Experto	Experto
	8	Planificar las contrataciones y proyectar cada contrato.	Intermedio	Experto
	9	Preparar contrato	Experto	Experto
	10	Seleccionar la proveedor	Experto	Experto

	11	Gestión de contratos.	Experto	Experto
	12	Luchar contra la corrupción y el fraude y gestionar riesgos para la integridad en contratación pública	Experto	Experto
Genéricas	13	Pensamiento analítico y crítico		
	14	Comunicación		
	15	Trabajo colaborativo.		
	16	Gestión de relaciones con las partes interesadas		
	17	Dirección de equipos y liderazgo		
	18	Conciencia organizativa		
	19	Orientación a los resultados		

Documento consulta

3.3. Competencias específicas de contratación pública.

1. Ciclo de vida del proceso de contratación pública.

Descripción:

El conocimiento del ciclo de vida del proceso de contratación pública es una competencia que deben compartir todas las personas que participan en este complejo proceso de trabajo.

Todas ellas deben, al menos, conocer e identificar todas las fases del proceso de trabajo, su secuencia y lo que deben hacer en cada una de ellas.

Un empleado o empleada pública que trabaja en un Centro Gestor tiene que estudiar la necesidad existente que será necesario satisfacer por un contrato y el correspondiente mercado proveedor que deberá atenderla; plasmar en determinados documentos legales el conocimiento recabado; planificar anualmente sus contrataciones y proyectar cada contratación; valorar o negociar las ofertas; y, finalmente, controlar y supervisar al contratista o, en su caso, al medio propio.

Por su parte, el empleado o empleada pública que trabaja en una Unidad de Contratación debe liderar la planificación anual de las compras para anticipar actuaciones como consultas preliminares o anuncios de información previa; tiene que estar muy bien formada y comunicar a las personas de sus Centros Gestores información precisa y útil para la toma de decisiones estratégicas en orden a la legalidad del procedimiento, la racionalización de compras de bienes y servicios corrientes, la detección de contratos complejos o la promoción de la contratación con PYMES o con entidades de la economía social. Además, deberá pensar en cómo dar soporte a los Centros Gestores en su labor de control y supervisión de los contratistas.

Resulta fundamental que todos las empleadas o empleados públicos que trabajan en contratación pública en una organización del sector público comprendan este proceso en su totalidad, así como las interacciones existentes entre las diferentes etapas. Esta comprensión profunda permitirá anticipar tanto los riesgos como las oportunidades, lo que a su vez mejorará significativamente la eficiencia y la rentabilidad de cada proceso de contratación (orientación a resultados).

Desarrollar una competencia sólida en el ciclo de vida de la contratación pública implica ser capaz de identificar y ejecutar cada una de las etapas involucradas en este proceso, y, además, evaluar las ineficiencias operativas en procesos pasados.

El ciclo de vida del proceso de contratación pública incluye la secuencia de las siguientes fases:

1. Evaluar las necesidades, presentes y futuras, a satisfacer por contratos.
2. Analizar el potencial mercado proveedor.
3. Diseñar estrategias de contratación.
4. Planificar las contrataciones y proyectar cada contratación.
5. Contratar electrónicamente y con otras herramientas.
6. Integrar la contratación pública sostenible.
7. Integrar la contratación pública de innovación.
8. Preparar el contrato.

9. Seleccionar al mejor proveedor.
10. Gestionar el contrato en vigor.
11. Luchar contra la corrupción y el fraude y gestionar riesgos para la integridad en contratación pública.

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Identificar las diferentes fases del ciclo de vida del proceso de contratación pública. Interpretar cómo interactúan entre sí las diferentes fases.	Entender los riesgos que en el proceso de contratación pública conlleva no realizar alguna fase previa o realizarla incorrectamente. Evaluar las ineficiencias operativas en procesos de contratación anteriores en mi organización. Ejecutar, con supervisión, las diferentes etapas del ciclo de vida.	
Unidad de Contratación	Ayudar a los Centros Gestores en el seguimiento de las etapas del ciclo de vida del proceso de contratación pública.	Supervisar a los Centros Gestores en la ejecución de las etapas del ciclo de vida del proceso de contratación pública. Evaluar las ineficiencias operativas en procesos de contratación anteriores en mi organización. Ejecutar, con supervisión, las diferentes etapas del ciclo de vida.	Anticipar riesgos en las distintas fases del proceso de contratación pública.

2. Evaluación de necesidades.

Descripción:

La evaluación de necesidades es la fase del proceso de contratación pública en la que se determina, con la mayor precisión posible, la necesidad a satisfacer por un proveedor ajeno a la organización.

Para ello es necesario recabar información, para luego estudiarla y así obtener un conocimiento preciso de la necesidad existente y de su extensión, en orden a poder proyectar adecuadamente su satisfacción vía un contrato.

Los Centros Gestores pueden empezar, a partir de la primera evaluación¹², a redactar la memoria justificativa motivando la necesidad del contrato.

Al dominar esta competencia, los Centros Gestores serán capaces de identificar y evaluar de manera precisa las necesidades de la organización, lo que les permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas en el proceso de contratación. Asimismo, podrán supervisar y controlar el rendimiento de los contratos actuales, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y se optimicen sus resultados. También podrán anticipar las necesidades futuras derivadas de proyectos en curso, garantizando así una gestión eficaz de la financiación obtenida.

Implica evaluar las necesidades presentes mediante el control y supervisión del rendimiento de los contratos en vigor, y también evaluar las futuras necesidades derivadas de los proyectos en los que participe la respectiva organización, lo que exige una arraigada conciencia organizativa.

La información y datos obtenidos deben ser debidamente estructurados, con herramientas tecnológicas adecuadas, para permitir su análisis y explotación. En la actualidad, diferentes herramientas emergentes de inteligencia artificial (en adelante IA) pueden (o podrán) analizar y generar informes (cuadros de mandos interactivos en tiempo real) sobre los contratos en vigor y dar respuesta a preguntas sobre tendencias, indicadores clave y resultados obtenidos de los datos. También podrán identificar patrones que sirvan para la racionalización de la gestión de las contrataciones.

Son las Unidades de Contratación quienes deben proveer de soluciones o sistemas que permitan a la totalidad de los Centros Gestores de una organización el ejercicio de esta competencia.

Toda la información y datos recabados por el Centro Gestor sobre las necesidades identificadas debe comunicarse a la Unidad de Contratación para su análisis, planificación y decisión estratégica de su satisfacción.

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Recoger los datos de los contratos en vigor. Interactuar, de forma autónoma, con las partes interesadas internas para comprender las necesidades de la organización. Conocer los proyectos en los que participa la organización para prever, con la suficiente antelación, futuros contratos. Participar, con supervisión, en la redacción de la primera evaluación de necesidades.	Comparar los datos de los contratos en vigor Analizar los proyectos en los que participa la organización para prever, con la suficiente antelación, futuros contratos. Redactar la primera evaluación de necesidades.	

¹² Sugerencias Tribunal de Cuentas 15092023.

Unidad de Contratación	Informar a los Centros Gestores sobre la necesidad de evaluar los contratos en vigor. Conocer los proyectos en los que participa la organización para prever, con la suficiente antelación, futuros contratos.	Facilitar modelos o herramientas básicas, como hojas de cálculo, que permitan racionalizar la evaluación de necesidades.	Evaluar y analizar el rendimiento de contratos en vigor para aumentar la rentabilidad y el impacto en los objetivos de la organización. Anticipar la evaluación de futuras necesidades de bienes o servicios para la adecuada proyección de las contrataciones. Proponer soluciones y estrategias para dar respuesta a las necesidades. Impulsar la estrategia de identificación de necesidades de la organización
--------------------------------------	--	---	--

3. Analizar el potencial mercado proveedor. Consultas.

Descripción:

El análisis proporciona una visión en profundidad de la oferta que el mercado proveedor puede dar a la demanda interna existente.

Responderá a la pregunta de si el mercado puede o no satisfacer la necesidad existente y, en su caso, en qué condiciones.

Los Centros Gestores deben recopilar información sobre los principales factores del mercado (económicos, jurídicos, ambientales, tecnológicos, sociales, ...) y sobre los posibles proveedores externos (empresas, medios propios o empresas de la economía social¹³).

Esta información debe utilizarse para la toma de decisiones estratégicas en la proyección de la solución a la necesidad existente: contrato o encargo a un medio propio; lotes, su número o la reserva de algún lote a empresas de la economía social; contratación pública sostenible o innovadora; procedimiento idóneo de adjudicación; presupuesto base de licitación: plazo de duración o de ejecución: requisitos mínimos de criterios de selección; criterios de valoración de ofertas; ...

Esas decisiones deben de promover la consecución de los objetivos de la respectiva organización pública en ejecución de sus políticas públicas.

Si no se analiza el mercado en profundidad existe un riesgo, cierto, de que la licitación se quede desierta o, si se formaliza el contrato, de que existan muchos problemas y fricciones durante su ejecución.

La premisa del análisis es recabar información precisa y actualizada. Algunas de las fuentes de información que se utilizan frecuentemente son:

¹³ [Artículo 1.3º. Objeto y finalidad.](#)



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1. Los departamentos internos que tienen la necesidad y se ocupan del objeto del contrato.
2. Otros departamentos homólogos en otras organizaciones del sector público.
3. Catálogos de productores, distribuidores, vendedores...
4. Publicaciones en blogs, periódicos especializados, revistas, boletines, estudios de mercado previos, etc.
5. Asociaciones comerciales, organizaciones empresariales o cámaras de comercio.
6. Redes sociales profesionales (ej.: Inap Social, LinkedIn, Twitter, ...).
7. Lanzar una consulta preliminar al mercado para conseguir un asesoramiento gratuito del mercado proveedor, identificar a los posibles licitadores y sus soluciones y, por último, informar al mercado sobre una próxima contratación.
8. Participar en conferencias, ferias, seminarios o consultas del mercado con la participación previa de candidatos.

Dependiendo de la naturaleza y de la complejidad de la necesidad existente, se deberá recurrir a las fuentes apropiadas para obtener la información.

Si Internet es más que suficiente para un contrato de suministros, cuando los Centros Gestores tienen que proyectar un contrato de servicios, ya que precisan de prestaciones de hacer consistentes en el desarrollo de una actividad o dirigidas a la obtención de un resultado, probablemente será necesario consultar a un determinado mercado y conseguir asesoramiento para su correcta preparación.

Las tecnologías emergentes serán una excelente herramienta para consultar y analizar los diferentes mercados proveedores.

Toda la información y datos recabados por el Centro Gestor sobre el análisis del mercado proveedor debe comunicarse a la Unidad de Contratación para su análisis, planificación y decisión estratégica de su satisfacción.

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Identificar diversas fuentes para analizar el mercado proveedor sin involucrar a los proveedores Aplicar los principios de transparencia, de integridad, de no discriminación e igualdad de trato.	Analizar la información pertinente procedente de varias fuentes, tanto formales como informales, para poder proyectar contrataciones. Distinguir los tres posibles escenarios (hay operadores económicos en activo en ese mercado; en el mercado hay un sólo operador económico; no hay mercado) a los que se puede enfrentar una Centro Gestor en la proyección de un contrato y sus consecuencias.	Analizar potenciales agentes del mercado de proveedores (empresas, entidades de la economía social y medios propios) directamente o a través de asociaciones y organizaciones, respetando siempre el principio de integridad. Gestionar la información pertinente procedente de varias fuentes fiables, tanto formales como informales (blogs, estudios de mercado, revistas especializadas, redes sociales, IA...), para poder proyectar contrataciones. Colaborar en la preparación de una consulta preliminar al mercado en los términos previstos en la LCSP. Colaborar en la elaboración del informe motivado de la consulta preliminar del mercado en los términos previstos en la LCSP
Unidad de Contratación	Informar a los Centros Gestores sobre fuentes apropiadas para analizar mercados proveedores.	Facilitar a los Centros Gestores fuentes concretas para analizar mercados proveedores. Identificar los riesgos para la competencia real en casos de mercados con oferta limitada, ya sea debido al número de proveedores activos o a la naturaleza de la necesidad existente. Evitar conflictos de intereses en el análisis del mercado proveedor.	Gestionar íntegramente una consulta preliminar al mercado en los términos previstos en la LCSP. Plantear alternativas, a la vista del análisis realizado, al Centro Gestor en aquellos casos en los que el mercado proveedor sea muy limitado o inexistente. Colaborar en la elaboración del informe motivado de la consulta preliminar del mercado en los términos previstos en la LCSP

4. Estrategia de contrataciones

Descripción:

Una vez obtenida una visión inicial de las necesidades de contratación es preciso diseñar una estrategia para tomar las decisiones más idóneas para satisfacer las necesidades existentes de la forma más eficaz (la oferta económicamente más ventajosa); más eficiente (más rápidamente, sin errores, sin dilaciones, sostenible, innovadora...); y más económica (rentabilizando el gasto público mediante la garantía de una competencia real entre empresas).

El diseño de la estrategia de contratación lo lidera la Unidad de Contratación en colaboración con cada Centro Gestor.

De este trabajo colaborativo que suma el conocimiento técnico del Centro Gestor al conocimiento jurídico y operativo de la Unidad de Contratación se deberá generar una inteligencia colectiva para la toma de decisiones en la proyección de la política de contratación pública de la institución y de cada proceso de contratación pública. Decisiones como:

1. Opciones para satisfacer la necesidad existente: Contrato o encargo a un medio propio o contratación conjunta esporádica mediante un convenio de cooperación horizontal entre entidades pertenecientes al sector público. Distinción con los convenios de colaboración.
2. Patrones comunes en determinadas necesidades de bienes o de servicios corrientes y ordinarios que se puedan satisfacer por centrales de contratación o racionalizarse mediante acuerdos marco, sistemas dinámicos de adquisición y catálogos electrónicos que permitan la contratación directa.
3. Procedimiento de adjudicación a utilizar:
 - a. Abierto, abierto simplificado, abierto simplificado abreviado para necesidades simples que se puedan definir con mucha precisión y que puedan ser atendidas por múltiples operadores en el mercado.
 - b. Restringido o licitación con negociación para necesidades complejas o con prestaciones intelectuales.
 - c. Negociados sin publicidad para contratos con proveedor único por exclusividad.
 - d. Diálogo competitivo cuando sea preciso desarrollar una o varias soluciones susceptibles de satisfacer las necesidades existentes y que servirán de base para que los candidatos elegidos presenten una oferta.
 - e. Asociación para la innovación para los casos en que en el mercado proveedor no exista aún respuesta a la necesidad existente.
4. Proyectar contratos con financiación externa (Unión Europea u otra). La contratación pública de obras, suministros o servicios con fondos externos se inserta en proyectos de mayor envergadura cuya realización requiere varios contratos públicos. Los retrasos en un contrato pueden afectar a la ejecución de los demás. El momento de la aprobación y el pago de subvenciones supone una limitación adicional a la hora de lanzar procedimientos de contratación. Estas cuestiones se deben tener en cuenta desde el principio.
5. Nivel de tecnología aplicable como puede ser la utilización de BIM¹⁴ en los contratos de obra o en los contratos de servicios para la redacción de un proyecto de obra.
6. Anuncios de información previa en contratos SARA.

¹⁴ [Building Information Modeling](#)

7. Contratación en España o en el extranjero¹⁵.
8. Contratación individual o conjunta (ej.: redacción del proyecto y ejecución de la obra).
9. División en lotes.
10. Contratación pública sostenible que incorpore objetivos estratégicos de políticas públicas en los procedimientos de contratación como la contratación pública verde (CPV) o la contratación pública socialmente responsable (CPSR), así como la garantía de una competencia real y la participación de las pymes.
11. Contratación pública de soluciones innovadoras.
12. ...

Los entornos de trabajo de alta productividad facilitan el trabajo colaborativo y el liderazgo de las Unidades de Contratación en la toma de decisiones estratégicas. La tecnología emergente deberá jugar un importante papel en la toma de decisiones estratégicas de cada contratación formulando recomendaciones o asesorando ante diversos contextos.

Descriptores segmentados de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Identificar las opciones para satisfacer la demanda. Identificar los procesos de contratación centralizada y sistemas de racionalización. Conocer las principales características de los procedimientos de adjudicación Conocer las principales decisiones estratégicas que se deben tomar para gestionar la contratación pública. Colaborar con la Unidad de Contratación.	Proponer la división en lotes Proponer el uso de tecnología específica Entender que cada decisión que se toma en la proyección del proceso de contrataciones puede tener consecuencias tanto en la licitación del oportuno contrato como en la ejecución del contrato. Ser capaz de hacer recomendaciones a la Unidad de Contratación gestora para la toma de decisiones estratégicas, en base a la información que se ha recopilado y analizado.	
Unidad de Contratación	Comunicar a los Centros Gestores la necesidad de tomar decisiones estratégicas en contratación pública.	Liderar el proceso de toma de decisiones estratégicas.	Liderar, con una metodología, el proceso de toma de decisiones estratégicas.

¹⁵ [Disposición adicional primera. Contratación en el extranjero.](#)

		Evaluar, en base a toda la información recabada, las consecuencias de las decisiones estratégicas que plantea la unidad gestora del proceso de contratación pública.	Habilitar espacios o herramientas colaborativas para facilitar la participación en la toma de decisiones estratégicas.
--	--	--	--

5. Contratar electrónicamente

Descripción:

Es la competencia para llevar a cabo un procedimiento de contratación pública por medios electrónicos.

El procedimiento de contratación pública se debe gestionar, por mandato legal, de forma íntegramente electrónica. En formato electrónico deben estar los documentos administrativos, las ofertas presentadas por los licitadores, el proceso de licitación, las comunicaciones y notificaciones, las facturas, el expediente administrativo, ...

La tecnología debe soportar la gestión integral de todas las fases del ciclo del proceso de contratación pública para reducir la carga administrativa, mejorar la eficiencia e incrementar la transparencia y la obligación de rendir cuentas de los procedimientos de contratación. Las principales herramientas son:

- Herramientas que gestionen electrónicamente el expediente electrónico¹⁶.
- El perfil de contratante ubicado en la Plataforma de Contratación del sector público es una herramienta clave que debe ser manejada con destreza por las Unidades de Contratación.
- Herramientas especializadas para la gestión de sistemas dinámicos de adquisición, catálogos electrónicos, subastas electrónicas.
- Las herramientas de la fase de presentación de ofertas como el Servicio para documentos ROLECE y DEUC o la base de datos de certificados en línea (e-Certis).
- Herramientas conectadas o que se conecten con la Plataforma de Contratación del sector público como el BOE, el Registro Oficial de Licitadores y Empresas Clasificadas del Estado (ROLECE), el Servicio Electrónico de la Caja General de Depósitos (SECAD), el Servicio de Verificación y Consulta de Datos de Identidad (SVDI), la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT), la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), ...
- Otras herramientas como el portal de facturación (FACE), el Servicio de Sustitución de Certificados en Papel (SCSP), el análisis de riesgos de conflicto de interés (MINERVA)...
- El portal de Rendición de Cuentas.
- Entornos de trabajo de alta productividad en las organizaciones del sector público que facilitan un conjunto de aplicaciones web y servicios de productividad correo electrónico, calendario, colaboración, almacenamiento en la nube, creación de documentos, hojas de cálculo y presentaciones. Estas herramientas, además de ser

¹⁶ Por ejemplo, SOROLLA2 sistema desarrollado por la IGAE, se orienta a facilitar la gestión económico-presupuestaria que se realiza en los Centros Gestores del gasto de la Administración General del Estado, sus Organismos Autónomos y otros Entes Públicos

más seguras, facilitan el ejercicio de competencias genéricas como el liderazgo, la comunicación interna, el trabajo colaborativo, el pensamiento crítico,

- Y otras tecnologías emergentes en la contratación pública como¹⁷:

- ✓ Blockchain
- ✓ Big data and data analytics
- ✓ AI (Artificial Intelligence) and ML (Machine Learning)
- ✓ Robotic process automation
- ✓ IoT (Internet of Things)
- ✓ AR (Augmented Reality) and VR (Virtual Reality)
- ✓ Robots and drones
- ✓ 3D Printing



La Unidad de Contratación debe liderar la transformación digital de la contratación pública lo que precisa de liderazgo, enfoque proactivo continuo para aprovechar las mejores herramientas disponibles, información y formación constante a los Centros Gestores.

Descriptores de acuerdo con niveles de dominio:

Descriptores segmentados de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Conocer aspectos legales de contratación y de administración electrónica. Manejar entornos de alta productividad Identificar las herramientas de contratación electrónica y su función en el ciclo de contratación pública:		
Unidad de Contratación	Conocer aspectos legales de contratación y de administración electrónica. Manejar entornos de alta productividad Identificar las herramientas de contratación electrónica y su función en el ciclo de contratación pública:	Liderar la utilización de herramientas de entornos de alta productividad en procesos de contratación pública. Gestionar, íntegramente, el perfil del contratante.	Gestionar electrónicamente todas las fases del procedimiento de contratación pública. Diseñar y gestionar SDA, catálogos electrónicos y/o subastas electrónicas. Integrar tecnologías emergentes en la gestión de la contratación pública.

¹⁷ [Estudio sobre la adopción de tecnologías emergentes en la contratación pública. DG GROW G.4, Req. No 146](#)

6. Integrar la contratación pública sostenible

Descripción:

La competencia en contratación pública sostenible se refiere a la capacidad de los profesionales que participan en los procesos de contratación pública de integrar aspectos ambientales (contratación pública verde - CPV), sociales (contratación pública socialmente responsable - CPSR) y éticos en el proceso de contratación pública.

La Unidad de Contratación y cada Centro Gestor debe comprender y aplicar estrategias que promuevan la sostenibilidad en las contrataciones del sector público, con el objetivo de maximizar los beneficios a largo plazo y minimizar los impactos negativos en el medio ambiente, la sociedad y la economía.

Esta competencia implica tener conocimientos actualizados sobre las políticas, marcos legales¹⁸ y mejores prácticas relacionadas con la contratación pública sostenible, así como comprender los principios de sostenibilidad y su aplicación en el contexto de las contrataciones públicas. Los profesionales con esta competencia son capaces de identificar, evaluar y aplicar criterios de sostenibilidad relevantes para cada contratación, estableciendo prescripciones técnicas que fomenten la selección de productos y servicios sostenibles, y aplicando criterios de selección y de valoración que consideren aspectos éticos, ambientales y sociales.

La propia Ley de Contratos valora positivamente¹⁹ la incorporación de criterios de sostenibilidad a la contratación pública²⁰, “en toda contratación pública se incorporarán de manera transversal y preceptiva criterios sociales²¹ y medioambientales²² siempre que guarde relación con el objeto del contrato, en la convicción de que su inclusión proporciona una mejor relación calidad-precio en la prestación contractual, así como una mayor y mejor eficiencia en la utilización de los fondos públicos. Igualmente se facilitará el acceso a la contratación pública de las pequeñas y medianas empresas, así como de las empresas de economía social”.

Es más, es obligatorio “reservar un determinado porcentaje²³ de contratos a los Centros Especiales de Empleo de iniciativa social y a empresas de inserción reguladas”²⁴ o “establecer, al menos, una condición especial de ejecución que podrá referirse, en especial, a consideraciones económicas, relacionadas con la innovación, de tipo medioambiental o de tipo social”²⁵ y está prohibido contratar con empresas que no cumplen con unos estándares mínimos de contratación

¹⁸ DIRECTIVA (UE) 2019/1161 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 20 de junio de 2019 por la que se modifica la Directiva 2009/33/CE relativa a la promoción de vehículos de transporte por carretera limpios y energéticamente eficientes

¹⁹ Sugerencias IGAE 11092023

²⁰ [Artículo 1. 3º Objeto y finalidad.](#)

²¹ [Artículo 145.2º Requisitos y clases de criterios de adjudicación del contrato](#) incluye aspectos medioambientales como “la reducción del nivel de emisión de gases de efecto invernadero; el empleo de medidas de ahorro y eficiencia energética y a la utilización de energía procedentes de fuentes renovables durante la ejecución del contrato; o el mantenimiento o mejora de los recursos naturales que puedan verse afectados por la ejecución del contrato”

²² [Artículo 145.2º Requisitos y clases de criterios de adjudicación del contrato](#) incluye aspectos sociales como “el fomento de la integración social de personas con discapacidad, personas desfavorecidas o miembros de grupos vulnerables entre las personas asignadas a la ejecución del contrato y, en general, la inserción sociolaboral de personas con discapacidad o en situación o riesgo de exclusión social; la subcontratación con Centros Especiales de Empleo o Empresas de Inserción; los planes de igualdad de género que se apliquen en la ejecución del contrato y, en general, la igualdad entre mujeres y hombres; el fomento de la contratación femenina; la conciliación de la vida laboral, personal y familiar; la mejora de las condiciones laborales y salariales; la estabilidad en el empleo; la contratación de un mayor número de personas para la ejecución del contrato; la formación y la protección de la salud y la seguridad en el trabajo; la aplicación de criterios éticos y de responsabilidad social a la prestación contractual”

²³ [Disposición adicional decimonovena. 2ª Contratos reservados en la gestión de residuos textiles. Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y sueltos contaminados para una economía circular.](#)

²⁴ [Disposición adicional cuarta. Contratos reservados.](#)

²⁵ [Artículo 202.2º Condiciones especiales de ejecución del contrato de carácter social, ético, medioambiental o de otro orden.](#)



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

pública responsable, como es emplear a un 2% de personas con discapacidad en la plantilla o disponer de un Plan de Igualdad”²⁶.

Por su parte, las personas de los Centros Gestores deben respetar el cumplimiento de determinadas normas en la elaboración del pliego de prescripciones técnicas bien cuando afecta a personas físicas²⁷ o cuando afecta al medioambiente²⁸.

Descriptores de acuerdo con niveles de dominio:

²⁶ [Artículo 71. 1º letra d\) Prohibiciones de contratar.](#)

²⁷ [Artículo 126.3º Reglas para el establecimiento de prescripciones técnicas](#) señala que es obligatorio que la proyección de un contrato que “esté destinada a ser utilizada por personas físicas tengan en cuenta la Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad, así como los criterios de accesibilidad universal y de diseño universal o diseño para todas las personas, tal y como son definidos estos términos en el texto refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, aprobado mediante Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre”.

²⁸ [Artículo 126.4º Reglas para el establecimiento de prescripciones técnicas.](#) señala que Si el objeto del contrato afecta o puede afectar al medio ambiente, las prescripciones técnicas se definirán aplicando criterios de sostenibilidad y protección ambiental, de acuerdo con las definiciones y principios regulados en los artículos 3 y 4, respectivamente, de la [Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular.](#)

Descriptores segmentados de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Identificar la normativa sobre la contratación pública sostenible en cuanto a los requerimientos medioambientales y sociales.	identificar necesidades en las que incorporar aspectos sociales, medioambientales o éticos. Identificar buenas prácticas para las diferentes opciones que hay para incorporar, en un proceso de contratación, aspectos sociales medioambientales o éticos.	Aplicar buenas prácticas en la contratación pública sostenible incorporando los aspectos de contratación sostenible en los contratos
Unidad de Contratación	identificar la normativa sobre la contratación pública sostenible en cuanto a los requerimientos medioambientales y sociales. Informar y formar a los Centros Gestores sobre la normativa sobre la contratación pública sostenible en cuanto a los requerimientos medioambientales y sociales.	Integrar, de forma esporádica, aspectos sociales, medioambientales, éticos en procedimientos de contratación pública.	Reservar un % para los Centros Especiales de Empleo de iniciativa social y a empresas de inserción reguladas Integrar, de forma estratégica, aspectos sociales, medioambientales, éticos en procedimientos de contratación pública

7. Integrar la contratación pública de innovación

La competencia en contratación pública de innovación se refiere a la capacidad de los profesionales que participan en los procesos de contratación pública de fomentar y utilizar la innovación como elemento central en los contratos públicos. Esta competencia implica comprender y aplicar estrategias que promuevan la colaboración con el sector empresarial y la sociedad para impulsar el desarrollo y la implementación de soluciones innovadoras a través de las contrataciones públicas.

La Unidad de Contratación y cada Centro Gestor debe comprender y aplicar estrategias que promuevan la innovación en las contrataciones del sector público.

La competencia en contratación pública de innovación implica tener conocimientos actualizados sobre las políticas, marcos legales y prácticas recomendadas relacionadas con la contratación pública de innovación. Los profesionales con esta competencia son capaces de identificar oportunidades para la introducción de innovaciones en los procesos de contratación y de diseñar pliegos de prescripciones técnicas y administrativas que fomenten la presentación de propuestas innovadoras.

Legalmente es necesario, en determinados procesos de contratación, incorporar el ámbito de la innovación y desarrollo con la idea de favorecer a las empresas más innovadoras y también valorar, en una licitación, las características innovadoras ofertadas. Hay que conseguir, en un proceso de contratación, la mejor relación calidad-precio hay que diseñar criterios de adjudicación permitan obtener obras, suministros y servicios de gran calidad, concretamente “mediante la inclusión de aspectos innovadores vinculados al objeto del contrato”²⁹.

Si el objeto del contrato lo permite “se puede establecer una condición especial de ejecución que podrá referirse, en especial, a una consideración relacionada con la innovación”³⁰.

La Ley de Contratos señala tres procedimientos de adjudicación para buscar y fomentar la innovación en la contratación pública: el procedimiento de licitación con negociación³¹; diálogo competitivo³²; y, finalmente, la asociación para la innovación³³.

Además, esta competencia implica tener competencias genéricas para establecer y gestionar relaciones colaborativas con proveedores y otros actores relevantes, como centros de investigación, *startups* y empresas innovadoras. Los profesionales con esta competencia son capaces de establecer mecanismos de diálogo y comunicación efectivos para comprender las capacidades y necesidades de los proveedores de innovación, facilitando así la colaboración y el intercambio de conocimientos.

La competencia en contratación pública de innovación también implica la capacidad de evaluar y seleccionar las propuestas de innovación de manera objetiva y transparente, tomando en cuenta criterios técnicos, económicos y de impacto. Los profesionales con esta competencia son capaces de evaluar la viabilidad técnica y financiera de las soluciones innovadoras propuestas, así como de gestionar los riesgos asociados con la implementación de proyectos de innovación en el ámbito de las contrataciones públicas.

Descriptor de acuerdo con niveles de dominio:

²⁹ Exposición de Motivos Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del sector público,

³⁰ [Artículo 202.2º Condiciones especiales de ejecución del contrato de carácter social, ético, medioambiental o de otro orden.](#)

³¹ [Artículo 167 letra b\). Supuestos de aplicación del procedimiento de licitación con negociación](#) “cuando la prestación objeto del contrato incluya un proyecto o soluciones innovadoras”

³² [Artículo 172. Caracterización.](#) Cuando es preciso “desarrollar una o varias soluciones susceptibles de satisfacer las necesidades existentes, para ello se entabla un diálogo competitivo” que servirá de base para que los candidatos elegidos presenten una oferta. “Para fomentar, en ese diálogo la innovación, se pueden establecer primas o compensaciones” para que participen las empresas que puedan ofrecer las soluciones más apropiadas e innovadoras.

³³ [Artículo 177.1º Caracterización del procedimiento de asociación para la innovación.](#) Para aquellos casos en que “resulte necesario realizar actividades de investigación y desarrollo respecto de obras, servicios y productos innovadores, para su posterior adquisición por la Administración. Se trata, por tanto, de supuestos en que las soluciones disponibles en el mercado no satisfacen las necesidades del órgano de contratación”

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	identificar formas y procedimientos establecidos en la normativa sobre la contratación pública para fomentar la innovación.	Colaborar en la identificación de necesidades en las que incorporar aspectos innovadores. Identificar buenas prácticas para las diferentes opciones que hay para incorporar, en un proceso de contratación, aspectos innovadores.	Aplicar buenas prácticas en la contratación pública de innovación en los contratos
Unidad de Contratación	Identificar las formas y procedimientos establecidos en la normativa sobre la contratación pública para fomentar la innovación. Informar y formar a los Centros Gestores sobre las formas y procedimientos establecidos en la normativa sobre la contratación pública para fomentar la innovación.	Integrar, de forma esporádica, aspectos innovadores en procedimientos de contratación pública.	Integrar, de forma estratégica, aspectos innovadores en los procedimientos de contratación pública. Diseñar y gestionar, si es preciso, licitación con negociación, diálogos competitivos o asociaciones para la innovación. Evaluar y seleccionar propuestas de innovación.

8. Planificar las contrataciones y proyectar cada contratación.

Descripción.

La Unidad de Contratación y cada Centro Gestor deben encajar el proceso de contrataciones en el ciclo de gestión presupuestaria y agendar las diferentes tareas de cada etapa del proceso a lo largo del ciclo anual.

Las diferentes etapas o fases del proceso de contratación tienen su razón de ser en un momento determinado del ciclo presupuestario anual.

Cada época del ejercicio presupuestario, dentro del año natural, es buena para realizar determinadas tareas de cada fase del proceso de contratación pública. Hay épocas del año en las que no es oportuno realizar determinadas tareas. Es preciso encajar las actividades teniendo presente otros factores como el nivel de actividad de los mercados. También hay actividades del proceso de contratación que hay que realizar a lo largo de todo el año como la evaluación de necesidades o la gestión de contratos en vigor.

Siempre es preciso anticiparse todo lo posible, ya que, los procesos de contratación son muy largos.

Si se puede, hay que tramitar anticipadamente los expedientes de contratación.

El Centro Gestor debe disponer de su calendario anual de tareas en contratación pública.

Luego, cada contratación hay que gestionarla como un proyecto para cumplir el objetivo de satisfacer la necesidad del bien o servicio que se precisa en la organización.

Es la Unidad de Contratación, la responsable del proceso de contratación, la que debe liderar la planificación anual de las contrataciones y de gestionar cada proyecto de contrato. Esa gestión de la contratación como un proyecto conlleva la necesidad de coordinar el proceso, diversas herramientas y las diferentes personas y unidades que participan para garantizar que se cumplan los objetivos y se satisfagan las necesidades y expectativas del Centro Gestor.

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.

La gestión de cada proyecto de contratación debe tener en cuenta:

- La necesidad de priorizar y gestionar los plazos de un proceso de contrataciones (anticipación).
- Las prioridades políticas y normativas de la organización.
- Los planes presupuestarios aprobados y los recursos disponibles.
- Los posibles riesgos y oportunidades que conlleva el proceso de aplicación.

Descriptor de acuerdo con niveles de dominio:

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Identificar las tareas de contratación pública que el Centro Gestor debe realizar durante todo el año. Relacionar las tareas de contratación con el ciclo del ejercicio presupuestario anual.	Programar la realización de determinadas tareas de contratación anual a lo largo del ejercicio presupuestario. Priorizar, con la suficiente antelación, las tareas a realizar en cada una de las fases de un proyecto de contratación.	
Unidad de Contratación	Colaborar con los Centros Gestores en la planificación de sus tareas anuales de contratación pública. Ayudar a los Centros Gestores a proyectar cada contrato para garantizar su tramitación en plazo. Relacionar las tareas de contratación con el ciclo del ejercicio presupuestario anual.	Planificar anualmente la contratación. Gestionar como proyectos licitaciones complejas.	Planificar anualmente la contratación, centrándome en los resultados de las políticas y los productos finales de las operaciones. Utilizar tecnología adecuada para la planificación anual de contratación y para la gestión de proyectos de contratos.

9. Preparar el contrato.

Descripción:

Una vez realizada la evaluación de necesidades y el análisis del mercado proveedor, y habiendo tomado decisiones estratégicas en un proceso colaborativo entre la Unidad de Contratación y cada Centro Gestor, se inicia la preparación de un determinado proceso de contratación mediante la elaboración de una serie de documentos legales.

En este momento del proceso, es fundamental tener un conocimiento preciso y actual de la necesidad existente y del mercado proveedor antes de comenzar la redacción de los documentos iniciales.

Estos documentos serán utilizados por los operadores económicos para estudiar la necesidad y, en su caso, valorar y preparar sus ofertas. También serán utilizados por el responsable en la fase de gestión del contrato para controlar y supervisar al contratista o al medio propio.

La redacción de estos documentos implica transformar los resultados de la evaluación de necesidades y el análisis de mercado en especificaciones concretas y decisiones estratégicas para la proyección de la contratación. Es importante

establecer requisitos mínimos objetivos que no sean excesivamente restrictivos, con el objetivo de evitar limitar la concurrencia de forma innecesaria.

Unos documentos los debe elaborar cada Centro Gestor y otros los elabora la Unidad de Contratación que es quien gestiona el expediente de contratación.

El Centro Gestor debe elaborar el pliego de prescripciones técnicas garantizando que las prescripciones técnicas se centren en los resultados y estén preparadas para el futuro es clave para fomentar la innovación y la mejora continua. Las prescripciones técnicas también pueden incluir referencias a normas técnicas y etiquetas para garantizar una comprensión común, transparencia e igualdad de trato.

Esta competencia requiere conocer las normas que regulan la redacción de prescripciones técnicas³⁴ que permitan a los posibles licitadores presentar ofertas realistas que aborden directamente las necesidades de la organización. Las exigencias funcionales y los términos de rendimiento del bien o servicio que se quiere contratación se describen y detallan en el pliego de prescripciones técnicas, un documento que debe redactarse respetando las reglas establecidas en la LCSP. Además, se deben empezar a utilizar normas técnicas³⁵ y etiquetas³⁶ para referencias prescripciones técnicas.

En el caso de contratos de obras, el papel del pliego de prescripciones técnicas lo asume el proyecto de obras³⁷.

En estos contratos, en los de concesión de obras, de servicios y concursos de proyectos, y en contratos mixtos que combinen elementos de los mismos, se podrá exigir el uso de herramientas electrónicas específicas, tales como herramientas de modelado digital de la información de la construcción (BIM) o herramientas similares³⁸.

En las concesiones de obras se requiere un estudio de viabilidad³⁹ y el anteproyecto de construcción y explotación de las obras⁴⁰.

En todos los casos, el Centro Gestor deberá elaborar una memoria justificativa de la necesidad⁴¹ y otro documento o memoria proponiendo determinadas cláusulas a incluir en el pliego como el presupuesto base de licitación (PBL) y su desglose de costes; el precio del mercado; los lotes; los criterios de solvencia⁴² y sus requisitos mínimos; los criterios de valoración de las ofertas⁴³ y su ponderación; la fórmula utilizada;

En el caso de contratos de servicios, se debe emitir un informe de insuficiencia de medios⁴⁴.

Por su parte la Unidad de Contratación, en función de la naturaleza de la necesidad existente, califica jurídicamente el contrato, elige el procedimiento de adjudicación idóneo en función del valor estimado del contrato y de otros

³⁴ [Artículo 126. Reglas para el establecimiento de prescripciones técnicas.](#)

³⁵ [Artículo 126.5º b\) Reglas para el establecimiento de prescripciones técnicas.](#)

³⁶ [Artículo 127. Etiquetas.](#)

³⁷ [Artículo 231. Proyecto de obras.](#)

³⁸ [Disposición adicional decimoquinta. Normas relativas a los medios de comunicación utilizables en los procedimientos regulados en esta Ley.](#)

³⁹ [Artículo 247. Estudio de viabilidad.](#)

⁴⁰ [Artículo 248. Anteproyecto de construcción y explotación de las obras.](#)

⁴¹ [Artículo 116.4º Expediente de contratación: iniciación y contenido.](#)

⁴² [Artículo 74. Exigencia de solvencia.](#)

⁴³ [Artículo 145. Requisitos y clases de criterios de adjudicación del contrato.](#)

⁴⁴ [Artículo 116.4º Expediente de contratación: iniciación y contenido.](#)

The logo of the Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) consists of the letters 'INAP' in a bold, blue, serif font.

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

parámetros, y controla todos los documentos del expediente de contratación, los de su responsabilidad (pliegos de cláusulas, informes, propuestas de acuerdos...) y los que deben ser elaborados por cada Centro Gestor.

Descriptores de acuerdo con niveles de dominio:

Documento consulta nov 2023

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Identificar los documentos que debe preparar un Centro Gestor para iniciar un determinado expediente de contratación. Identificar la normativa legal aplicable al pliego de prescripciones técnicas y al proyecto de obra.	Redactar, con supervisión, los documentos de preparación según la calificación jurídica del contrato. Referenciar prescripciones técnicas de los bienes o los servicios a contratar, con supervisión, a normas técnicas y etiquetas. Incluir en el pliego de prescripciones técnicas, con supervisión, aspectos sociales, medioambientales e innovadores dependiendo del objeto del contrato. Incluir en el pliego de prescripciones técnicas, con supervisión, información y datos con la metodología BIM Redactar, con supervisión, la memoria justificativa de cada contrato. Redactar, con supervisión, el estudio de viabilidad y el anteproyecto de construcción y explotación de las obras en las concesiones. Proponer a la Unidad de Contratación, con supervisión, aspectos a incluir en el pliego de cláusulas administrativas: los requisitos mínimos de solvencia; los criterios de valoración y su ponderación; los aspectos sociales, medioambientales e innovadores ... Evitar conflictos de intereses en la redacción de los documentos.	Redactar, sin supervisión, el pliego de prescripciones técnicas, el informe de insuficiencia de medios. Incluir en el pliego de prescripciones técnicas, sin supervisión, normas técnicas y etiquetas para referenciar los bienes o los servicios a contratar. Incluir en el pliego de prescripciones técnicas, sin supervisión, aspectos sociales, medioambientales e innovadores dependiendo del objeto del contrato. Incluir en el pliego de prescripciones técnicas, sin supervisión, información y datos con la metodología BIM Redactar, sin supervisión de la unidad gestora, la memoria justificativa. Redactar, sin supervisión, el estudio de viabilidad y el anteproyecto de construcción y explotación de las obras en las concesiones. Proponer a la Unidad de Contratación, sin supervisión, aspectos a incluir en el pliego de cláusulas administrativas: los requisitos mínimos de solvencia; los criterios de valoración y su ponderación; los aspectos sociales, medioambientales e innovadores ...
Unidad de Contratación	Identificar los documentos que debe preparar un Centro Gestor para iniciar un determinado expediente de contratación.	Redactar, con supervisión, el pliego de cláusulas administrativas particulares. Diseñar, con supervisión, pliego modelo de cláusulas administrativas para determinados tipos de contratos.	Redactar, sin supervisión, el pliego de cláusulas administrativas particulares o el cuadro de características técnicas cuando existan pliegos tipo.

	Identificar la normativa legal aplicable al pliego de prescripciones técnicas y al proyecto de obra. Informar y formar a los Centros Gestores sobre los documentos que se deben incluir en cada expediente de contratación según el tipo de contrato.	Controlar, con supervisión, el conjunto de documentos que deben integrar el expediente de contratación. Generar, con supervisión, modelos o plantillas de los documentos que conforman el expediente de contratación, especialmente los que deben cumplimentar los Centros Gestores. Publicar los documentos oportunos en el perfil de contratante del órgano de contratación Evitar conflictos de intereses en la redacción de los documentos.	Diseñar, sin supervisión, pliego modelo de cláusulas administrativas para determinados tipos de contratos. Generar, sin supervisión, modelos o plantillas de los documentos que conforman el expediente de contratación, especialmente los que deben cumplimentar los Centros Gestores.
--	---	---	---

10. Seleccionar al mejor proveedor

Descripción:

El proceso de evaluación de la licitación tiene como objetivo garantizar una evaluación objetiva de las ofertas, de acuerdo con la ley y respetando los criterios de exclusión, selección y valoración establecidos en la convocatoria de licitación y en el pliego de cláusulas administrativas particulares. El objetivo de esta fase del proceso de contratación pública es identificar la oferta más ventajosa que será aquella que mejor relación calidad/precio presente.

Esta fase abarca desde la publicación de la licitación hasta la formalización del contrato y es liderada por la Unidad de Contratación.

Los trabajos, en la mayoría de los casos, recaen en un órgano de asistencia técnica especializada al órgano de contratación llamado mesa de contratación⁴⁵. En otras ocasiones se constituyen, como órganos de contratación, Juntas de Contratación⁴⁶.

En esos órganos colegiados se genera una especie de inteligencia colectiva al combinar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los vocales natos (Intervención y Asesoría Jurídica) con los de otras personas expertas en diferentes áreas de conocimiento, especialmente técnico (respectivo Centro Gestor), tecnológico, y por supuesto, en contratación pública (Unidad de Contratación).

En muchos casos, la mesa de contratación solicita al Centro Gestor la emisión de un juicio de valor sobre los criterios de valoración subjetivos (las ofertas técnicas) y sobre las ofertas presuntamente temerarias.

⁴⁵ [Artículo 326. Mesas de contratación.](#)

⁴⁶ Sugerencias IGAE 11092023. [Artículo 323. Órganos de contratación estatales.](#) En los departamentos ministeriales y en los organismos autónomos, entidades públicas empresariales y demás entidades públicas integrantes del sector público estatal, así como en las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social.



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En algún caso, la persona de la Centro Gestor puede participar como experto/a en un comité junto con otras dos personas en la emisión de un juicio de valor.

Si se trata de una licitación con negociación, lo más probable es que la persona del Centro Gestor que ha promovido el contrato y que posee un conocimiento preciso sobre la necesidad existente y el mercado que debe satisfacerla, sea el responsable de negociar, en base a la oferta inicial, los términos del contrato.

Por su parte, la Unidad de Contratación lidera la fase de selección del proveedor responsabilizándose de la gestión integral de las Mesa de contratación electrónicas, de todos los trámites y los acuerdos de clasificación y de adjudicación del contrato por el órgano de contratación, su formalización y, en su caso, la contestación a recursos especiales en materia de contratación o a solicitudes de acceso a la información en materia contractual.

El proceso de selección del proveedor debe documentarse para proporcionar las pruebas y la justificación de la adjudicación.

Descriptores de acuerdo con niveles de dominio:

Documento consulta nov 2023

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Comprender la secuencia de apertura de sobres en una licitación de un contrato. Conocer las funciones que tiene un vocal en la mesa de contratación. Identificar las incompatibilidades para participar en la mesa de contratación o emitir informes de valoración. Conocer qué es el Comité de expertos. Saber que es necesario emitir juicios de valor o negociar los términos del contrato según lo establecido en el pliego de cláusulas administrativas particulares.	Emitir, con una metodología y con supervisión, un juicio de valor de las ofertas técnicas o de las ofertas presuntamente temerarias. Negociar, con una metodología y con supervisión, los términos del contrato. Evitar conflictos de intereses en la valoración/negociación de las ofertas.	Emitir, con una metodología, un juicio de valor de las ofertas técnicas o de las ofertas presuntamente temerarias. Negociar, con una metodología, los términos del contrato.
Unidad de Contratación	Informar y formar a los Centros Gestores sobre sus funciones en la mesa de contratación, en el comité de expertos e incompatibilidades Controlar los asuntos a incluir en la Mesa de contratación. Conocer la secuencia de trámites que se deben seguir hasta la adjudicación/formalización del contrato.	Gestionar, con supervisión, íntegramente la mesa de contratación. Gestionar, con supervisión, la tramitación desde la clasificación de ofertas hasta la formalización del contrato. Contestar, con supervisión, a recursos que se interpongan o solicitudes de información. Publicar todos los informes, actas y acuerdos para dar cumplimiento al principio de transparencia. Evitar conflictos de intereses en la valoración/negociación de las ofertas.	Gestionar, sin supervisión, íntegramente la mesa de contratación. Gestionar, sin supervisión, la tramitación desde la clasificación de ofertas hasta la formalización del contrato. Contestar, sin supervisión, a recursos que se interpongan o solicitudes de información. Asistir a los Centros Gestores en la elaboración de informes con juicios de valor. Evitar conflictos de intereses en la valoración/negociación de las ofertas.

11. Gestionar el contrato.

Descripción:

La gestión de contratos implica asegurarse de que se ejecuten de acuerdo con lo ofertado, con las condiciones establecidas en los pliegos y, obviamente, que se cumplan todos los requisitos legales y técnicos. Esto incluye aspectos relacionados con la gobernanza, el riesgo, el rendimiento (y los indicadores clave de rendimiento), las normas vigentes sobre gestión de contratos y la gestión financiera de los mismos.

En esta fase se realizan los trámites encaminados a la recepción de las prestaciones objeto del contrato, cumplimiento del contrato y liquidación del mismo, pago del precio, así como a las distintas situaciones que se pueden plantear a lo largo de la ejecución del mismo (modificaciones, incumplimientos, penalidades, resolución del contrato).

La figura clave en esta etapa del proceso es el responsable del contrato, un empleado o empleada pública normalmente del Centro Gestor de la organización, que debe saber qué hacer para controlar y supervisar al contratista y cómo hacerlo.

El responsable del contrato es una figura clave en todos los contratos, también en los menores y los contratos de emergencia.

Cada categoría de contrato (obras⁴⁷, servicios⁴⁸ y suministros⁴⁹) tiene sus peculiaridades legales en términos de gestión del contrato.

En el caso de los contratos de servicios, el responsable del contrato debe supervisar las actividades del contratista o medio propio, exigiendo correcciones y subsanaciones cuando sea necesario.

En la ejecución de obras, un/a profesional se encarga de dirigir la ejecución del proyecto, supervisar y controlar al contratista y a los subcontratistas. La tecnología BIM puede ser una buena herramienta para incrementar el rendimiento en el control y supervisión de la obra.

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

La gestión de contratos debe ir acompañada de acciones que agreguen valor, como la presentación de informes y la evaluación "ex post" de los productos finales y los resultados de una determinada contratación, con el fin de identificar fortalezas y debilidades y extraer conclusiones para futuras licitaciones. Esto se logra recopilando los datos pertinentes de acuerdo con las obligaciones de presentación de informes de la organización y del país.

La inteligencia artificial puede ser una buena herramienta para las tareas a realizar en esta etapa, una vez debidamente estructurados los datos de las contrataciones públicas.

La Unidad de Contratación también debe colaborar con cada Centro Gestor y darle asistencia en el ejercicio de sus funciones de control y supervisión del contratista como unidad encargada del seguimiento ordinario de los contratos⁵⁰.

La intervención también interviene en esta fase comprobando materialmente la inversión en el ejercicio de la función

Descriptores de acuerdo con niveles de dominio:

⁴⁷ [CAPÍTULO I. Del contrato de obras. TÍTULO II. De los distintos tipos de contratos de las Administraciones Públicas](#)

⁴⁸ [CAPÍTULO III. Del contrato de concesión de servicios. TÍTULO II. De los distintos tipos de contratos de las Administraciones Públicas](#)

⁴⁹ [CAPÍTULO IV. Del contrato de suministro. TÍTULO II. De los distintos tipos de contratos de las Administraciones Públicas](#)

⁵⁰ [Artículo 63. Perfil de contratante.](#)

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Entender que es clave la existencia de un empleado o empleada pública que controle al contratista. Saber qué funciones generales debe ejercer el responsable del contrato. Conocer la forma de ejercicio de las funciones del responsable del contrato.	Realizar, con supervisión, las funciones básicas de control y supervisión de cada tipo de contrato. Proponer, con supervisión, actuaciones ante incidencias en la ejecución del contrato o del como incumplimientos, subcontrataciones, modificaciones... Colaborar con la unidad encargada del seguimiento y ejecución ordinaria del contrato.	Realizar, sin supervisión, todas las funciones de control y supervisión de cada tipo de contrato. Proponer, sin supervisión, actuaciones ante incidencias en la ejecución del contrato o del como incumplimientos, subcontrataciones, modificaciones. ... Participar en el diseño de herramientas y técnicas de control y de supervisión como cuadros de mando.
Unidad de Contratación	Informar y formar a los Centros Gestores sobre las funciones generales del responsable del contrato y su forma de ejercicio.	Facilitar modelos o herramientas básicas, como hojas de cálculo, que permitan el control y supervisión de los contratos. Dar asistencia a los Centros Gestores en el ejercicio de sus funciones de control y supervisión de sus respectivos contratos. Identificar la necesidad de crear una unidad encargada del seguimiento y ejecución ordinaria de los contratos.	Coordinar el control y seguimiento de los contratos en una unidad Facilitar herramientas adecuadas, (cuadros de mando en tiempo real) para facilitar el control de los contactos a responsables de contratos, Intervención y cargos públicos.

12. Luchar contra la corrupción y el fraude y gestionar riesgos para la integridad en contratación pública

Descripción.

Esta competencia es la respuesta a la necesidad de formar y sensibilizar a las empleados y empleadas públicas que trabajan en Centros Gestores, en las Unidades de Contratación y demás actores que intervienen en procedimiento de contratación pública en la necesidad de luchar contra la corrupción y prevenir los conflictos de intereses.

Luchar contra la corrupción y prevenir los conflictos de intereses es una meta para garantizar la eficiencia en la gestión de recursos públicos.

En el sector público Español se ha generado un ecosistema de instituciones que participan en la lucha contra la corrupción en la contratación pública como:

- La Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon).

- El Servicio Nacional de Coordinación Antifraude, dependiente de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), que se encarga de la protección de los intereses financieros de la Unión Europea y de la coordinación de las actuaciones de prevención y lucha contra el fraude en el ámbito de la Administración General del Estado y sus organismos públicos.
- La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) que tiene entre sus funciones la de garantizar la libre competencia y evitar las prácticas colusorias o contrarias a la competencia en los mercados, incluyendo el de la contratación pública.
- Las oficinas o agencias de prevención y lucha contra el fraude y la corrupción de las comunidades autónomas, que tienen competencias en materia de control, inspección, investigación y sanción de las conductas fraudulentas o corruptas que afectan a los fondos públicos gestionados por las administraciones autonómicas y locales.
- ...

En Europa⁵¹ se ha desarrollado un sólido marco sobre el principio de integridad y la rendición de cuentas en contratación pública que ha sido transpuesto en la Norma Española UNE-EN 17687 (Febrero 2023)

Todas las empleadas y empleados públicos que trabajan en cualquier fase de un proceso de contratación deben poder luchar contra el fraude, el favoritismo y la corrupción, y prevenir, detectar y solucionar de modo efectivo los conflictos de intereses⁵² en que puedan incurrir.

Todas las empleadas y empleados públicos deben saber las consecuencias que conllevan las prácticas fraudulentas o corruptas en contratación pública y las responsabilidades en que pueden incurrir: Disciplinaria para el personal al servicio de las Administraciones Públicas⁵³; patrimonial de las autoridades y personal al servicio de las Administraciones Públicas⁵⁴; responsabilidad contable exigible por el Tribunal de Cuentas⁵⁵; y penal por delitos contra la Administración Pública⁵⁶; y, además, ser multado con hasta 60.000 euros⁵⁷.

Detectar comportamientos fraudulentos, corruptos o no íntegros es fácil, ya que podrán ser denunciadas ante el canal de denuncias que muchas organizaciones deben ya tener⁵⁸, o ante otros canales de denuncia como el de la Comisión Nacional de los Mercados (CNMC) o el correspondiente de la Competencia o la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación del sector público Español (OIREscon).

El denunciante, además, está protegido con la garantía de confidencialidad y con la prohibición de represalias.

Descriptores de acuerdo con niveles de dominio:

⁵¹ Esta norma es la versión oficial, en español, de la [Norma Europea EN 17687:2022](#).

⁵² [Artículo 64. 2º Lucha contra la corrupción y prevención de los conflictos de intereses.](#)

⁵³ [Disposición adicional vigésima octava. 2º Responsabilidad de las autoridades y del personal al servicio de las Administraciones Públicas.](#)

⁵⁴ [Disposición adicional vigésima octava. 1º Responsabilidad de las autoridades y del personal al servicio de las Administraciones Públicas. Artículo 36. Exigencia de la responsabilidad patrimonial de las autoridades y personal al servicio de las Administraciones Públicas. Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del sector público.](#)

⁵⁵ [Sugerencias Tribunal de Cuentas 15092023.](#)

⁵⁶ [TÍTULO XIX. Delitos contra la Administración pública Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal](#)

⁵⁷ [Artículo 63. 1º Sanciones. Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.](#)

⁵⁸ [Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.](#)

Descriptor segmentado de acuerdo con niveles de dominio:	Básico	Intermedio	Experto
CENTRO GESTOR	Identificar las responsabilidades en que puedo incurrir por incumplir la normativa legal o no abstenerme en casos de conflicto de interés. Identificar el concepto de conflicto de intereses, fraude, corrupción soborno, malversación, cohecho, favoritismo Conocer la existencia de canales de denuncia anónimos. Identificar el valor de la planificación como primer agente de lucha contra el fraude y la corrupción	Cumplir, con supervisión, las normas legales que regulan el procedimiento para no incurrir en responsabilidades o ser multado. Abstenerme, cuando me lo indican, en el caso de incurrir en un conflicto de intereses.	Cumplir, sin supervisión, las normas legales que regulan el procedimiento para no incurrir en responsabilidades o ser multado. Abstenerme en el caso de incurrir en un conflicto de intereses.
Unidad de Contratación	Informar y formar a los Centros Gestores sobre las responsabilidades en las que pueden incurrir, el concepto de conflicto de interés y los canales de denuncia. Identificar el valor de la planificación como primer agente de lucha contra el fraude y la corrupción	Cumplir, con supervisión, las normas legales que regulan el procedimiento para no incurrir en responsabilidades o ser multado. Abstenerme, cuando me lo indican, en el caso de incurrir en un conflicto de intereses.	Cumplir, sin supervisión, las normas legales que regulan el procedimiento para no incurrir en responsabilidades o ser multado. Abstenerme en el caso de incurrir en un conflicto de intereses.

3.4. Niveles de ejercicio de competencias específicas de contratación pública para Centros Gestores.

Cada competencia se divide en hasta tres niveles que permiten identificar el grado de profundización de la persona en una competencia de contratación pública concreta, estableciendo así, un nivel progresivo de desarrollo y autonomía que va desde el nivel básico hasta el nivel experto.

1. Nivel básico.

Con el nivel básico de competencias un empleado o empleada pública:

- Demuestra un nivel de conocimiento objetivo y/o concienciación básica del ámbito de la contratación pública.



INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- 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. Nivel intermedio.

Con el nivel intermedio de competencias un empleado o empleada pública:

- Demuestra conocimientos objetivos y teóricos, algunos de ellos expertos, de las actividades a realizar en todo el proceso de contratación pública.
- 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. Nivel experto.

Con el nivel experto de competencias un empleado o empleada pública:

- Demuestra conocimientos amplios, especializados, prácticos y teóricos, algunos de ellos expertos, 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.
- Es capaz de asumir la responsabilidad y el control de la realización de las tareas de contratación pública, gestionar las aportaciones de otros especialistas en contratación y tomar 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.

En el Marco común se establecen cuatro niveles de competencia: 1. Básico, 2. Intermedio, 3. experto, 4. Experto. Las descripciones de estos niveles 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.

Niveles de competencia de ProcurComp^{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 expertos 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.
------------	--

La correspondencia de niveles del itinerario de aprendizaje con los niveles del Marco común son los siguientes.

Niveles de competencias itinerario de aprendizaje en contratación pública para Centros Gestores	Niveles de competencia de ProcurComp^{EU}
1. Nivel básico.	Nivel básico.
2. Nivel intermedio.	Nivel intermedio y experto, según competencias.
3. Nivel experto.	Nivel avanzado y experto, según competencias.

ANEXO I

Categoría de competencias	Grupo de competencias	Competencias Marco Común Ue
Específicas	Horizontales	1. Planificación
		2. Ciclo de vida del proceso de trabajo.
		3. Legislación
		4. Contratación electrónica y otras herramientas informáticas
		5. Contratación sostenible
		6. Contratación de innovación
		7. Específica de categorías y/o procedimientos.
		8. Gestión de proveedores
		9. Negociaciones
	Previas a la adjudicación	10. Evaluación de necesidades
		11. Consultas preliminares del mercado
		12. Estrategia de contratación
		13. Especificaciones técnicas
		14. Pliego de cláusulas
		15. Evaluación de ofertas
	Posteriores a la adjudicación	16. Control y supervisión de contratos
		17. Recepción y pago
		18. Informes y evaluación
		19. Conflictos en la ejecución y resolución.

Genéricas	Personales	20. Adaptabilidad y modernización
		21. Pensamiento analítico y crítico
		22. Comunicación
		23. Ética e integridad.
	Personas	24. Trabajo colaborativo.
		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