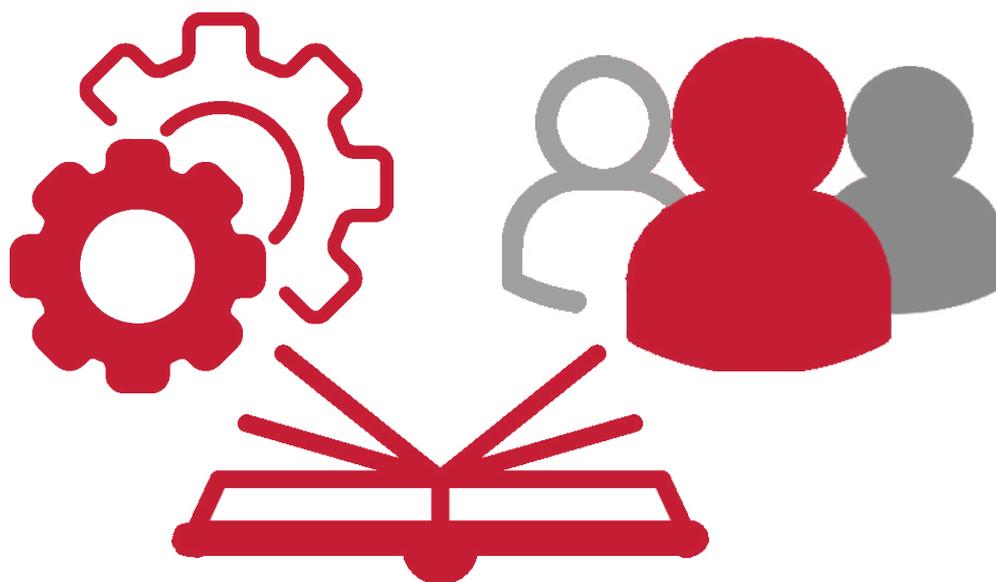


MARCO DE COMPETENCIAS EN EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO



Marco de competencias en evaluación de políticas públicas. Administración General del Estado es el resultado de la investigación realizada conjuntamente por el Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas y el Instituto Nacional de Administración Pública en torno a las competencias que deberían acreditar las empleadas y empleados públicos que tengan tareas o funciones relacionadas con la evaluación de políticas públicas, en función de sus perfiles profesionales.

Este trabajo se ha llevado a cabo según lo establecido en el artículo 16 de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado.

Elaboración:

Documento redactado por el Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas y el Instituto Nacional de Administración Pública.

Marco de competencias en evaluación de políticas públicas. Administración General del Estado.

© Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, 2023.

© Instituto Nacional de Administración Pública.

<https://funcionpublica.hacienda.gob.es/evaluacionpoliticas-publicas.html>.

Secretaría de Estado de Función Pública.

Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

Reproducción autorizada, con indicación completa de la fuente bibliográfica: Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública, *Marco de competencias en evaluación de políticas públicas. Administración General del Estado, 2023*. Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, Madrid.

Edita: Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicacionesoficiales.boe.es/>.

Presentación

El Ministro para la Transformación Digital y de la Función Pública en su comparecencia el 31 de enero ante la Comisión de Hacienda y Función Pública del Congreso de los Diputados propuso un “consenso para la transformación de la administración pública”. Para lograrlo, subrayó que es necesario, entre otras cosas, avanzar en un modelo de recursos humanos basado en competencias.

“Identificaremos las áreas funcionales (profesiones del Estado) y sus respectivos marcos competenciales para ofrecer un modelo de carrera motivador, que aproveche el potencial de los recursos humanos y que permita desarrollar políticas de upskilling y reskilling de los empleados públicos”, señaló.

El Marco de competencias en evaluación de políticas públicas, que se presenta a continuación conecta plenamente con estos planteamientos.

Se trata de un instrumento que forma parte del “ecosistema competencial del INAP”, un conjunto de documentos que describen las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar diferentes funciones en la administración pública española de hoy. Incluye otros marcos de competencias, como el de competencias digitales, el de teletrabajo, el de contratación pública, el de apoyo administrativo, el de integridad y el de la dirección pública profesional. El objetivo de ecosistema competencial es contribuir a la profesionalización de los empleados y empleadas públicas, ofreciendo oportunidades de formación y desarrollo profesional en entornos funcionales más o menos estandarizados.

La evaluación de las políticas públicas, materia objeto de este marco competencial, es una excelente herramienta de mejora de la acción pública y se configura como un instrumento fundamental para contar con políticas públicas más eficaces y eficientes, así como un elemento de profundización en la democracia al servir para la rendición de cuentas a la ciudadanía.

La ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de las políticas públicas, estructura el sistema público de evaluación con el fin de integrar de forma efectiva la evaluación como herramienta de aprendizaje colectivo y organizativo, de mejora del servicio público, rendición de cuentas y transparencia. Este sistema público de evaluación está integrado por la organización institucional de la evaluación y por las medidas destinadas a la formalización y sistematización de las prácticas de evaluación, entre las que se encuentra además de la formación en evaluación, el marco conceptual básico, práctica sistemática de la evaluación, el proceso evaluador o los instrumentos estables de planificación de la evaluación. Para impulsar la evaluación de forma sistemática, ésta ha de reunir los elementos de calidad que la hagan útil y ajustada para contribuir a la toma de decisiones informada en evidencias. Y, para ello, es preciso que las empleadas y empleados públicos que desempeñan funciones relacionadas con la evaluación dispongan de las competencias necesarias para hacerlo posible, lo que implica al mismo tiempo un relevante cambio cultural en la administración que atañe

no solo a las personas que realicen las evaluaciones, sino también a las que las coordinan o gestionan, o a quienes toman decisiones que afectan a las políticas públicas utilizando los resultados que las evaluaciones ofrecen.

El Marco de competencias en evaluación pretende conseguir mayores capacidades de la Administración General del Estado para llevar a cabo procesos de evaluación con un alto nivel de especialización, y establecer unos criterios comunes y transparentes para valorar el grado de desarrollo y adquisición de las competencias por parte del personal, así como identificar sus necesidades formativas y de desarrollo profesional. Para ello define las competencias profesionales que se requieren para el desempeño eficaz de las funciones y responsabilidades de los distintos perfiles relacionados con la evaluación.

El proceso de elaboración que mandata el artículo 16 de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, es relevante porque profundiza en la colaboración institucional entre el Instituto Nacional de Administración Pública y el Instituto para la Evaluación de las Políticas Públicas. En este caso, un grupo de trabajo plural y experto ha trabajado durante meses para lograr la definición de las competencias necesarias para el desempeño de funciones relacionadas con la evaluación de las políticas públicas, que permita posteriormente el diseño de planes específicos de formación en materia de evaluación de políticas públicas para las empleadas y empleados públicos.

En suma, estamos ante un diccionario de competencias que ha de ser referente también para todos los ámbitos administrativos que quieran avanzar en la senda del desarrollo competencial al tiempo que generar capacidad analítica y de mejora de las políticas públicas, ambos empeños en los que nos jugamos el que las administraciones públicas de los próximos años sean capaces de atender las demandas del contrato social.

María José Gómez García de Soria
Directora del Instituto para la
Evaluación de Políticas Públicas

Israel Pastor Sainz-Pardo
Subdirector General de Aprendizaje
Instituto Nacional Administración Pública

Índice

Introducción.....06

**Objetivos y utilidad
del marco de competencias.....07**

- Objetivos.....07
- Utilidad.....07

Metodología.....08

**Estructura del Marco de
competencias en evaluación.....10**

- Perfiles profesionales de evaluación.....10
 - Evaluador/a.....10
 - Gestor/a de evaluaciones.....11
 - Decisor/a de política pública.....11
 - Unidad de Coordinación de Evaluación en los ministerios (UCE).....11
- Funciones en materia de evaluación.....11
- Competencias.....13
 - Competencias comunes.....13
 - Competencias de especialización práctica.....14
 - Competencias de gobernanza del proceso.....14
- Niveles de dominio de competencia.....15
 - Nivel Básico.....15
 - Nivel Intermedio.....16
 - Nivel Experto.....16
 - NO aplica.....16

**Marco de competencias en
evaluación de políticas públicas.....17**

Diccionario de Competencias.....19

Bibliografía consultada.....56

Introducción

Existe un amplio consenso internacional sobre la pertinencia de impulsar la evaluación de políticas públicas como herramienta imprescindible para la mejora de las acciones del gobierno. La evaluación de políticas públicas favorece la toma de decisiones informada, es un instrumento fundamental para contar con políticas públicas más eficaces y eficientes y, en última instancia, es un elemento de profundización en la democracia al servir para la rendición de cuentas entre la ciudadanía. Así se pone de manifiesto en el Preámbulo de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado (LIEPP, en adelante), que tiene como objetivo establecer un sistema público que facilite la integración de la evaluación como práctica sistemática en la toma de decisiones informada en la evidencia y la mejora de la gestión pública, y que configure un marco para la realización de evaluaciones con estándares de calidad, con la virtualidad añadida de coadyuvar a la modernización de la administración pública.

Precisamente, la aprobación de la LIEPP encontró su impulso inicial en el Componente 11, “Modernización de las administraciones públicas” del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) de España, incluyendo el refuerzo de la evaluación de las políticas públicas como una de las medidas clave para adecuar la administración pública a las necesidades y demandas actuales y futuras de la sociedad. Además, la iniciativa nace en un contexto internacional favorable, en el que la LIEPP se alinea con las recomendaciones, por ejemplo, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Estrechamente relacionado con esto, en el año europeo de las capacidades, la Unión Europea, considera que son importantes para el crecimiento sostenible a largo plazo y la competitividad; y también para garantizar que las transiciones ecológica y digital sean socialmente justas y justas, articulándose como un vector de innovación para las administraciones públicas. En este contexto global, la definición de un marco de competencias en evaluación se presenta como una respuesta oportuna y estratégica.

El artículo 16 de la LIEPP mandata a la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas (AEEPP), en colaboración con el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), identificar las competencias necesarias para el desempeño de la función evaluadora y diseñar planes específicos de formación en materia de evaluación de políticas públicas para las empleadas y empleados públicos (EPP). Este es el resultado del ejercicio realizado para cumplir la primera parte del citado mandato.

Objetivos y utilidad del marco de competencias

Objetivos

El objetivo de este trabajo es elaborar un **marco de competencias en evaluación de políticas públicas** como medida para reforzar la cultura de evaluación, mejorar la práctica y el uso de la evaluación y conseguir mayores capacidades de la Administración General del Estado (AGE) para llevar a cabo procesos de evaluación con un alto nivel de especialización.

Este objetivo general se desagrega en dos objetivos estratégicos:

OE 01: Conseguir dentro de la AGE un conocimiento básico de la evaluación en todos los niveles de la función pública que permita integrar de forma efectiva su práctica en la gestión y en la toma de decisiones sobre las políticas públicas.

OE 02: Disponer de suficientes EEPP capacitados y motivados para la gestión y realización de evaluaciones de políticas públicas de calidad.

Utilidad

La utilidad principal del Marco de competencias es servir de base para la definición de planes e itinerarios formativos especializados en evaluación de políticas públicas a incluir en la oferta formativa del INAP y en el diseño de acciones de formación en materia de evaluación ad hoc para unidades, organizaciones y otras administraciones públicas.

Además, el Marco de competencias puede utilizarse como herramienta de autoevaluación de capacidades personales y de organizaciones o unidades que tengan entre sus competencias la evaluación de políticas públicas.

Metodología

El Marco de competencias en evaluación de políticas públicas responde a un proceso de elaboración ordenado y secuencial, con una estructura de acciones sucesivas determinadas por el sentido de las acciones anteriores y, a su vez, origen del sentido de las posteriores.

Siendo la participación uno de los principios motrices del proyecto, se constituyó, bajo la dirección del Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas y el Instituto Nacional de Administración Pública, un Grupo de Expertos/as en evaluación procedentes de diversos ámbitos de la administración, cuya aportación en términos de conocimientos y experiencia en materia de evaluación, ha sido determinante en la definición de un marco de competencias sobre la base de la realidad y no solo sobre lo teórico.

Desde el punto de vista metodológico, la elaboración del Marco de competencias en evaluación ha tomado como referencia el método DACUM. Se trata de una metodología de análisis ocupacional con la que se identifican, mediante técnicas de animación grupal, las funciones y tareas implicadas en cualquier trabajo y, a partir de ahí, identificar los conocimientos, habilidades y otros elementos constitutivos del trabajo en cuestión.

La secuencia de trabajo de este trabajo conjunto siguió los siguientes pasos:

1. **Revisión bibliográfica**, de documentos nacionales e internacionales de carácter metodológico, así como de los marcos de competencias existentes, tanto en evaluación de políticas públicas como en otros sectores. Accesible en el epígrafe de referencias bibliográficas.
2. **Constitución del grupo de expertos/as en evaluación de políticas públicas**. Se seleccionó a un total de 11 expertos/as en la materia. El criterio de selección cumplió con el propósito de cubrir diferentes perfiles evaluadores o posiciones dentro de la AGE en materia evaluadora (evaluadores/as, gestores/as de procesos de evaluación o decisores/as de políticas públicas). Todos ellos/as contaban con experiencia en el sector de la evaluación.
3. **Identificación de tareas relacionadas con la evaluación de políticas públicas en la AGE**.

La adaptación del método DACUM a la elaboración del Marco de competencias en evaluación de políticas públicas consistió en descomponer la actividad evaluadora desarrollada dentro de la AGE en un total de 10 funciones, fraccionadas éstas de forma exhaustiva en tareas más concretas. Por otro lado, se identificaron cuatro perfiles profesionales implicados en estas funciones:

1) evaluador/a, 2) gestor/a de evaluaciones, 3) decisor/a de políticas públicas y 4) miembro de una Unidad de Coordinación de Evaluación ministerial (UCE), figura ésta creada por la LIEPP.

La combinación de perfiles y funciones evaluadoras genera cuatro matrices de tareas, una por cada uno de los cuatro perfiles previamente establecidos, para las que se han consensado en el grupo de expertos las tareas que en materia de evaluación realiza cada perfil en cada función o fase del proceso.

Las siguientes ilustraciones dan cuenta de la dinámica de trabajo:



4. **Elaboración del Catálogo de competencias.** A partir del primer documento resultante de las dinámicas grupales y de la revisión de la literatura sobre otros marcos de competencias, se confeccionó un catálogo de competencias sobre el que trabajar en su definición y la selección de aquellas más relevantes.
5. **Asignación de competencias a perfiles y definición de los niveles de dominio requeridos a cada competencia y perfil.** Una segunda tarea del grupo de expertos con relación al listado ordenado de competencias consistió en asignar para cada perfil profesional el nivel de dominio (básico, intermedio y experto) de cada competencia para el desempeño óptimo de sus tareas.
6. **Marco de competencias en evaluación en la AGE.** Redacción del documento final con la información completa de todas las competencias y los niveles de dominio por perfiles profesionales.

Estructura del Marco de competencias en evaluación

El Marco de competencias contiene el conjunto de comportamientos, capacidades y habilidades que en materia de evaluación de políticas públicas deberían tener los EEPP de la AGE según su perfil y las funciones que desempeñan en materia de evaluación. Para obtener el Marco de competencias es necesario, por tanto, comenzar por definir cada uno de estos componentes:

- Perfiles profesionales de evaluación dentro de los EEPP de la AGE.
- Funciones de evaluación que desempeñan los perfiles profesionales.
- Catálogo de competencias en evaluación.
- Nivel de dominio de competencia requerido para el desempeño de las funciones de evaluación.

Perfiles profesionales de evaluación

Los perfiles profesionales de evaluación son las agrupaciones de EEPP con funciones en materia de evaluación de políticas públicas en diferentes ámbitos, alcance o nivel de responsabilidad. En este Marco se incluyen no sólo a las personas evaluadoras o gestoras del proceso evaluador, sino que desarrolla competencias en evaluación para otros perfiles públicos con funciones de decisión en las políticas públicas.



Este enfoque amplio de competencias responde a la necesidad de conseguir un cambio de cultura en la administración pública a todos los niveles que propicie la toma de decisiones informada y basada en la evidencia desde el diseño hasta los resultados de las políticas públicas.

Se han definido **4 perfiles profesionales de evaluación** que pueden desempeñar los EEPP.

Evaluador/a

Empleada o empleado público que interviene en el proceso de realización de la evaluación de una política pública; ya sea en todas sus fases o en alguna de ellas, y de forma individual o formando parte de un equipo evaluador (interno, mixto o externo a la unidad responsable de la política pública evaluada).

Gestor/a de evaluaciones

Empleada o empleado público que gestiona o participa en la gestión de un proceso evaluador para garantizar la realización adecuada de todas las actividades necesarias para obtener el informe final de evaluación. El/la gestor/a puede pertenecer al equipo evaluador o ser una persona de la unidad que encarga o es responsable de la evaluación, pero que no forma parte del equipo evaluador.

Decisor/a de política pública

Empleada o empleado público con responsabilidad sobre la política pública a evaluar, tanto de forma exclusiva como compartida con otras unidades de la AGE o de otras AAPP. Realiza funciones asociadas a la formulación y diseño de la política pública, a su evaluabilidad y al uso y utilización de los resultados de la evaluación. Es la persona responsable de la incorporación de los resultados de la evaluación en el proceso de toma de decisiones.

Unidad de Coordinación de Evaluación en los ministerios (UCE)

Empleada o empleado público perteneciente a las UCE, con funciones relativas a la coordinación en materia de evaluación, seguimiento de resultados de las evaluaciones y evaluabilidad de las políticas públicas, según lo recogido en la LIEPP.

Funciones en materia de evaluación

Con la visión de poner la evaluación en el centro de la acción pública, la LIEPP establece diversas obligaciones en materia de evaluación en todas las fases de la acción pública, desde la formulación de las políticas públicas a la incorporación de la evaluación en la toma de decisiones. Por ello, en el proceso de definición de este Marco de competencias se ha optado por un enfoque innovador en el que se incluyen las competencias del proceso evaluador, esto es, las asociadas a las tareas que se van a realizar en las fases en las que se estructura el proceso, y aquellas otras competencias relacionadas con la evaluación en cada momento del ciclo de las políticas públicas, como la formulación, el diseño, la implementación o los resultados.

El producto de este trabajo es la consideración de 10 funciones evaluadoras sobre las que se definen tareas concretas en cada perfil profesional y que se resumen en:

1. **Evaluabilidad:** se refiere a la realización del análisis de evaluabilidad de las políticas públicas antes de su aprobación con el objetivo de asegurar una calidad del diseño que permita abordar una evaluación en profundidad de cualquier tipo. Es, por tanto, una función previa al proceso evaluador que, en determinadas circunstancias, puede ser concomitante con una evaluación *ex ante* en profundidad.

2. **Encargo:** Fase del proceso evaluador que define la intervención que se va a evaluar y la justificación, objetivo, alcance y utilidad de la evaluación. Incluye el enfoque y aspectos generales del diseño de la evaluación.
3. **Lógica de la intervención:** Fase del proceso evaluador de profundización en el conocimiento de la intervención evaluada.
4. **Diseño de la evaluación:** Fase del proceso evaluador en la que se definen las preguntas, criterios e indicadores de evaluación, así como las metodologías, herramientas y técnicas que se van a utilizar para contestar a las preguntas de la matriz de evaluación.
5. **Trabajo de campo:** Realización de las metodologías, técnicas y herramientas de evaluación, así como las acciones de contratación necesarias en caso de ser externalizadas.
6. **Análisis e interpretación:** Explotación, análisis e interpretación de la información obtenida de las distintas técnicas y herramientas aplicadas en la evaluación.
7. **Informe de evaluación:** Redacción del informe de evaluación con las conclusiones sobre los hallazgos encontrados y recomendaciones sobre la intervención evaluada. Incluye el proceso la elaboración del informe provisional, las observaciones de los responsables y el cierre del Informe final de evaluación.
8. **Difusión del Informe final de evaluación:** Consiste en las acciones para la presentación y difusión de los principales resultados de la evaluación a los responsables y actores clave.
9. **Seguimiento de los resultados de la evaluación:** Esta función comprende la elaboración del Informe de resultados, el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación considerando el principio de aplicar o explicar, y el fomento del uso de los resultados de las evaluaciones.
10. **Asesoramiento a personas decisoras:** Es una función que debe considerarse en determinados perfiles profesionales que asesoran en materia de evaluación en cualquier etapa del ciclo de la acción pública. Se puede considerar una función ex ante, intermedia y ex post al proceso evaluador.

Competencias

Para el desempeño óptimo de las funciones evaluadoras los EEP requieren de ciertos conocimientos, habilidades y actitudes en distinto alcance y enfoque con relación a las funciones de sus puestos de trabajo. El conjunto de estas cualidades es lo que se denomina *competencias en evaluación*. Siguiendo la Recomendación de la Unión Europea de 2008, las competencias en evaluación son una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, en las que:

- Los conocimientos se componen de conceptos, ideas, teorías, hechos y cifras, sobre una materia y apoyan la comprensión de un área o tema concretos.
- Las capacidades se definen como la habilidad para realizar con eficacia actividades, tareas o procesos y utilizar los conocimientos existentes o adquiridos para obtener resultados.
- Las actitudes describen la mentalidad y la disposición para actuar o reaccionar ante las ideas, las personas o las situaciones.

Considerando las tareas identificadas en cada función evaluadora, se han definido un total de **37 competencias en evaluación** agrupadas en tres categorías:

- Comunes.
- Especialización de la práctica evaluativa.
- Gobernanza del proceso evaluador.

Competencias comunes

Se incluyen aquellas competencias comunes no relacionadas con el conocimiento técnico de la evaluación en concreto, pero sí sobre aspectos o conocimientos que hay que tener en cuenta cuando se desempeñan funciones en materia de evaluación de políticas públicas, así como aquellas competencias genéricas relacionadas con la evaluación que se consideran que son básicas para todos los perfiles. Se han identificado un total de **10 competencias comunes**:

- C 1 Teoría de la evaluación.
- C 2 Ciencia política.
- C 3 Administración pública.
- C 4 Derecho público.
- C 5 Transparencia.
- C 6 Trabajo en equipo.
- C 7 Innovación.
- C 8 Ética y compromiso con la evaluación.
- C 9 Liderazgo.
- C 10 Toma de decisiones.

Competencias de especialización práctica



Se incluyen aquellas competencias de especialización relacionadas con la práctica evaluativa. Son competencias técnicas en diversas materias que se consideran necesarias para llevar a cabo los trabajos en las distintas fases en las que se desagrega el proceso de realización de una evaluación. Se han identificado un total de **15 competencias de especialización práctica**.

- C 11 Análisis de políticas públicas.
- C 12 Sistemas y fuentes de información.
- C 13 Indicadores de políticas públicas.
- C 14 Metodología y técnicas cuantitativas de evaluación.
- C 15 Metodología y técnicas cualitativas de evaluación.
- C 16 Análisis de datos e información.
- C 17 Términos de referencia.
- C 18 Redacción de informes.
- C 19 Representación gráfica de resultados.
- C 20 Comunicación escrita y oral.
- C 21 Consulta y participación de actores.
- C 22 Diseño de experimentos.
- C 23 Capacidad analítica.
- C 24 Pensamiento crítico y abierto.
- C 25 Transversalidad.

Competencias de gobernanza del proceso



Se incluyen aquellas competencias relacionadas con la gobernanza de cualquier proceso evaluador o en la toma de decisiones en materia de evaluación. Se han identificado **12 competencias** en esta categoría.

- C 26 Planificación.
- C 27 Gestión de procesos.
- C 28 Gestión de actores.
- C 29 Gestión de riesgos.
- C 30 Resolución de problemas.

- C 31 Gestión de equipos.
- C 32 Toma de decisiones.
- C 33 Gestión del cambio.
- C 34 Coordinación.
- C 35 Participación.
- C 36 Negociación.
- C 37 Orientación estratégica.

Niveles de dominio de competencia

Los niveles de dominio de competencia definen el nivel de conocimientos, capacidades y aptitudes que los profesionales que desempeñan funciones relacionadas con la evaluación deben poder demostrar en un nivel específico.

La asignación en el Marco de competencias de un nivel de dominio de competencia en los perfiles profesionales significa que es el nivel deseado de conocimientos, capacidades y aptitudes que se espera de los profesionales respecto de una competencia específica para el desempeño óptimo de las funciones.

La competencia plena la adquiere un perfil profesional si es capaz de demostrar el nivel de dominio requerido para esa competencia en el Marco de competencias en evaluación. Alcanzar el nivel de dominio de competencia plena requiere formación y expertise.

Se han considerado **3 niveles de dominio de competencia**: Básico, Intermedio y Experto. Como regla general, el dominio de los conocimientos y capacidades requeridos en un nivel específico implica el dominio de las capacidades requeridas en todos los niveles de competencia anteriores.

Nivel Básico

Cuenta con conocimientos básicos de la materia relacionada con la competencia. Por ejemplo, “está familiarizado/a con la terminología relacionada con la evaluación de políticas públicas”.

Comprende o tiene una conciencia básica sobre la competencia y sus implicaciones.

Tiene capacidad para demostrar esta competencia en tareas sencillas después de recibir instrucciones e indicaciones específicas, bajo supervisión directa y dentro de un contexto estructurado. Por ejemplo, “puede recoger en una base de datos ya estructurada y definida datos concretos y ordenarlos”.

Puede adquirir nuevas capacidades o mejorar su nivel de competencia con acompañamiento y supervisión o formación específica.

Nivel Intermedio

Cuenta con buenos conocimientos, tanto teóricos como prácticos, sobre la materia relacionada con la competencia.

Tiene capacidad para aplicar dichos conocimientos en la práctica diaria siguiendo instrucciones generales y resolver problemas sencillos.

Puede llevar a cabo actividades estándar con respecto a la competencia, con poca supervisión.

Puede asumir ciertas responsabilidades bajo supervisión y con directrices concretas.

Nivel Experto

Dispone de conocimientos amplios, especializados y en profundidad respecto a las materias relacionadas con la competencia, tanto teóricos como prácticos.

Puede abordar cuestiones complejas dentro del ámbito de la competencia, así como proponer soluciones innovadoras y hacer frente a todo tipo de problemas y excepciones en relación con la competencia, de forma independiente.

Es capaz de comprender los procesos asociados a la competencia y vincularlos con una visión más estratégica, así como introducir matices complejos.

Dispone de la capacidad para ofrecer asesoramiento experto en la materia de la competencia a terceros y a otros perfiles menos experimentados.

Es capaz de aplicar de forma independiente los conocimientos relacionados con la competencia.

Es capaz de supervisar las tareas y actividades que realizan otras personas en relación con la competencia, solucionar problemas que se presenten y ofrecer instrucciones para dicha realización de forma comprensible.

Se mantiene al corriente de los últimos avances, por lo que puede ofrecer argumentos específicos, innovadores, relevantes y contextuales en respuesta a todo tipo de consultas, tanto internas como externas. Puede, por tanto, participar en eventos sobre la materia de la competencia en ámbitos internos y externos.

Puede contribuir a ampliar los conocimientos globales de la organización en relación con la competencia.

NO aplica

Es una categoría excepcional, cuando un perfil determinado no realiza las funciones relacionadas con esa competencia.

Marco de competencias en evaluación de políticas públicas

El catálogo de competencias en evaluación para EPP con funciones de evaluación consta de un total de **37 competencias**. Para cada perfil profesional se han identificado las competencias más relevantes para el desempeño de sus funciones. Los perfiles Evaluador/a y Gestor/a tienen las 37 competencias del catálogo, diferenciándose en el nivel de dominio requerido en cada competencia.

El perfil Decisor/a tiene 26 competencias del catálogo y el perfil UCE 22 competencias.

Cuadro 1. Distribución agregada de competencias por perfiles y niveles de dominio requeridos.

Perfil Profesional	Nivel Dominio	COMPETENCIAS					
		COMUNES	ESPECIALIZACIÓN	GOBERNANZA	TOTAL		
EVALUADOR/A	BÁSICO	1	0	0	1	3%	
	INTERMEDIO	5	0	11	16	43%	
	EXPERTO	4	15	1	20	54%	
	TOTAL	10	15	12	37	100%	
GESTOR/A	BÁSICO	0	3	0	3	8%	
	INTERMEDIO	5	11	1	17	46%	
	EXPERTO	5	1	11	17	46%	
	TOTAL	10	15	12	37	100%	
DECISOR/A	BÁSICO	1	9	1	11	42%	
	INTERMEDIO	6	1	3	10	38%	
	EXPERTO	3	0	2	5	19%	
	TOTAL	10	10	6	26	100%	
UCE	BÁSICO	4	6	6	16	73%	
	INTERMEDIO	5	0	1	6	27%	
	EXPERTO	0	0	0	0	0%	
	TOTAL	9	6	7	22	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de dominio resultantes para cada categoría de competencias son coherentes con la tipología de funciones que desempeña cada perfil. El perfil Evaluador presenta la mayor exigencia en las competencias de especialización práctica, 54% de las competencias requieren un nivel de experto. En el perfil Gestor el nivel experto se centra en las competencias de gobernanza del proceso. Los Decisores de las políticas presentan mayor dispersión en los niveles de dominio. El nivel básico se concentra en la categoría de especialización práctica y es el de mayor relevancia (42%), frente al nivel experto requerido en el 19% de las competencias, entre las comunes y de gobernanza. La especificidad de las funciones del perfil UCE, centradas en coordinación y no en la realización de evaluaciones o en la toma de decisiones, determina que sus competencias estén distribuidas entre las competencias comunes y de proceso, y que el nivel de dominio requerido para el desempeño óptimo se sitúe entre el nivel básico y el intermedio.

Como resultado final de la asignación de competencias y niveles de dominio para cada perfil profesional se muestra el siguiente cuadro que se configura como el **Marco de Competencias en Evaluación** completo para cada perfil profesional.

Cuadro 2. Marco de competencias en evaluación de políticas públicas.

MARCO DE COMPETENCIAS EN EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS						
COMPETENCIA			NIVEL DE DOMINIO POR PERFIL			
CATEGORIA	COD	DENOMINACIÓN	EVALUADOR/A	GESTOR/A	DECISOR/A	UCE
COMUNES	C01	TEORÍA DE LA EVALUACIÓN	3	3	2	2
	C02	CIENCIA POLÍTICA	3	2	2	1
	C03	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	2	3	3	2
	C04	DERECHO PÚBLICO	2	2	2	2
	C05	TRANSPARENCIA	1	2	2	1
	C06	TRABAJO EN EQUIPO	3	2	1	NA
	C07	INNOVACIÓN	3	3	2	1
	C08	ÉTICA Y COMPROMISO CON LA EVALUACIÓN	2	2	2	2
	C09	LIDERAZGO	2	3	3	2
	C10	TOMA DE DECISIONES	2	3	3	1
ESPECIALIZACIÓN PRÁCTICA	C11	ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS	3	2	2	1
	C12	SISTEMAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	3	2	1	1
	C13	INDICADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	3	2	1	1
	C14	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS CUANTITATIVAS DE EVALUACIÓN	3	2	NA	NA
	C15	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS CUALITATIVAS DE EVALUACIÓN	3	2	NA	NA
	C16	ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN	3	1	NA	NA
	C17	TÉRMINOS DE REFERENCIA	3	3	1	NA
	C18	REDACCIÓN DE INFORMES	3	2	1	1
	C19	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS	3	2	NA	NA
	C20	COMUNICACIÓN ESCRITA Y ORAL	3	2	1	NA
	C21	CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE ACTORES	3	2	1	NA
	C22	DISEÑO DE EXPERIMENTOS	3	1	NA	NA
	C23	CAPACIDAD ANALÍTICA	3	2	1	1
	C24	PENSAMIENTO CRÍTICO Y ABIERTO	3	2	1	1
	C25	TRANSVERSALIDAD	3	1	1	NA
GOBERNANZA DEL PROCESO	C26	PLANIFICACIÓN	2	3	1	1
	C27	GESTIÓN DE PROCESOS	2	3	NA	NA
	C28	GESTIÓN DE ACTORES	3	3	NA	1
	C29	GESTIÓN DE RIESGOS	2	3	2	1
	C30	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	2	3	2	1
	C31	GESTIÓN DE EQUIPOS	2	3	NA	1
	C32	TOMA DE DECISIONES	2	3	3	NA
	C33	GESTIÓN DE CAMBIO	2	2	2	NA
	C34	COORDINACIÓN	2	3	NA	2
	C35	PARTICIPACIÓN	2	3	NA	NA
	C36	NEGOCIACIÓN	2	3	NA	NA
	C37	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	2	3	3	1

3	NIVEL DE DOMINIO EXPERTO
2	NIVEL DE DOMINIO INTERMEDIO
1	NIVEL DE DOMINIO BÁSICO
NA	NO APLICA

Fuente: Elaboración propia.

Diccionario de Competencias

C1. – TEORÍA DE LA EVALUACIÓN

Competencias comunes

Definición

-  Conocer la teoría de la evaluación, el origen y la evolución histórica de la evaluación y de sus diferentes enfoques, de las tipologías y metodologías de evaluación y de evaluabilidad, así como los conceptos utilizados en la materia.
-  Saber diferenciar la evaluación de otras disciplinas y herramientas de seguimiento y control, conocer las potencialidades y aplicar la evaluación como una de las etapas básicas en la formulación de las políticas públicas con enfoque de evaluación.
-  Conocer el contenido de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado.
-  Comprender la justificación, utilidad y usos de la evaluación, así como su papel social y político tanto en el nivel estratégico como en el operativo de la acción pública.
-  Saber aplicar la teoría a la práctica de una evaluación en función de los distintos objetos y objetivos pretendidos con la evaluación, y en particular la metodología y el enfoque de la evaluación.
-  Capacidad para impulsar la cultura de evaluación en sus ámbitos de actuación y según lo contemplado en su normativa sectorial.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2 , 3
	UCE	1, 2 , 3

C2. – CIENCIA POLÍTICA

Competencias comunes

Definición

-  Tener conocimientos acerca de la estructura, funcionamiento y resultados del sistema político español, así como su interacción con el entorno.
-  Conocer el papel de los diferentes tipos de actores políticos.
-  Saber identificar de las principales instituciones políticas españolas, conocer su función y comprender su interrelación con el resto de los componentes del sistema político.
-  Ser capaz de analizar, desde un punto de vista científico, los principales factores del sistema político, tanto estructurales (por ejemplo: instituciones, actores) como dinámicos (por ejemplo: cultura política, ideologías, comportamiento político, opinión pública), que determinan e influyen en la vida política y las diferentes formas de acción colectiva.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1, 2 , 3
	UCE	1 , 2, 3

C3. – ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Competencias comunes

Definición

-  Tener conocimientos sobre la Administración pública, estructura, funcionamiento (funciones, procesos y procedimientos), relaciones intra e interadministrativas y de las fórmulas de la colaboración público – privada.
-  Conocer la normativa, presupuestaria y de contratación pública, y comprender sus procesos asociados.
-  Tener capacidad para realizar actividades de gestión presupuestaria y procesos de contratación pública.
-  Ser capaz de valorar las implicaciones de la estructura presupuestaria de las administraciones públicas y de los procesos de contratación en el marco de la evaluación.
-  Saber reconocer las técnicas e instrumentos para la planificación de la actuación pública, dirección por objetivos, gestión de proyectos, herramientas de seguimiento y de aseguramiento de la calidad de los servicios.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2 , 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	1, 2 , 3

C4. – DERECHO PÚBLICO

Competencias comunes

Definición

-  Conocer, comprender y aplicar y analizar los aspectos legales y las normativas relacionadas con las relaciones entre el Estado y los ciudadanos, así como entre las diferentes ramas y niveles del gobierno.
-  Conocer los órganos, estructura, proceso de elaboración normativo y normativa básica de la Unión Europea.
-  Tener capacidad para entender cómo los países miembros implementan y armonizan la legislación de la Unión Europea en su legislación nacional, asegurando la coherencia y el cumplimiento.
-  Ser capaz de entender, aplicar y trabajar con las leyes, regulaciones y políticas emanadas de la Unión Europea relevantes para la formulación de políticas públicas a nivel nacional o local y también que puedan afectar al proceso evaluador.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2 , 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1, 2 , 3
	UCE	1, 2 , 3

C5. – TRANSPARENCIA

Competencias comunes

Definición

-  Tener conocimientos sobre el marco regulatorio de la transparencia y protección de datos, en particular la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno y de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales.
-  Capacidad de promover y garantizar la apertura, la rendición de cuentas y el acceso a la información en el ámbito de la evaluación de políticas públicas.
-  Ser capaz de desarrollar prácticas evaluativas en las que se pueda visualizar y discutir enfoques y resultados de la evaluación.
-  Actitud abierta para mostrar las actividades y metodologías aplicadas en el desarrollo de los trabajos de evaluación.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	1, 2, 3

C6. – TRABAJO EN EQUIPO

Competencias comunes

Definición

-  Saber identificar habilidades y conocimientos, individuales y colectivos, y orientarlos a objetivos comunes de evaluación en un clima de colaboración, confianza y compromiso compartido.
-  Ser capaz de colaborar de manera efectiva con otros miembros del equipo de evaluación, y con las partes interesadas y actores relevantes en el proceso de planificación y evaluación de políticas públicas.
-  Tener disposición para trabajar de manera conjunta con otras personas, compartiendo responsabilidades, conocimientos y recursos para lograr objetivos comunes.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	NA

C7. – INNOVACIÓN

Competencias comunes

Definición

-  Ser capaz de proponer enfoques novedosos y soluciones creativas para los desafíos en el proceso de evaluación de políticas públicas.
-  Mostrar disposición constante y proactiva para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y perspectivas a lo largo del tiempo.
-  Habilidad para gestionar los cambios o modificaciones asociados a la implementación de una innovación en el enfoque o proceso evaluador.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2 , 3
	UCE	1 , 2, 3

C8. – ÉTICA Y COMPROMISO CON LA EVALUACIÓN

Competencias comunes

Definición

-  Conocer las normas reguladoras de la ética pública y profesional en España, aspectos esenciales y principales obligaciones de este régimen, de forma que se alinee su actuación con el cumplimiento de los valores, principios y normas éticas compartidas, dando prioridad a los intereses públicos por encima de los suyos privados.
-  Comprender y mostrar disposición a adherirse a los principios éticos en la recopilación y análisis de datos, asegurando la imparcialidad, integridad y transparencia en el proceso de evaluación.
-  Capacidad y disposición para difundir la cultura evaluadora en sus ámbitos de actuación.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	1, 2, 3

C9. – LIDERAZGO

Competencias comunes

Definición

-  Mostrar conocimientos, habilidades y actitudes que permiten dirigir y coordinar equipos multidisciplinares.
-  Transmitir autoritas en materia de evaluación y en la exposición de resultados de una evaluación.
-  Ser capaz de influir en la toma de decisiones basadas en la evidencia.
-  Capacidad para influir y promover la motivación de las personas en su ámbito de actuación en materia de evaluación de políticas públicas.
-  Saber facilitar el proceso de evaluación de políticas públicas de manera eficiente y efectiva.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	1, 2, 3

C10. – TOMA DE DECISIONES

Competencias comunes

Definición

-  Capacidad para decidir de forma racional y acertada entre varias alternativas la más adecuada para la consecución de un objetivo marcado con relación a la evaluación.

-  Adoptar las acciones oportunas en congruencia con los datos y hechos disponibles recibidos de distintas fuentes, con las limitaciones y con las posibles consecuencias a corto y largo plazo.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2 , 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	1 , 2, 3

C11. – ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Competencias de especialización práctica

Definición

-  Capacidad de analizar información y establecer juicios de valor sobre las políticas públicas.
-  Comprender y ser capaz de valorar las diferentes fases del ciclo de la acción pública, desde la identificación del problema, la definición de alternativas, las capacidades críticas necesarias a nivel individual e institucional, la selección y diseño e implementación de la alternativa seleccionada, el seguimiento y evaluación de sus resultados.
-  Atender y comprender el contexto en el que se desarrolla la política pública.
-  Demostrar sensibilidad política, identificando los debates políticos y públicos más delicados y las distintas perspectivas de valor público de la política analizada.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1, 2 , 3
	UCE	1 , 2, 3

C12. – SISTEMAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Competencias de especialización práctica 

Definición

-  Conocer los sistemas de información y de producción de datos de naturaleza estadística públicos y, cuando son accesibles, privados.
-  Saber identificar las fuentes de información pertinentes a la evaluación, ya sean de naturaleza cuantitativa o cualitativa, e interna o externa al objeto de evaluación, y ser capaz de valorar la calidad, completitud y rigor de los datos que contienen.
-  Tener la habilidad de recoger e identificar la información relevante apoyada en criterios de calidad y con un impacto directo sobre las evaluaciones.
-  Capacidad para proponer soluciones cuando la información no es accesible a partir de procedimientos de producción de los datos de acuerdo con los recursos disponibles y siguiendo el principio de economía de medios.
-  Hacer un uso responsable de los datos, la transparencia, la neutralidad y la protección de la privacidad y seguridad de los informantes.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	1 , 2, 3

C13. – INDICADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Competencias de especialización práctica

Definición

-  Tener capacidad de construcción con criterios de calidad de indicadores de valor público, de gobernanza, seguimiento y evaluación de políticas públicas.
-  Mostrar habilidad para identificar, distinguir y examinar adecuadamente las tipologías de indicadores, su proceso de construcción, las metodologías empleadas, así como su pertinencia, relevancia y adecuación a la política pública o a su evaluación.
-  Conocer y saber identificar las fuentes nacionales e internacionales de indicadores globales de políticas públicas.
-  Demostrar tener el compromiso de utilizar los indicadores de forma responsable, transparente y neutral.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	1 , 2, 3

C14. – METODOLOGÍA Y TÉCNICAS CUANTITATIVAS DE EVALUACIÓN

Competencias de especialización práctica 

Definición

-  Identificar, seleccionar y aplicar las técnicas y herramientas cuantitativas de investigación más adecuadas en cada tipo de evaluación y para el análisis de los criterios de evaluación (eficacia e impacto) considerando sus posibles limitaciones.
-  Mostrar conocimientos estadísticos y econométricos para el análisis e interpretación de datos, habilidad para la utilización de herramientas informáticas, bases de datos y paquetes estadísticos para la aplicación de los métodos cuantitativos.
-  Tener conocimientos de procedimientos de muestreo.
-  Ser capaz de diseñar las herramientas correspondientes a las técnicas más adecuadas
-  Demostrar el reconocimiento de la importancia de la precisión, la economía de medios y la rigurosidad.
-  Comprender y aplicar los imperativos de confidencialidad y protección de datos de carácter personal.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	NA
	UCE	NA

C15. – METODOLOGÍA Y TÉCNICAS CUALITATIVAS DE EVALUACIÓN

Competencias de especialización práctica

Definición

-  Saber identificar, seleccionar, diseñar y aplicar técnicas de investigación cualitativas adecuadas para cada tipología de evaluación (entrevistas en profundidad, grupos de discusión, método Delphi, observación participante, estudios de caso...).
-  Saber reconocer las potencialidades y limitaciones que las adecúen a las necesidades particulares de cada evaluación.
-  Ser capaz de manejar procesador de textos y utilización de software de análisis cualitativo para organizar, codificar y analizar datos cualitativos.
-  Demostrar el reconocimiento de la importancia de la precisión, la economía de medios y la rigurosidad.
-  Comprender y aplicar los imperativos de confidencialidad y protección de datos de carácter personal.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	NA
	UCE	NA

C16. – ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN

Competencias de especialización práctica

Definición

-  Saber afrontar la recopilación de datos relevantes a través de instrumentos y métodos de muestreo adecuados, considerando las limitaciones normativas relativas al uso y tratamiento de datos.
-  Capacidad de tratamiento e interpretación de datos de manera rigurosa y objetiva, utilizando técnicas estadísticas, de aprendizaje automático y de ciencia de datos adecuadas para identificar patrones, tendencias y relaciones estructurales.
-  Identificar y discernir la relevancia y aplicabilidad de datos en función del análisis a realizar.
-  Saber presentar datos de forma adaptada a la diversidad de audiencias, así como aplicar principios éticos, de inclusión y de género en la recogida y aplicación de técnicas e instrumentos del análisis de datos.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	NA
	UCE	NA

C17. – TÉRMINOS DE REFERENCIA

Competencias de especialización práctica

Definición

-  Tener conocimientos teóricos y prácticos en materia de términos de referencia en evaluación (TDR).
-  Comprender la capacidad de dotar de una estructura, especificar el contenido, establecer los criterios y definir los límites de evaluación, plasmándolo todo ello en un documento técnico que guíe el proceso evaluador de principio a fin.
-  Demostrar capacidad de anticipación y previsión de las necesidades de evaluación y, en consecuencia, la de la adecuación de los recursos.
-  Diseñar las especificaciones técnicas, claras, específicas y que respondan a las necesidades de la evaluación para incluirse en los procesos de externalización de una evaluación, ya sea de todo el proceso o de técnicas o herramientas concretas.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	NA

C18. – REDACCIÓN DE INFORMES

Competencias de especialización práctica 

Definición

-  Reconocer la estructura básica y estándares de calidad de los diferentes tipos de informes, seleccionando el más adecuado atendiendo a su propósito.
-  Presentar los resultados de la evaluación de forma clara, ordenada y dirigida a la finalidad de la evaluación concreta.
-  Tener habilidad para articular y facilitar la comprensión de resultados de evaluación complejos con la correcta elección del estilo de redacción con relación a las distintas audiencias posibles.
-  Demostrar capacidad de síntesis y de visión estratégica para mostrar los resultados de forma atractiva, innovadora y sencilla.
-  Conocer y saber elegir las herramientas informáticas y formatos más apropiados para la redacción de informes.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	1 , 2, 3

C19. – REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS

Competencias de especialización práctica

Definición

-  Mostrar capacidad de organizar y mostrar información y datos de manera clara y concisa a través de medios gráficos que sintetizan y resumen los resultados más relevantes de una evaluación.
-  Saber identificar y seleccionar el tipo de representación gráfica (gráfico, diagrama, esquema, etc.) más adecuado para cada caso, teniendo en cuenta los tipos de datos implicados y el equilibrio necesario entre profundidad y síntesis.
-  Tener la capacidad para utilizar las herramientas informáticas, los recursos y elementos visuales más apropiados para resaltar tendencias, patrones o comparaciones entre datos.

Perfiles		Nivel de dominio
 Evaluador/a		1, 2, 3
 Gestor/a		1, 2 , 3
 Decisor/a		NA
 UCE		NA

C20. – COMUNICACIÓN ESCRITA Y ORAL

Competencias de especialización práctica 

Definición

-  Capacidad para transmitir conocimientos, planteamientos, argumentos y soluciones, en materia de políticas públicas y de su evaluación, de manera clara, rigurosa y convincente, en función del público destinatario.
-  Demostrar destreza en la identificación, selección y utilización de los medios y recursos más adecuados a los fines de difusión y comunicación perseguidos, lo que incluye el conocimiento de los diferentes lenguajes (incluido el lenguaje audiovisual, las representaciones gráficas o las infografías) para presentar evidencias de forma adecuada al público destinatario.
-  Demostrar habilidad de adaptación en cada momento a las características de la situación y de la tipología y características de la audiencia.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	NA

C21. – CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE ACTORES

Competencias de especialización práctica

Definición

-  Saber identificar actores relevantes a la política pública objeto de evaluación, y definir su interés en función de cada fase de la evaluación.
-  Habilidad para integrar en la evaluación a los actores implicados en la política a través de los instrumentos y técnicas más adecuadas de consulta y participación.
-  Ser capaz de crear y mantener relaciones internas y externas sólidas con actores basadas en la confianza mutua y la credibilidad.
-  Demostrar el compromiso de vehicular y dinamizar la participación de la sociedad civil, el tercer sector y el sector privado en la elaboración y evaluación de políticas públicas.
-  Desarrollar la actitud de escucha activa y voluntad de entendimiento y consenso.
-  Tener habilidad para la utilización de metodologías actuales, incluidos medios TIC que permitan profundizar en la democratización de la participación en las evaluaciones.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	NA

C22. – DISEÑO DE EXPERIMENTOS

Competencias de especialización práctica 

Definición

-  Conocer cómo diseñar un experimento de forma que se puedan caracterizar los factores que más influyen en ciertas variables de respuesta mientras se minimiza la influencia de otros factores y se minimiza y estabiliza la variabilidad de la propia respuesta.
-  Tener capacidad para formular hipótesis y proponer experimentos empíricos con expectativas realistas de obtener resultados.
-  Conocer los criterios de validez de las conclusiones de un experimento: validez interna, validez externa, validez estructural, validez estadística.
-  Mantener en todo momento un compromiso con la objetividad, el equilibrio entre objetivos y recursos y rigor el metodológico.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1 , 2, 3
	Decisor/a	NA
	UCE	NA

C23. – CAPACIDAD ANALÍTICA

Competencias de especialización práctica 

Definición

-  Tener habilidad para construir un planteamiento lógico para hacer frente a problemas u oportunidades complejas mediante la división en sus partes constitutivas con el fin de identificar cuestiones subyacentes, determinar las relaciones de causa-efecto y llegar a conclusiones o decisiones.
-  Ser capaz de observar, recopilar y distinguir e interpretar datos relevantes con objetividad y actitud crítica, de identificar las causas de los fenómenos y de marcar estrategias de obtención de resultados.
-  Capacidad de extraer conclusiones relevantes a partir de los datos e informaciones recabadas en el proceso de evaluación.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	1 , 2, 3

C24. – PENSAMIENTO CRÍTICO Y ABIERTO

Competencias de especialización práctica 

Definición

-  Comprender y aceptar la concurrencia de contextos complejos y cambiantes, identificar enfoques alternativos, y modificar posturas en función a las evidencias encontradas.
-  Mantener una actitud abierta y escucha activa a la diversidad de actores implicados y a la incorporación de innovaciones para la mejora.
-  Ser capaz de aplicar la creatividad al abordar problemas analíticos, explorar las alternativas y considerar soluciones innovadoras.
-  Tener iniciativa de cambio para maximizar la eficacia, la velocidad de respuesta y la adaptación colectiva a los proyectos de evaluación.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2 , 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	1 , 2, 3

C25. – TRANSVERSALIDAD

Competencias de especialización práctica

Definición

-  Reconocer la diversidad social, política, cultural y religiosa de las sociedades contemporáneas y la relevancia y transversalidad que en ellas tienen los principios democráticos y los derechos humanos.
-  Comprender las situaciones estructurales que generan desigualdad o contribuyen/limitan el desarrollo humano integral sobre las que se desarrolla la intervención a evaluar.
-  Considerar en la evaluación los criterios de valor público de la política en materia de Derechos Humanos, igualdad de género, reto demográfico, desigualdad y/o diversidad cultural.
-  Tener capacidad de implicar a todos los colectivos relacionados directa o indirectamente con la intervención, especialmente los que se enfrentan a situaciones de mayor vulnerabilidad, discriminación o exclusión.
-  Desarrollar sensibilidad respecto al contexto político y sociocultural en el que se desarrolla la evaluación y la intervención.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1 , 2, 3
	Decisor/a	1 , 2, 3
	UCE	NA

C26. – PLANIFICACIÓN

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Aplicar criterios de selección de actividades de evaluación en su ámbito de actuación, unidad, organismo o ministerio.
-  Capacidad de determinar el objeto, objetivo, justificación y el alcance de una evaluación.
-  Anticiparse a posibles oportunidades y problemas, así como tomar decisiones para gestionar los riesgos de la evaluación.
-  Adoptar decisiones y llevar a cabo acciones de facilitación del proceso evaluador a cualquier nivel y en todos los ámbitos.
-  Establecer el plan de contratación y el presupuesto asociado a la evaluación.
-  Programar y organizar adecuadamente el proceso de evaluación con un plan de trabajo realista, independientemente de su complejidad.
-  Supervisar las actividades para garantizar un proceso de evaluación eficaz y eficiente con el uso adecuado de los recursos de la evaluación.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	1, 2, 3

C27. – GESTIÓN DE PROCESOS

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Definir, organizar y dirigir las actividades del proceso evaluador para alcanzar los objetivos en plazo.
-  Gestionar y controlar la aplicación del presupuesto en las metodologías y herramientas de evaluación y el uso de los recursos.
-  Asumir la responsabilidad de la eficacia del proceso de evaluación.
-  Proporcionar la asistencia adecuada al equipo evaluador o a otras personas implicadas en el proceso para potenciar el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.
-  Adaptar las actividades del proceso evaluador a las situaciones cambiantes que se produzcan.
-  Definir la comunicación con actores y partes interesadas en la evaluación.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	NA
	UCE	NA

C28. – GESTIÓN DE ACTORES

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Saber identificar los actores relevantes y sus roles en el proceso de evaluación, así como su relevancia e implicaciones en cada fase del proceso.
-  Tener capacidad para desarrollar y mantener relaciones efectivas con los actores relevantes.
-  Capacidad para gestionar las necesidades de información y saber cómo hacer compatibles las expectativas de información de los actores y los resultados de la evaluación y las evidencias obtenidas.
-  Saber mantener relaciones de trabajo estructuradas y estratégicas basadas en la confianza, el compromiso, la integridad y reconocimiento de obligaciones mutuas, con lealtad institucional.

Perfiles		Nivel de dominio
 Evaluador/a		1, 2, 3
 Gestor/a		1, 2, 3
 Decisor/a		NA
 UCE		1 , 2, 3

C29. – GESTIÓN DE RIESGOS

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Saber identificar, analizar, evaluar y priorizar los riesgos de forma que se puedan minimizar, controlar o eliminar los riesgos.
-  Capacidad de aplicar procesos e instrumentos de gestión y control de riesgos, incluidos aquellos basados en la tecnología de la información, tanto a nivel operacional como estratégico, incorporándolos a la gobernanza de la evaluación.
-  Presenta predisposición y capacidad para integrar las aportaciones de los ejercicios de evaluación de riesgos en el diseño de las políticas y en las evaluaciones.
-  Utilizar eficazmente los canales de comunicación establecidos con las autoridades de competencia y anticorrupción.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2 , 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2 , 3
	UCE	1 , 2, 3

C30. – RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Identificar y definir problemas que puedan afectar a la evaluación, utilizando datos objetivos y realizando los análisis adecuados, ya sean técnicos del proceso, de ejecución de actividades, conductuales o de relación que puedan generar conflictos.
-  Capacidad de reconocer, prevenir, prever y anticipar las situaciones potencialmente conflictivas entre las partes interesadas durante todas las fases del proceso evaluador, con el fin de llegar a un acuerdo que responda al interés común y al de todas las partes.
-  Seleccionar y aplicar las técnicas de gestión de conflictos (negociación, mediación, conciliación y arbitraje) en función de la naturaleza y complejidad de la situación que se genere en cada caso.
-  Mantener una actitud de reconocimiento de las distintas opiniones, abierta y proclive al debate honesto, objetivo y respetuoso.
-  Aplicar con habilidad técnicas interpersonales para la resolución de problemas y conflictos.
-  Dirigir la consulta y comunicación a otros actores relevantes con el objetivo de encontrar la mejor solución a un problema detectado.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	1, 2, 3

C31. – GESTIÓN DE EQUIPOS

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Capacidad de establecer criterios de dirección clara y objetivos alcanzables para los equipos, así como promover un entorno de colaboración y de orientación a resultados.
-  Aplicar estrategias y métodos de gestión del rendimiento que ayuden a potenciar las capacidades del equipo e identificar las ineficiencias en un entorno colaborativo, incluidas las prácticas de liderazgo positivo e inteligencia emocional.
-  Desarrollar una cultura de buenas prácticas e innovación en el equipo de evaluación y en la organización.
-  Identificar las necesidades y oportunidades de formación del equipo para lograr la máxima eficacia y eficiencia.
-  Demostrar asertividad, confianza e inteligencia emocional para dirigir un equipo.

Perfiles		Nivel de dominio
 Evaluador/a		1, 2, 3
 Gestor/a		1, 2, 3
 Decisor/a		NA
 UCE		1, 2, 3

C32. – TOMA DE DECISIONES

Competencias de gobernanza del proceso

Definición

-  Capacidad para identificar y aplicar planteamientos eficaces y eficientes con el fin de extraer conclusiones o desarrollar soluciones.
-  Capacidad para adoptar decisiones y definir acciones orientadas a los objetivos del proceso evaluador o a la mejora de la política pública con la aplicación de las recomendaciones de una evaluación, en congruencia con las evidencias, teniendo en cuenta el marco competencial, las limitaciones y las posibles consecuencias.
-  Delegar responsabilidades y tareas, proporcionando una comunicación adecuada.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	NA

C33. – GESTIÓN DEL CAMBIO

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Demostrar tener conocimiento de metodologías y técnicas de gestión del cambio que puedan aplicarse a las políticas públicas y su evaluación, así como sus elementos.
-  Saber analizar los cambios y las principales implicaciones para la evaluación y para la organización.
-  Implementar planes de gestión del cambio y analizar sus consecuencias para la mejora continua de la política pública o de la evaluación.
-  Capacidad de adaptación a modificaciones que se produzcan en la evaluación, en el proceso evaluador, en las tareas asignadas o en cualquier otro aspecto, derivados de cambios en el entorno de la evaluación.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	1, 2, 3
	UCE	NA

C34. – COORDINACIÓN

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Establecer y gestionar mecanismos de gobernanza y gestión de las evaluaciones con el fin de garantizar que éstas se llevan a cabo de forma adecuada.
-  Capacidad para organizar, estructurar y liderar las relaciones con las distintas partes implicadas en el proceso evaluador para lograr los objetivos de la evaluación.
-  Tener habilidad para planificar, organizar y conducir reuniones de manera eficiente y efectiva.

Perfiles		Nivel de dominio
 Evaluador/a		1, 2, 3
 Gestor/a		1, 2, 3
 Decisor/a		NA
 UCE		1, 2, 3

C35. – PARTICIPACIÓN

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Conocer los principales instrumentos para vehicular la participación del sector institucional, la sociedad civil, tercer sector y sector privado en las evaluaciones, atendiendo en cada caso a su naturaleza para elegir la fórmula más adecuada para su gestión.
-  Capacidad para comprender y facilitar la exposición y debate de las posiciones de los distintos actores respecto a la política pública y a la evaluación.
-  Tener destreza para lograr la implicación y creatividad de terceros, utilizar las capacidades grupales para liderar el grupo hacia el consenso, solucionar problemas de forma efectiva, llevar a cabo tareas y alcanzar objetivos comunes y estimular el intercambio de buenas prácticas.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	NA
	UCE	NA

C36. – NEGOCIACIÓN

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Saber negociar condiciones y circunstancias que propicien procesos de evaluación eficaces y de alta calidad sin comprometer la conducta ética.
-  Ser capaz de ayudar a las partes implicadas a establecer prioridades y métodos de evaluación coherentes con los objetivos de la evaluación y los recursos disponibles.
-  Valorar las alternativas y las posiciones de otras personas, tanto interna como externamente, para lograr resultados aceptados por todas las partes.

Perfiles		Nivel de dominio
	Evaluador/a	1, 2, 3
	Gestor/a	1, 2, 3
	Decisor/a	NA
	UCE	NA

C37. – ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Competencias de gobernanza del proceso 

Definición

-  Capacidad para comprender los asuntos estratégicos más relevantes del panorama general, cómo las políticas públicas se relacionan con otras políticas, así como sus implicaciones en las estrategias del gobierno, de otros niveles de gobierno y en la sociedad en su conjunto.
-  Tener visión orientada al largo plazo, con capacidad de adaptabilidad continua.
-  Capacidad para identificar los resultados de la evaluación y su contribución a la mejora de las políticas, al aprendizaje y la rendición de cuentas.
-  Demostrar una conciencia estratégica respecto de la cultura y práctica de la evaluación, y del papel de los equipos de evaluación.

Perfiles		Nivel de dominio
 Evaluador/a		1, 2, 3
 Gestor/a		1, 2, 3
 Decisor/a		1, 2, 3
 UCE		1, 2, 3

Bibliografía consultada

- Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. (2018). Metodologías de Elaboración de Mapas de Competencias.
- Agencia Estatal para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). (2016). Mapa de Competencias.
- Canadian Evaluation Society (CES) . (2018). Comoetencies for Canadian Evaluation Practice.
- Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. (1999). Método de análisis Ocupacional DACUM.
- DG de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes de la Comisión Europea. (2020). Marco Europeo Común de Competencias para los Profesionales de la Contratación Pública (ProcurComEU).
- DG Política Regional y Urbana de la Comisión Europea. (2017). Marco de competencias de la UE para la gestión y ejecución del FEDER y el Fondo de Cohesión.
- Gesellschaft für Evaluation e.V. (DEGEVAL). (s.f.). Recommendations on Education and Training in Evaluation Requeriment Profiles for Evaluators. Obtenido de https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/Publikationen_Homepage/Recom_Education_Training.pdf
- Instituto Andaluz de Administración Pública . (s.f.). Catálogo de competencias para innovar en la Junta de Andalucía.
- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2021). Competencias para el Teletrabajo de las Empleadas y los Empleados Públicos.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2022). Competencias Digitales de las Empleadas y los Empleados Públicos.
- Joint Research Centre (JRC), European Union. (2022). Competences for Policymaking, Competence Framework “Science for Policy” for researchers.
- OCDE. (2021). The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector.
- Sociedad de Evaluación del Reino Unido. (2012). Marco de Capacidades de Evaluación.
- Sociedad Europea de la Evaluación. (s.f.). Marco de Capacidades en Evaluación.
- Unite Nation Evaluation Group (UNEG). (2016). Evaluation Competency Framework.