



Marco de competencias de la UE para la gestión y ejecución del FEDER y el Fondo de Cohesión

Guía de usuario para el Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación

El Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación son instrumentos desarrollados por la DG Política Regional y Urbana para ayudar a las administraciones que gestionan y ejecutan el FEDER y el Fondo de Cohesión a identificar y hacer frente a las competencias que precisan de un refuerzo adicional.

| Versión | Fecha |
|---------|------------------------|
| V1 | 3 de noviembre de 2017 |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS | 2 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | 3 |
| 1 INTRODUCCIÓN | 5 |
| 2 JUSTIFICACIÓN Y CONCEPTOS CLAVE | 7 |
| 2.1 Por qué un Marco de competencias de la UE y una herramienta de autoevaluación..... | 7 |
| 2.2 Conceptos clave y definiciones..... | 8 |
| 3 CÓMO SE USAN LOS INSTRUMENTOS..... | 11 |
| 3.1 Fase 1: Planificación de la evaluación | 11 |
| 3.2 Fase 2: Evaluación..... | 13 |
| 3.3 Fase 3: Análisis y elaboración del plan de aprendizaje y desarrollo..... | 23 |
| 4 CÓMO SE PERSONALIZAN LOS INSTRUMENTOS..... | 31 |
| 4.1 Personalización del Marco de competencias de la UE..... | 31 |
| 4.2 Personalización de la herramienta de autoevaluación | 31 |
| 4.2.1 Cómo añadir o editar tareas | 31 |
| 4.2.2 Cómo modificar los niveles de dominio deseados..... | 34 |
| 4.2.3 Agregar competencias | 35 |
| ANEXO 1: MARCO DE COMPETENCIAS DE LA UE..... | 39 |
| ANEXO 2: PLANTILLA DE PLAN DE TRABAJO | 40 |
| ANEXO 3: PLANTILLA DEL PLAN DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO | 41 |
| ANEXO 4: PLANTILLAS DE ANÁLISIS A NIVEL DE LA INSTITUCIÓN | 42 |

LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

| Abreviatura | Descripción |
|-------------|---|
| FC | Fondo de Cohesión |
| DG REGIO | Dirección General de Política Regional y Urbana |
| CE | Comisión Europea |
| FEDER | Fondo Europeo de Desarrollo Regional |
| UE | Unión Europea |
| RR. HH. | Recursos humanos |

GLOSARIO DE TÉRMINOS

| Término | Descripción |
|---|--|
| Competencia | Capacidad de aplicar o utilizar conocimientos, competencias, habilidades, conductas y características personales para llevar a cabo satisfactoriamente tareas de trabajo críticas, funciones específicas o asumir una función o cargo determinado. |
| Marco de competencias | Un instrumento para la gestión de recursos humanos que incluye conjuntos de competencias, pertinente para el desarrollo tanto de organizaciones como de empleados. |
| Empleados del nivel de toma de decisiones (responsables de la toma de decisiones) | Se trata del jefe de la institución del FEDER/FC o las personas que actúan en niveles de dirección estratégica relativamente elevados |
| Marco de competencias de la UE | El marco de competencias para el FEDER y el FC desarrollado por la DG REGIO |
| Grupos de funciones profesionales | Los tres tipos de puestos de empleados implicados en la gestión y ejecución del FEDER/FC (empleados del nivel operativo, empleados del nivel de supervisión y empleados del nivel de toma de decisiones) desarrollados teniendo en consideración las tareas, las subtareas y las responsabilidades desempeñadas en cada nivel. |
| Equipo de aplicación | El equipo perteneciente a una administración con responsabilidades sobre la aplicación de una evaluación de competencias utilizando el Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación. |
| Institución | Tipos de instituciones implicadas en la gestión y ejecución del FEDER y el FC de conformidad con los Reglamentos: Organismo de coordinación, Autoridad de gestión, Autoridad de certificación, Organismo intermedio, Autoridad de auditoría o funciones de Secretaría conjunta. |
| Instrumentos | Marco de competencias de la UE y herramienta de autoevaluación |
| Descripción del puesto | Un documento que resume las principales responsabilidades, funciones y obligaciones, así como las competencias y niveles de dominio necesarios. |
| Competencias de gestión | Competencias necesarias para las funciones de gestión, basadas en conocimientos, habilidades y capacidades adquiridos. |
| Competencias operativas | Competencias que precisa el personal para gestionar correctamente las funciones asignadas en relación con la gestión del FEDER y el FC. |
| Empleados del nivel operativo | Expertos que trabajan directamente en las distintas tareas y subtareas en el seno de la organización. |
| Competencias profesionales | Competencias necesarias para la ejecución de funciones profesionales específicas y basadas en los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridos. |
| Reglamentos | Reglamentos sobre los Fondos de Estructurales y de Inversión europeos para el periodo 2014-2020 |

| Término | Descripción |
|---|---|
| Automatización de los procesos mediante la robótica | Aplicación de tecnología que permite configurar software informático o un «robot» para captar e interpretar aplicaciones existentes para el procesamiento de una transacción, la manipulación de datos, la activación de respuestas y la comunicación con otros sistemas digitales. |
| Autoevaluación | Una evaluación del nivel de dominio propio con respecto a las competencias necesarias para la ejecución efectiva y eficiente de las funciones asignadas. |
| Herramienta de autoevaluación (herramienta) | Una herramienta basada en web utilizada para evaluar el nivel de dominio del usuario con respecto a competencias e identificar aquellas en las que necesita mejorar. |
| Subtarea | Una acción realizada por una autoridad (institución) o una persona que produce un resultado relacionado con la gestión del FEDER y el FC. |
| Empleados del nivel de supervisión (supervisores) | Se trata del nivel de gestión intermedio de las instituciones del FEDER/FC, generalmente jefes de unidades organizativas, responsables de un grupo de personas y no implicados directamente en la ejecución operativa del programa. |
| Tareas | Grupo de subtareas agrupadas según el propósito de la tarea y realizadas por una persona o grupo de personas en sus actividades diarias para garantizar la gestión del FEDER y el FC. |
| Planes de aprendizaje y desarrollo | Planes para el desarrollo de competencias basados en resultados de una evaluación de competencias realizada utilizando el Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación. |

1 INTRODUCCIÓN

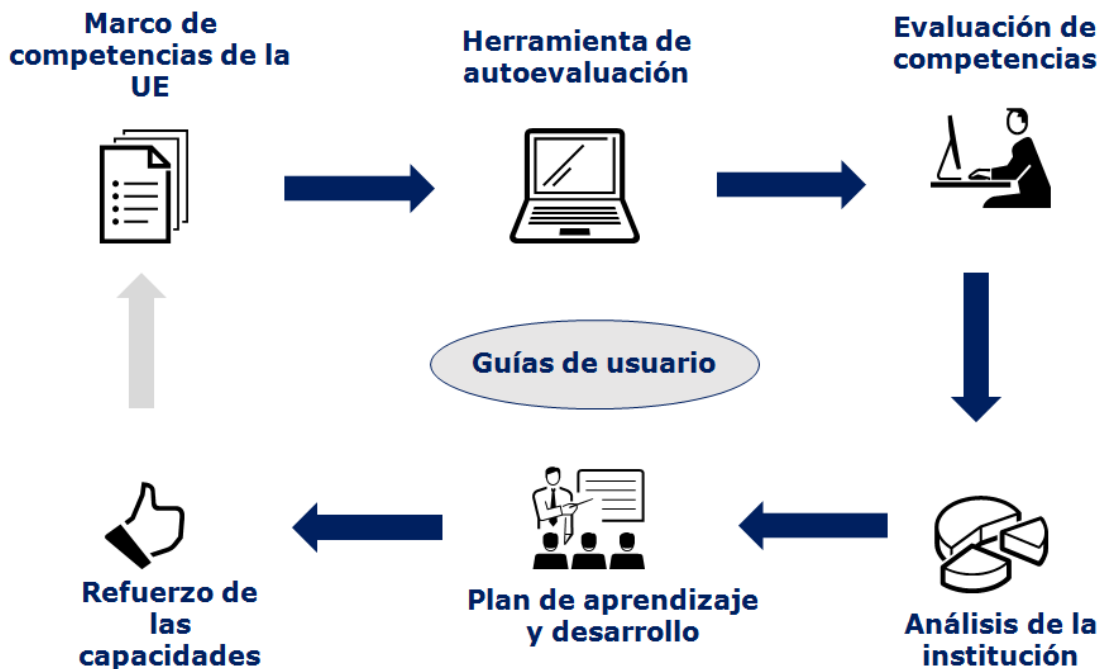
Esta Guía de usuario ha sido desarrollada por la DG Política Regional y Urbana (DG REGIO) de la Comisión Europea con el fin de ayudar a las administraciones participantes en la gestión y ejecución del FEDER y el Fondo de Cohesión a aplicar el Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación («los instrumentos»).

La Guía de usuario es el documento de orientación fundamental para la aplicación de los instrumentos a escala de la administración. Se recomienda a los empleados de la administración encargados de la aplicación de los instrumentos que lo analicen atentamente antes de proceder a la evaluación de competencias.

Los contenidos de la Guía de usuario incluyen:

- El Marco de competencias de la UE, que describe en detalle las competencias necesarias para la gestión y ejecución del FEDER y el Fondo de Cohesión, su justificación y ventajas (capítulo 2).
- La herramienta de autoevaluación, que plasma los contenidos del Marco de competencias de la UE en un instrumento adecuado para la autoevaluación de competencias de empleados e instituciones (capítulo 2).
- La organización del proceso de evaluación de competencias en términos de orden de fases y actividades y recomendaciones sobre lo que deben y no deben hacer las instituciones a la hora de aplicar los instrumentos (capítulo 3).
- La elaboración de Planes de aprendizaje y desarrollo (y plantilla) para mejorar las competencias que requieren mejora, incluido un marco metodológico para la selección de las opciones de aprendizaje más adecuadas (capítulo 3).
- Instrucciones técnicas que describen los pasos necesarios para modificar el Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación (capítulo 4).

La relación entre los contenidos mencionados se presenta en la ilustración siguiente:



Para comenzar, las administraciones deberán:

- Obtener una copia de la herramienta de autoevaluación enviando una solicitud de nombre de usuario y contraseña a **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**, y
- Utilizar el nombre de usuario y la contraseña en el siguiente sitio web que aloja la herramienta de autoevaluación:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 JUSTIFICACIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

2.1 Por qué un Marco de competencias de la UE y una herramienta de autoevaluación

Según ha evolucionado la política de cohesión con el tiempo, el alcance de los conocimientos y competencias necesarios para su ejecución se ha ampliado. A la vista de este hecho, la Comisión ha resaltado la necesidad de prestar apoyo a los Estados miembros en sus esfuerzos por fortalecer la capacidad administrativa de las administraciones nacionales y regionales que gestionan el FEDER y el Fondo de Cohesión a través de la aplicación de acciones concretas.

El periodo de programación 2014-2020 ha introducido cambios en los reglamentos, lo que supone la necesidad de nuevas competencias para gestionar y ejecutar el FEDER y el Fondo de Cohesión. Asimismo, la gestión efectiva de los fondos exige un conjunto de competencias que superan los requisitos dispuestos en los reglamentos.

En respuesta a estos desafíos, la Comisión ha desarrollado el Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación como «instrumentos» prácticos con los que ayudar a las administraciones a reforzar su capacidad de gestionar y ejecutar el FEDER y el Fondo de Cohesión:

- El Marco de competencias de la UE es un instrumento para la gestión de recursos humanos, que define las competencias pertinentes para el desarrollo tanto de los empleados como de las instituciones implicadas en la gestión y ejecución del FEDER y el FC.
- La herramienta de autoevaluación se basa en los contenidos del Marco de competencias de la UE y se utiliza para evaluar el nivel de dominio de las competencias de empleados e instituciones, al mismo tiempo que aporta pruebas para acciones de desarrollo de competencias.

Las ventajas fundamentales de tales instrumentos son:

- instrumentos de refuerzo de las capacidades adaptados a las especificidades del FEDER y el Fondo de Cohesión;
- oportunidad para que las administraciones mediten sobre el nivel de competencias tanto a nivel de empleado como de institución;
- fuente de información sobre las necesidades de desarrollo de competencias para los encargados de la dirección de las instituciones;
- pruebas para desarrollar estrategias que hagan frente a las necesidades de desarrollo competencial, incluido un uso más estratégico de la Asistencia técnica de los Fondos EIE;
- fuente para reflexionar sobre mejoras en la estructura organizativa de la administración en relación con las funciones del FEDER y el FC;
- oportunidad de debate entre empleados y supervisores con relación a los conocimientos técnicos y la capacidad de los empleados, así como sus puntos fuertes y débiles;
- ausencia de requisitos con respecto a capacidades técnicas o costes para las administraciones.

El uso de los instrumentos no es obligatorio y los resultados de la autoevaluación son para el uso exclusivo de las instituciones, y no servirán de base de informes a la Comisión. Con la misma idea, cuando los instrumentos se apliquen en una institución, se

recomienda mantener su uso separado de los procesos de evaluación, y tratar los resultados de las evaluaciones de los empleados con carácter confidencial.

2.2 Conceptos clave y definiciones

El Marco de competencias de la UE

El Marco de competencias de la UE define las competencias pertinentes para el desarrollo de empleados e instituciones implicados en la gestión y ejecución del FEDER y el FC. Afecta al Organismo de coordinación, la Autoridad de gestión y el Organismo intermedio, la Secretaría conjunta, la Autoridad de certificación y la Autoridad de auditoría. En la siguiente figura se ilustran los contenidos del Marco de competencias de la UE:

| | Organismo de coordinación | Autoridad de gestión y Organismo intermedio | Autoridad de certificación | Autoridad de auditoría | Secretaría conjunta |
|-----------------------------------|---|---|----------------------------|------------------------|---------------------|
| Tareas | 5 | 10 | 2 | 1 | 9 |
| Subtareas | 20 | 47 | 13 | 10 | 37 |
| Grupos de funciones profesionales | 3 grupos: Responsable de la toma de decisiones, Supervisor, Operativo | | | | |
| Competencias operativas | 35 | 44 | 18 | 18 | 44 |
| Competencias profesionales | 12 | | | | |
| Competencias de gestión | 12 | | | | |
| Escalas de dominio | 1 escala: 0-4 para competencias operativas, profesionales, de gestión | | | | |

Por motivos prácticos los contenidos del Marco de competencias de la UE se incluyen en archivos Excel independientes, uno para cada tipo de institución. La versión actual del Marco de competencias de la UE se incluye en el ANEXO 1: MARCO DE COMPETENCIAS DE LA UE. En la siguiente ilustración se presenta un extracto de ese anexo:

| Operational Competencies | Tarea → Programming | Operational level | | | | | | Supervisory level | Decision making level |
|--------------------------|---|--|------------------------------|--|--|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|
| | | Inter-institutional coordination and stakeholder involvement | Preparation of the Programme | Subtarea | Management of the evaluation process (ex-ante) | Negotiation with the EC | Procurement of goods and services under Technical Assistance | | |
| | | | | Definition of the guiding principles for selection of operations | | | | | |
| MA.O.C1 | General provisions of ESIF EU / National legal acts | | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| MA.O.C2 | National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) | Competencia | 4 | Nivel de dominio | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| MA.O.C3 | Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support) | | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| MA.O.C4 | Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning | 3 | 3 | | 2 | 3 | | 3 | 2 |

Para cada tipo de institución, el Marco de competencias de la UE incluye:

- **Tareas y subtareas:** estas se desarrollan teniendo en cuenta los reglamentos de los Fondos EIE para el periodo 2014-2020, los actos jurídicos nacionales y los ejemplos de buenas prácticas derivados de la experiencia de los distintos Estados miembros.

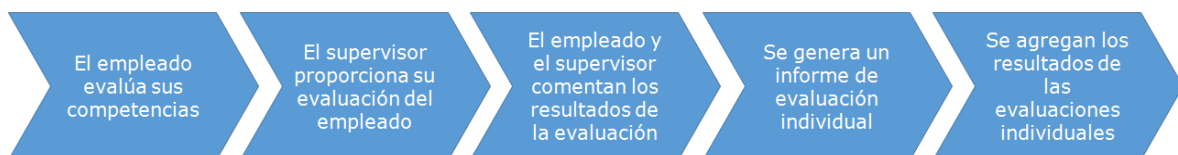
- **Grupos de funciones profesionales:** existen tres grupos de funciones profesionales, a saber, responsables de la toma de decisiones (generalmente el jefe de la institución del FEDER/FC), supervisores (por ejemplo, jefes de las unidades organizativas) y empleados de nivel operativo con distinta antigüedad;
- **Grupos de competencias:** existen tres grupos de competencias, a saber, competencias de gestión, profesionales y operativas vinculadas a las tareas y subtareas que lleva a cabo cada empleado según su función profesional;
 - Las **competencias operativas** son aquellas necesarias para llevar a cabo las funciones asignadas de conformidad con los Reglamentos (p. ej., Opciones de costes simplificadas, Ayudas estatales);
 - Las **competencias profesionales** son necesarias para llevar a cabo funciones profesionales específicas (p. ej., Gestión de conflictos, Resolución de problemas) de forma eficiente;
 - Las **competencias de gestión** son necesarias para los empleados con funciones de gestión y, en cierta medida, para los empleados operativos (p. ej., Delegación, Liderazgo).
- **Nivel de dominio:** a cada competencia se asocia una escala de dominio de 0 a 4. Los niveles de dominio incluidos en el Marco de competencias de la UE representan el objetivo de desarrollo de competencias a medio plazo para empleados e instituciones.

La herramienta de autoevaluación

La herramienta de autoevaluación está basada en web y no existen requisitos técnicos para su uso, con la excepción de acceso a Internet y un explorador web (p. ej., Explorer, Google Chrome).

Está integrada en el Marco de competencias de la UE y su objeto es evaluar las competencias de los empleados y las instituciones, identificar aquellas competencias que o bien no existen o necesitan mejorarse, y facilitar evidencias para diseñar y ejecutar Planes de aprendizaje y desarrollo para la institución y cada empleado.

Las principales etapas de funcionamiento de la herramienta son las siguientes:



La herramienta de autoevaluación cuenta con un elevado nivel de flexibilidad para practicar evaluaciones personalizadas, basadas en las tareas y subtareas realizadas en una autoridad concreta:

- La herramienta permite que los empleados seleccionen su función profesional, las tareas y las subtareas correspondientes y, en función de esta selección, relaciona las competencias que se han de evaluar conforme al Marco de competencias de la UE, permitiendo así una evaluación personalizada del empleado.
- Después, el supervisor del empleado (o el responsable de la toma de decisiones cuando es un supervisor el que se somete a la autoevaluación) realiza una evaluación independiente de las competencias del empleado. El motivo por el que tiene que participar una segunda persona en la evaluación es para revisar la puntuación de la autoevaluación y ajustarla según la evaluación del supervisor.

- El empleado y el supervisor se reúnen en ese momento para comentar los resultados calculados por el sistema, que incluyen, para cada competencia evaluada, la autoevaluación del empleado, la evaluación del supervisor y el nivel de dominio del Marco de competencias de la UE. Durante esta reunión, el empleado y el supervisor abordan cualquier discrepancia, efectúan ajustes de la evaluación del supervisor si fuesen necesarios y definen las acciones de seguimiento.
- Los resultados de cada autoevaluación se registran en la herramienta y pueden ser utilizados para análisis a escala de la institución. La herramienta basada en web ofrece dos opciones para el análisis de datos, a saber, funciones integradas para analizar cada competencia y plantillas de Excel semiautomatizadas para resumir todas las competencias de la institución.

3 CÓMO SE USAN LOS INSTRUMENTOS

Para usar el Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación es necesario organizar un proceso de evaluación de competencias en el seno de la institución. En las siguientes secciones se ofrecen pautas para organizar este proceso (fases, actividades, pasos) y para usar los instrumentos, en especial la herramienta de autoevaluación. En la siguiente ilustración se ilustran las fases y actividades necesarias en la evaluación de competencias:



3.1 Fase 1: Planificación de la evaluación

Actividad 1.1: Nombramiento del Equipo de aplicación

La coordinación y aplicación de la evaluación de competencias no requiere un equipo numeroso. Se indican tres perfiles distintos, aunque en las instituciones de menor tamaño el mismo empleado puede asumir varios perfiles. Estos perfiles son:

- **Coordinador:** el jefe de la institución o su delegado deben asumir la responsabilidad general sobre la ejecución de la evaluación de competencias y las acciones de seguimiento.
- **Gerente:** supervisor de la institución del FEDER / Fondo de Cohesión, con responsabilidades sobre la ejecución diaria de los instrumentos. Se recomienda asimismo que se asignen al Gerente los derechos de usuario para gestionar la herramienta de autoevaluación.
- **Responsable de recursos humanos (RR. HH.):** dependiendo de la configuración institucional, podría participar un responsable del departamento de recursos humanos.

Actividad 1.2: Formación del Equipo de aplicación

El Gerente y el Responsable de RR. HH. deben familiarizarse con los instrumentos mediante:

- la familiarización con los contenidos del Marco de competencias de la UE.
- la comprobación del funcionamiento de la herramienta de autoevaluación y las plantillas de análisis.
- su asistencia a las sesiones de formación o los seminarios web que puedan ser organizados por la Comisión.

Actividad 1.3: Definición de la participación del empleado y posibles personalizaciones

El Equipo de aplicación define el alcance de la evaluación en términos de participación del empleado, posible personalización de los instrumentos y nivel de indicaciones que se deben facilitar. En términos de participación del empleado, se recomienda que:

- Todos los empleados de nivel operativo lleven a cabo su autoevaluación.
- Todos los empleados de nivel de supervisión lleven a cabo su autoevaluación y evalúen las competencias de los empleados de su unidad organizativa.
- Los responsables de la toma de decisiones participen en la evaluación de los supervisores y lleven a cabo su autoevaluación.

En términos de personalización:

- Aunque sea posible, se recomienda no modificar las tareas, subtareas, competencias y niveles de dominio del Marco de competencias de la UE y la herramienta de autoevaluación, al menos no durante el primer uso de los instrumentos.

Con respecto a las tareas, subtareas y competencias:

- Si se considera que un elemento no es relevante para la institución, puede indicarse a los empleados que no lo seleccionen. De forma alternativa, como se explica en el capítulo 4, es posible eliminar dicho elemento en primer lugar del Marco de competencias de la UE y, a continuación, de la Herramienta de autoevaluación. No obstante, como los pasos necesarios llevan tiempo, las instituciones deben analizar en detalle las ventajas de eliminar estos elementos.
- Si una institución desea agregar un elemento, puede hacerlo siguiendo las instrucciones presentadas en el capítulo 4. Al igual que en el caso de las eliminaciones, añadir contenidos supone modificar en primer lugar el Marco de competencias de la UE y, a continuación, trasladar esos cambios a la herramienta de autoevaluación, por lo que se aplican las mismas consideraciones en términos de esfuerzo y ventajas.

Con respecto a los niveles de dominio:

- También los niveles de dominio pueden modificarse siguiendo las instrucciones explicadas en el capítulo 4. No obstante, como se pretende que sean objetivos a medio plazo para el desarrollo de competencias y no se utilizan para evaluar el rendimiento de los empleados, no se recomienda su modificación.

Existen dos opciones con relación a las instrucciones facilitadas a los empleados:

- La dirección indica a los empleados cuál es la selección de tareas, subtareas y competencias según las funciones de las unidades organizativas: la ventaja es que los resultados de la evaluación se centrarán únicamente en competencias relevantes; la desventaja es que no permite una visión global de las competencias de las instituciones.
- La dirección permite que los empleados seleccionen las tareas, subtareas y competencias: la ventaja es que los resultados arrojarán una imagen global de las competencias de las instituciones, con la desventaja de que también se captan las competencias que no son relevantes.

- Un planteamiento útil para seleccionar la mejor opción es analizar la correlación entre las tareas y subtareas del Marco de competencias de la UE y las responsabilidades de las unidades organizativas (véase la figura siguiente):

| Tareas del Marco de competencias | Institución | | | |
|---|-------------|----------|----------|----------|
| | Unidad 1 | Unidad 2 | Unidad 3 | Unidad 4 |
| 1. Programación | ✓ | | | |
| 2. Planificación del sistema | ✓ | | | |
| 3. Generación de proyectos | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 4. Supervisión de proyectos | | | | ✓ |
| 5. Supervisión de programas | | | | ✓ |
| 6. Evaluación | ✓ | | | |
| 7. Nivel de gestión financiera de proyectos | ✓ | | | |
| 8. Nivel de gestión financiera de programas | ✓ | | | |
| 9. Comunicación | | ✓ | | |
| 10. Supervisión de Organismos intermedios | | | | |

Actividad 1.4: Elaboración de los materiales de formación y comunicación

Esta Guía de usuario y los materiales de promoción disponibles en el sitio web de la DG REGIO (es decir, el folleto y la infografía) pueden utilizarse con fines de formación interna y comunicación. No obstante, si una administración desea desarrollar materiales personalizados adicionales, o instrucciones para empleados, se recomienda prepararlos en esta fase.

Actividad 1.5: Definición del plan de trabajo

Las siguientes fases pueden ejecutarse en un plazo de dos meses. A la hora de definir la duración y el plazo de la autoevaluación, la institución puede tener en consideración (1) la carga de trabajo del empleado y el cumplimiento de otros plazos de la institución; (2) los vínculos con otras actividades, como la elaboración de planes de formación / contratación.

De igual forma, a la hora de tener en cuenta las posibles limitaciones, la institución debe determinar si es necesaria la asistencia externa para garantizar la ejecución eficiente de la evaluación. Si fuera necesaria asistencia, pueden asignarse recursos financieros del presupuesto de Asistencia técnica del programa.

En el ANEXO 2: PLANTILLA DE PLAN DE TRABAJO se incluye una plantilla de plan de trabajo.

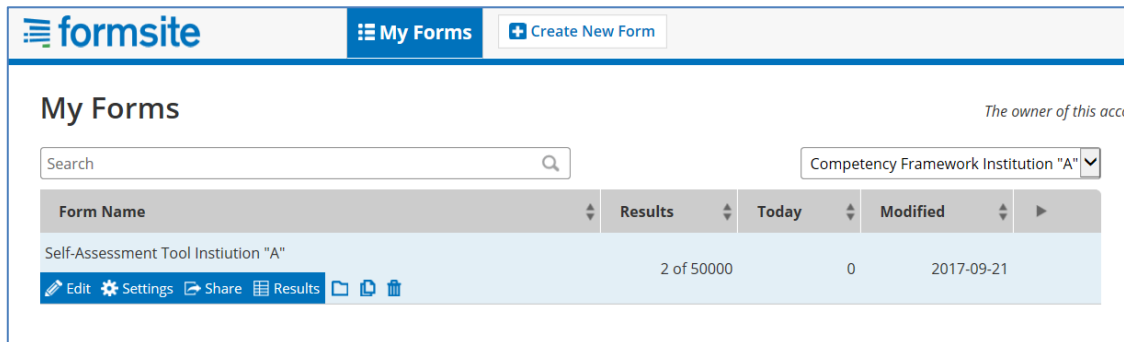
3.2 Fase 2: Evaluación

Actividad 2.1: Formación y comunicación

Antes de iniciar la autoevaluación es recomendable llevar a cabo las siguientes actividades:

- **Formación de supervisores:** debe efectuarla el Gerente / Responsable de RR. HH. y su objetivo es ofrecer a los supervisores un resumen de la finalidad y las ventajas de los instrumentos. La formación debe centrarse en la función de los supervisores en términos de revisión de la autoevaluación de los empleados, las reuniones de puesta en común y la participación en los análisis de resultados, según se considere oportuno. Se recomienda realizar esta formación como formación en aula.
- **Actividades de comunicación para empleados del nivel operativo:** el objetivo es informar a los empleados de la finalidad y las ventajas de los instrumentos y sobre cómo realizar la evaluación. En términos de formato, la comunicación puede

desarrollarse a través de una actividad informativa o mediante los canales digitales de la institución (p. ej., correo electrónico, seminario web, página web). En las

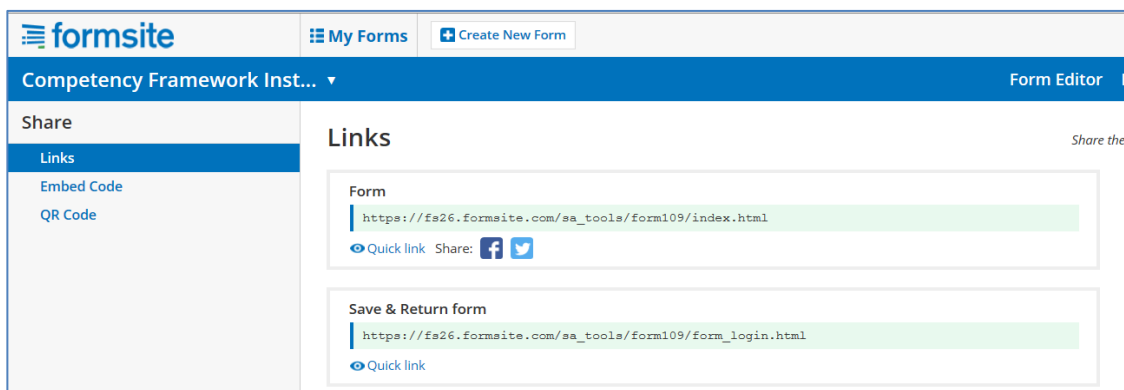


instituciones de menor tamaño, es posible organizar una actividad simultánea para los supervisores y los empleados.

- **Formación y comunicación personalizadas:** las instituciones que hayan decidido indicar a los empleados cuál es la selección de tareas, subtareas y competencias, podrán tener en consideración la idoneidad de organizar actividades separadas por unidad organizativa.

Actividad 2.2: Inicio de la evaluación de competencias

El Gerente accede a la herramienta de autoevaluación a través de este [enlace¹](#) utilizando el nombre de usuario y la contraseña asignados por la DG REGIO. Esta es la «sección de



administración» de la herramienta y contiene funciones para poner en marcha la evaluación, supervisar las respuestas y analizar los resultados. En la sección de «administración» el Gerente encuentra el formulario de autoevaluación. Al pulsar el botón «Share» (Compartir), el sistema creará un enlace a la herramienta de autoevaluación que será enviado a continuación a los empleados.

Actividad 2.3: Autoevaluación del empleado

Cuando sigan el enlace los empleados llegarán a la página de inicio de la herramienta de autoevaluación. Se recomienda que se familiaricen con los pasos de la evaluación descritos en esta página antes de comenzar.

La primera vez que el empleado accede a la herramienta de autoevaluación, debe registrarse como nuevo usuario (sección de la izquierda), seleccionando el nombre de usuario y la contraseña que desee. La siguiente vez que el empleado accede a la herramienta, utilizará la misma información, pero accederá como usuario existente (sección de la derecha).

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

La herramienta de autoevaluación genera la lista de competencias que se deben evaluar, de conformidad con la lógica del Marco de competencias de la UE, es decir, sobre la base de la función profesional, las tareas y las subtareas.

En la página de Información básica, el empleado deberá:

- seleccionar el Grupo de funciones profesionales (Group of Job Roles) correspondiente en la lista desplegable, que incluye el nivel de toma de decisiones, el nivel de supervisión y el nivel operativo;
- revisar la lista de tareas y seleccionar las que sean pertinentes marcando las casillas correspondientes. Cuando se selecciona una tarea aparecen las subtareas. Los empleados del nivel operativo deben revisar la lista de subtareas y seleccionar las que procedan. Los empleados de los niveles de toma de decisiones y de supervisión no están obligados a seleccionar las subtareas;
- el empleado del nivel operativo debe facilitar también información sobre el supervisor que realizará la evaluación de sus competencias e indicar el nombre del programa para el que se realiza la evaluación (esta parte es importante pues algunos empleados pueden participar en más de un programa operativo).

El empleado realiza la autoevaluación para la lista de competencias generadas:

- las competencias se agrupan en tres grupos: competencias operativas, competencias de gestión y competencias profesionales;
- los empleados evalúan cada competencia en función de la escala de dominio de la herramienta de autoevaluación. La escala va de 0 a 4 y existe una opción «No procede» que deben utilizarla los empleados cuando consideren que una competencia no es necesaria: el uso de esta opción permitirá centrar más la evaluación y las actividades de desarrollo

| Nivel | Descripción del dominio |
|----------------------------|---|
| N.P. No procede | La competencia no procede para la función profesional y no debe evaluarse. |
| Nivel 0. Sin conocimientos | Sin conocimientos de la competencia. Sin capacidad para aplicar los conocimientos. |
| Nivel 1. Concienciación | Conocimientos básicos de la competencia (p. ej., conceptos generales). Capacidad básica para aplicar los conocimientos a las tareas diarias (p. ej., identificar e investigar aspectos, comprensión e interpretación de documentación y situaciones). |
| Nivel 2. Con formación | Buenos conocimientos de trabajo de la competencia. Capacidad para aplicar conocimientos a las tareas diarias (p. ej., identificar aspectos críticos, proponer soluciones y elaborar la documentación relevante). |
| Nivel 3. Intermedio | Conocimientos profundos de la competencia. Amplia capacidad para aplicar conocimientos en tareas diarias (p. ej., asesorar a terceros, desarrollar nuevos planteamientos, seleccionar el curso de acción adecuado en un contexto general) |
| Nivel 4. Experto | Amplios conocimientos especializados y capacidades con respecto a la competencia. Capacidad para resaltar las ventajas y desventajas de cada uno de los procesos relacionados con la competencia y vincularlos a una visión más general. Capacidad para ofrecer asesoramiento personalizado y justificar ese asesoramiento con argumentos específicos relevantes y contextuales en respuesta a consultas internas y externas. Considerado por terceros como un modelo a seguir que es capaz de liderar o enseñar a otros en el campo de la competencia |

Una vez completada la autoevaluación de cada grupo de competencias, el empleado puede facilitar comentarios cualitativos adicionales en un campo de texto. Nota: Si no hay comentarios, el empleado debe hacer constar «No comment» (Sin comentarios).

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

| | |
|-------------------------------|---|
| N.A. - Not Applicable | The competency is not applicable to the job role. |
| Level 0 - No knowledge | No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge. |
| Level 1 - | Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts) |

| | |
|-----|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> MA.O.C1 - ESIF EU/ National legal acts - General ? |
| N/A | <input type="checkbox"/> MA.O.C2 - National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) ? |
| 3 | <input type="checkbox"/> MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ? |

Nota: Si no se completa alguna sección aparece un mensaje de «error».

Si el empleado necesita interrumpir la autoevaluación en cualquier momento, al final de cada página hay un botón «SAVE PROGRESS» (GUARDAR EL PROGRESO). Para regresar a la autoevaluación, el empleado deberá utilizar el enlace guardado e iniciar sesión como usuario existente (véase el paso 3).

Una vez el empleado ha completado la autoevaluación para todas las competencias, se le notifica la finalización de su parte y se le invita a comunicar el nombre de usuario y la contraseña al supervisor correspondiente.

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

31% Complete

THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

CALL FOR ACTION

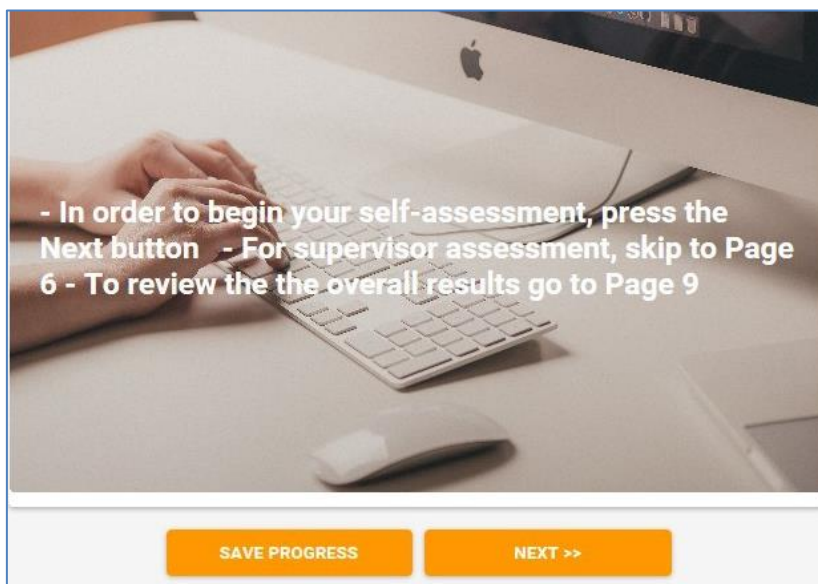
1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your USERNAME and PASSWORD with your Supervisor so he/she can access your assessment.

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

Actividad 2.4: Evaluación de empleados por parte del supervisor

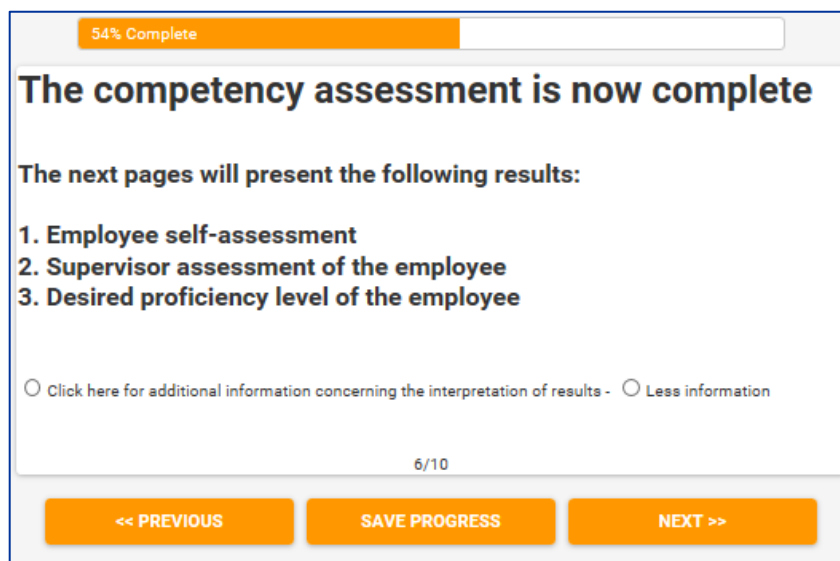
El supervisor inicia sesión en la herramienta de autoevaluación para llevar a cabo la evaluación de las competencias del empleado, iniciando sesión como usuario existente con el nombre de usuario y la contraseña facilitada por el empleado.

Las evaluaciones del supervisor y del empleado se llevan a cabo en distintas páginas de la herramienta de autoevaluación. Una vez iniciada sesión, el supervisor debe dirigirse a la sección del supervisor para la evaluación. Aunque los resultados del empleado son visibles, no se deben consultar para evitar el sesgo.



El supervisor lleva a cabo la evaluación de las competencias del empleado.

Una vez finalizada la evaluación aparece una página de separación que señala la finalización de la evaluación. El supervisor guarda los resultados, comunica al empleado la finalización de la evaluación, y programa una reunión con este.



Actividad 2.5: Resultados de la evaluación y reunión de puesta en común

El empleado y el supervisor se reúnen para comentar los resultados de la evaluación de competencias.

Se recomienda que esta puesta en común sea una reunión en persona.

- El objeto de esta reunión es analizar los resultados de la autoevaluación, identificar las áreas que muestran fortalezas y aquellas con posibilidad de mejora, así como llegar a un acuerdo sobre las acciones de seguimiento para el desarrollo de competencias.
- Los resultados de la evaluación se muestran en términos de autoevaluación del empleado; evaluación del supervisor; nivel de dominio deseado predefinido en la herramienta, que representa el objetivo de desarrollo de la competencia a medio plazo.
- En caso de que se produzca alguna discrepancia significativa entre las evaluaciones del supervisor y del empleado, deben ajustarse los resultados de la evaluación.
- Es importante que este ajuste quede reflejado en la evaluación del supervisor, pues esta se mostrará en los informes de evaluación individual y aparecerá en el cálculo de los resultados a nivel de la institución.

| Operational Competencies | | | | |
|--------------------------|---|--------------------|-----------------------|---------------------------|
| Code | Competency | Assessment results | | |
| | | Self Assessment | Supervisor assessment | Desired proficiency level |
| MA.O.C01 | ESIF EU/ National legal acts - general | 1 | 1 | 4 |
| MA.O.C02 | National strategic documents (e.g. National Development Strategies) | N/A | 1 | 4 |

Una vez finalizada esta reunión, pueden introducirse en el sistema las conclusiones relativas a las áreas que muestran fortalezas y aquellas con posibilidad de mejora.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

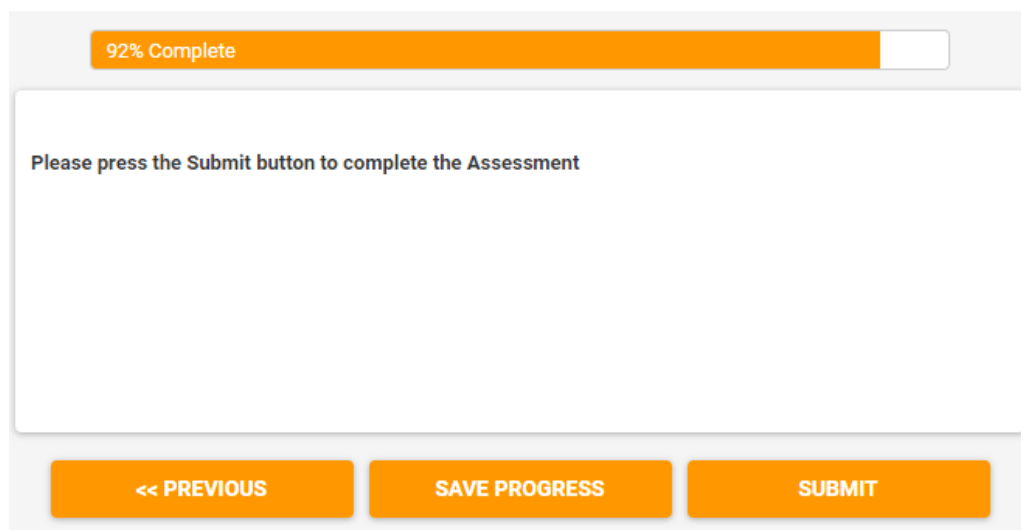
Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

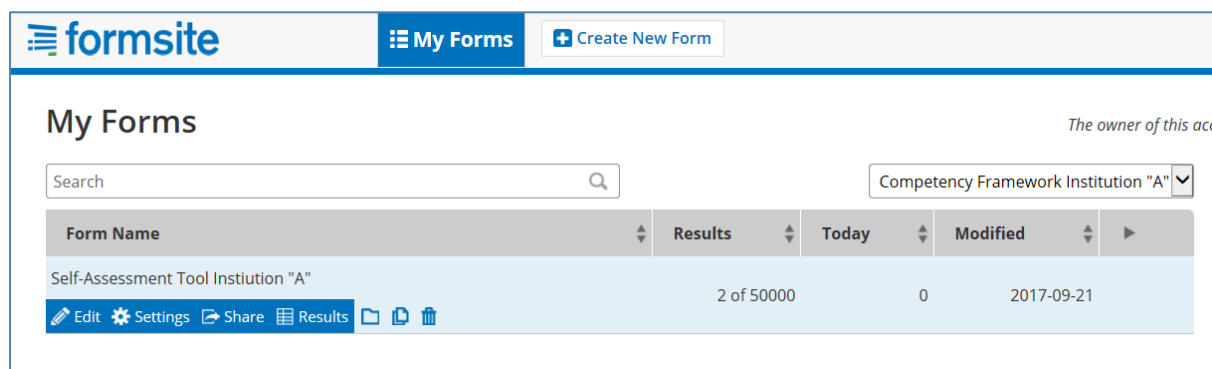
<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

El supervisor confirma en ese momento que se han rellenado correctamente todos los campos, pulsa «Next» (Siguiente), tras lo que aparece la página «Submit» (Enviar). Una vez se pulse el botón para enviar, ya no se pueden editar los resultados.



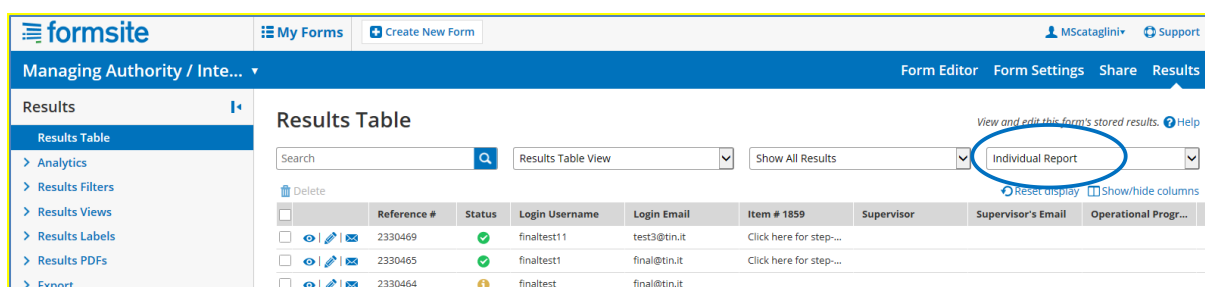
Actividad 2.6: Generación de informes de evaluación individual

El Gerente accede a la zona de administración de la herramienta y hace clic sobre el botón «Results» (Resultados).



En la nueva pantalla, el Gerente puede observar la lista de evaluaciones individuales completadas que están marcadas con «estado verde».

Para enviar el informe de evaluación individual, el Gerente selecciona en primer lugar «Individual» en el menú desplegable de la parte superior derecha de la página y, a continuación, pulsa sobre el icono del sobre a la izquierda del nombre de usuario del empleado.



En la pantalla «Email results» (Enviar resultados por correo electrónico) que aparece a continuación, el Gerente completa los campos según se indica en la imagen de pantalla:

- Correo electrónico: dirección de correo electrónico del empleado
- Notificación: Personalizada
- Formato: PDF de resultados
- PDF de resultados: Cuadro
- Vista de resultados: Informe individual
- Insertar mensaje (opcional)
- Pulse «Send» (Enviar)

Los resultados de la evaluación individual muestran los tres valores tratados durante la reunión de puesta en común entre el empleado y el supervisor, a saber: autoevaluación, evaluación del supervisor y nivel de dominio deseado. Para que destaque más la evaluación del supervisor, el informe individual muestra esta en una columna independiente a la derecha (véase la imagen)

| | |
|--|--|
| Login Username | hjfhshfius |
| Login Email | dsfds@fdsf.cs |
| Supervisor | fddsd |
| Operational Programme | dsds |
| Group of Job roles * | Operational Level |
| Tasks * | IB Supervision |
| MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level: | 2 |
| MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3 | 2 |
| MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor | 2 |

Nota: Las competencias marcadas como «No procede» (N.P.) por el supervisor aparecen en el informe como un número en el intervalo 107-110.

3.3 Fase 3: Análisis y elaboración del plan de aprendizaje y desarrollo

Actividad 3.1: Elaboración de análisis a escala institucional

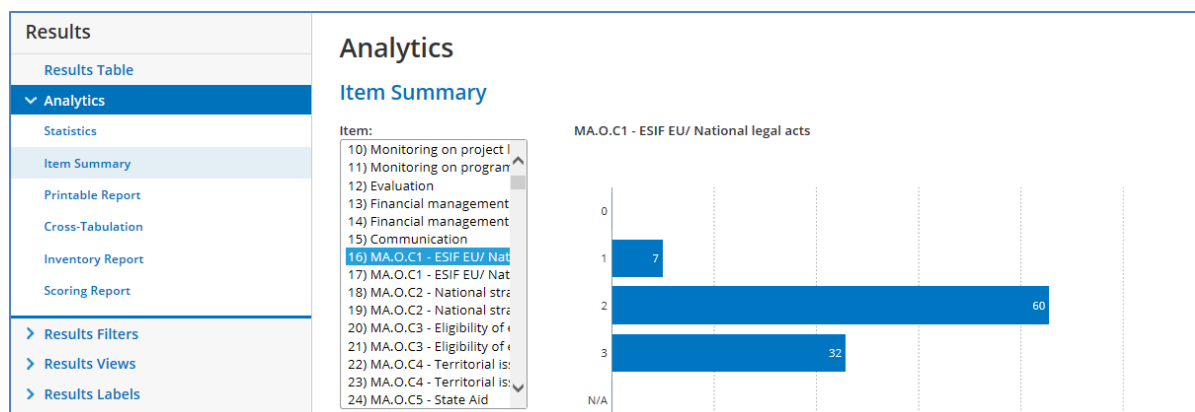
El Gerente inicia sesión en la herramienta de autoevaluación y accede a la página de «Resultados».

Desde esta sección pueden realizarse dos análisis a escala institucional: por competencia individual y por total de competencias.

Análisis a escala institucional por competencia individual

Haga clic sobre el botón «Analytics» (Análisis) y, a continuación, «Item Summary» (Resumen de elementos), y seleccione una competencia en la lista. Para la competencia seleccionada, se genera un cuadro que describe la distribución de empleados (que hayan realizado una evaluación para esta competencia) según el nivel de dominio evaluado por el supervisor.

Por ejemplo, en el cuadro siguiente relativo a la competencia MA.O.C1. Actos jurídicos nacionales / de la UE relativos a los Fondos EIE, hay 7 empleados con un nivel de dominio evaluado de 1, 60 con un nivel de dominio evaluado de 2 y 32 con un nivel de dominio evaluado de 3.



Es posible limitar el análisis de una competencia individual por tarea haciendo clic sobre el botón «Analytics» (Análisis) y, a continuación, «Cross-Tabulation» (Tabulación cruzada). Como la misma competencia está asociada a varias tareas, este análisis es relevante, por ejemplo, para el supervisor de una unidad organizativa determinada que desea analizar el dominio de empleados de la unidad en relación con una competencia específica.

Para ello, pulse el botón «Cross-Tabulation» (Tabulación cruzada) y, a continuación, en «Question A» (Pregunta A) seleccione una tarea y en «Question B» (Pregunta B) una competencia. Por ejemplo, en el cuadro siguiente se muestran los resultados de la evaluación para la competencia MA.O.C1. Actos jurídicos nacionales / de la UE relativos a los Fondos EIE, únicamente para los empleados que llevan a cabo la tarea «Monitoring on Programme level» (Seguimiento a nivel de programa).

En el cuadro se muestra información sobre los resultados por subtarea, así que, por ejemplo, para la subtarea «Measurement of the performance of the PA/Measure (planning, monitoring, forecasting, revising)» [Medición de los resultados de actividades del programa/medida (planificación, seguimiento, previsión, revisión)], hay un empleado con un nivel de dominio 1, 2 empleados con un nivel de dominio 2 y 1 empleado con un nivel de dominio 3.



Análisis a escala institucional por total de competencias

El objeto es obtener un análisis a escala institucional de todas las competencias mediante la agregación de los resultados de la evaluación de competencias individuales de todos los empleados. Esto se consigue extrayendo los datos en bruto en formato Excel de la Herramienta de autoevaluación y pegándolos en una plantilla Excel semiautomatizada (véase «Institution_analysis_Template» (Plantilla para análisis de la institución) incluida en el ANEXO 4: PLANTILLAS DE ANÁLISIS A NIVEL DE LA INSTITUCIÓN)

Se descargan dos conjuntos independientes de datos en bruto: sobre los empleados operativos y los empleados no operativos (supervisores y responsables de decisiones) respectivamente, que se pegan en distintas hojas de cálculo de las plantillas para análisis de la institución.

Para descargar los datos en bruto se deben realizar las siguientes acciones:

- En el menú de la derecha de la página de Resultados, haga clic sobre «Export» (Exportar).
- En el menú desplegable de «Results View» (Vista de resultados), elija «Institution Report» (Informe de la institución).
- En «Results Filter» (Filtro de resultados), elija «Operational» (Operativos) para seleccionar datos relacionados con los empleados de nivel operativo y «Non-Operational» (No operativos) para seleccionar los

The screenshot shows the 'formsite' interface with the following settings for the 'Export' function:

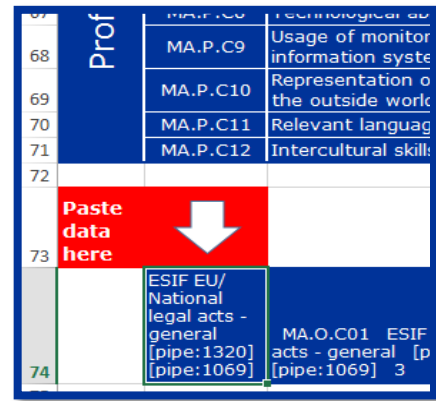
- Results format:** Summary (selected), Detail, Formsite Import (Backup), PDF
- Data delimiter:** Excel (selected), Comma-separated (CSV), Custom
- Results View:** Institution Report (selected)
- Results Filter:** Operational (selected), No Filter, Non-operational, Complete
- Restrict by date...:** (unchecked)
- Results to export:** 103 (all)
- Data delivery:** I'll wait (selected), Email me at: purchasing@comparex.be

datos relacionados con los restantes empleados.

- Pulse el botón verde «Export» (Exportar) para descargar los resultados en Excel.
- Para recibir los resultados a través de correo electrónico, haga clic sobre la opción «Email me» (Enviarme un correo electrónico), introduzca la dirección de correo electrónico y pulse «Export» (Exportar).

Una vez reciba los archivos Excel sobre empleados operativos y no operativos:

- Guarde los archivos Excel.
- Abra cada archivo y copie los resultados haciendo clic sobre la celda A1 y pulsando CTRL+SHIFT+ → + ↓.
- Pegue los datos copiados en la respectiva hoja de cálculo de la plantilla Excel semiautomatizada.
- Al pegar los datos en bruto en la plantilla, se generan dos informes de evaluación de la institución.



El primer análisis presenta, para cada competencia evaluada, el número total de empleados evaluados y su distribución en función de la evaluación del supervisor. Así se obtiene una imagen clara del nivel general de desarrollo de competencias en la institución; no obstante, no se aporta información sobre los objetivos de desarrollo a medio plazo de los empleados, lo que complica más la identificación de las acciones de desarrollo más adecuadas.

| Competencias | | | Total assessed employees | Number of employees by supervisor assessed proficiency level | | | | |
|--------------|----------|--|--------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | Assessed level 0 | Assessed level 1 | Assessed level 2 | Assessed level 3 | Assessed level 4 |
| Operational | MA.O.C39 | ESIF EU/ National legal acts - communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | MA.O.C40 | Identification of different stakeholders and their information needs | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | MA.O.C41 | Management of relevant media | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | MA.O.C42 | Web communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

El segundo tipo de análisis es más completo pues tiene en cuenta que el nivel de dominio deseado puede variar en función de la selección de tareas y subtareas efectuada por los empleados. Por tanto, la distribución de empleados en función del nivel de dominio² evaluado tiene en consideración el nivel deseado de dominio de cada empleado.

| Competencias | | | Total assessed employees | Number of employees by supervisor assessed proficiency level | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------|--|--------------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----------------|---|---|---|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|
| | | | | Desired level 1 | | | | | Desired level 2 | | | | | Desired level 3 | | | | | Desired level 4 | | | | |
| | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Operational | MA.O.C41 | Management of relevant media | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | MA.O.C42 | Web communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | MA.O.C43 | Knowledge of Engineering relevant for the sector | 11 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |

A modo ilustrativo, en el ejemplo de la figura anterior, hay un total de seis empleados con un nivel de dominio deseado previsto de 2 en la competencia operativa «MA.O.C43 Conocimientos de ingeniería pertinentes para el sector». Tres de estos seis empleados ya han alcanzado el objetivo de desarrollo a medio plazo, y otros tres ya lo han superado.

² Como antes, el nivel de dominio evaluado por el supervisor para los empleados de nivel operativo y el nivel de dominio evaluado por el responsable de las decisiones para los supervisores.

Actividad 3.2: Análisis de resultados y priorización de acciones

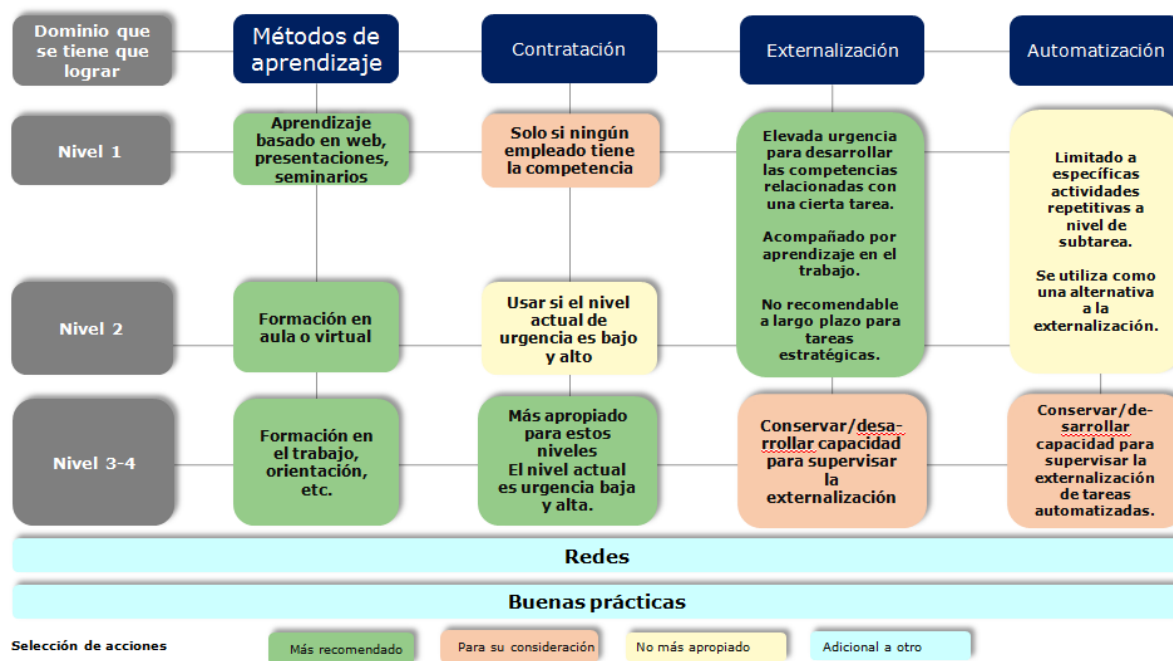
El objetivo es identificar las competencias que las instituciones pretenden mejorar y cómo, sobre la base de las pruebas incluidas en los análisis de evaluación de la institución.

Para esta actividad, es de importancia clave la implicación activa de la dirección de la institución. La actividad requiere un conocimiento en profundidad de la institución y del contexto de ciclo de vida de la programación (por ejemplo, estado actual, actividades previstas, desafíos).

No existe un único planteamiento o metodología universal para la priorización de competencias. Se recomienda llevar a cabo un análisis sistemático de los resultados de cada competencia y seleccionar las competencias que deben desarrollarse más.

Una vez se identifiquen las competencias, el siguiente paso es seleccionar el planteamiento más adecuado para el desarrollo de competencias. Entre las opciones se encuentran la formación, la contratación, la externalización (uso de expertos externos), la automatización de procesos mediante la robótica, y la participación en redes de aprendizaje y aprendizaje de buenas prácticas, incluido el aprendizaje entre iguales.

Para facilitar la selección de acciones y métodos de desarrollo de competencias, se ha desarrollado un marco metodológico, presentado en la ilustración siguiente:



Los principios del marco metodológico se resumen de la siguiente forma:

- **La formación es la opción preferida para el desarrollo de competencias.** La selección del método de formación más apropiado debe tener en cuenta el nivel de dominio que se ha de alcanzar. Los niveles de dominio más elevados se asocian a métodos más interactivos. Para ello, la referencia teórica se representa mediante la taxonomía de resultados del aprendizaje de Bloom:

| Método de aprendizaje | Definición |
|---|---|
| Para alcanzar el nivel 3 y 4 en la competencia | |
| Programas de aprendizaje basados en la intervisión | La intervisión es un método de autoayuda empleado entre compañeros o pares para ayudarse entre sí a superar los desafíos que encuentra una persona en su trabajo. A veces se dispone de un moderador. |
| Aprendizaje en el trabajo | Un planteamiento de «aprender haciendo» de manera individual en el que el empleado aprende nuevas competencias en una situación laboral habitual. El |

| Método de aprendizaje | Definición |
|---|--|
| | empleado recibe retroalimentación directamente mientras lleva a cabo las tareas. La persona que se encarga de la formación del empleado observa, instruye y aporta comentarios. |
| Asesoramiento y apoyo al rendimiento | Apoyo individual en el lugar de trabajo con respecto a cuestiones de funcionamiento técnicas o personales. Este apoyo puede estar disponible internamente (prestado por un director u otra persona de la organización) o externamente (orientador externo). |
| Debates moderados con expertos | Una acción en la que los empleados tienen la posibilidad de abordar desafíos técnicos en su trabajo y recibir orientación, consejos, trucos y soluciones para estos desafíos. |
| Para alcanzar el nivel 2 en la competencia | |
| Trabajos (virtuales) en el aula | Un grupo de empleados que desean aprender más sobre determinadas competencias. Se reúnen físicamente en un espacio o de forma virtual. |
| Trabajos en grupo | Un grupo de empleados recibe un trabajo que deben completar de forma conjunta. |
| Ludificación interactiva | La ludificación interactiva es el proceso de aplicar a la formación diseños y conceptos de juegos con el fin de hacerla más atractiva para el alumno. Los alumnos compiten directamente contra una o más personas o participan de manera individual en una experiencia interactiva que gratifica de alguna forma el aprendizaje. |
| Para alcanzar el nivel 1 en la competencia | |
| Aprendizaje basado en web | Un archivo de curso ejecutable que puede enviarse por correo electrónico y ejecutarse de forma independiente en un PC o cargarse en un Sistema de gestión de aprendizaje debidamente configurado. Permite el aprendizaje a distinto ritmo, con contenidos de texto, gráficos estáticos, animaciones e interacciones periódicas con fines de motivación y recuerdo. |
| Presentación interesante | Un método interactivo para atraer a un grupo de personas al debate en torno a un tema. Puede ser en forma de discusión, debate, narración, sesión de preguntas y respuestas, etc. |

En la organización de la formación existen dos opciones: asistencia a eventos de formación existentes u organización de eventos personalizados para la institución. La elección debe efectuarse teniendo en cuenta la optimización de recursos sobre la base de 1) relevancia, y 2) coste (personas que se van a formar * coste de la formación por participante).

- La **contratación** se recomienda cuando el nivel de desarrollo actual de una competencia es bajo en comparación con el deseado y existe una necesidad urgente de eliminar dicha deficiencia. La contratación debe tenerse en consideración principalmente para internalizar recursos con un nivel de dominio de 3 o 4 para solventar la inexistencia de una competencia específica que no se puede resolver rápidamente por medio de la formación.
- La **externalización, entendida como la contratación de expertos externos** para solventar deficiencias de competencias específicas, debe tenerse siempre en consideración en correlación con una o más tareas o subtareas. Para las tareas estratégicas, la institución puede tener en consideración la externalización únicamente como solución provisional hasta que se produzca un desarrollo suficiente de las competencias internas. Es asimismo recomendable que se incluyan las actividades de desarrollo de competencias en el alcance de la externalización. En el caso de las tareas no estratégicas, la externalización puede considerarse una opción a largo plazo, pero debe desarrollarse asimismo un nivel mínimo de dominio dentro de la institución.
- La **automatización de procesos mediante la robótica** es la introducción de programas informáticos personalizados para llevar a cabo subtareas repetitivas. Teniendo en cuenta las necesidades de cohesión electrónica en el intercambio de datos electrónicos y la naturaleza de las subtareas, la automatización de procesos mediante la robótica podría tener una aplicación en relación con aspectos específicos de la valoración de proyectos, la comprobación administrativa y de

subvencionabilidad y la verificación de solicitudes de pago. Debe desarrollarse un caso de uso para evaluar el potencial de aplicación específico de antemano, por lo que las instituciones no deberían tener en consideración esta opción para abordar las deficiencias en competencias de mayor urgencia.

- **Participación en redes de aprendizaje:** Existen varias redes de aprendizaje vinculadas a las competencias, establecidas a escala europea y gestionadas bien por la Comisión o por instituciones académicas³. La participación debe tenerse en consideración como opción de aprendizaje alternativa a las destacadas con anterioridad.
- **Buenas prácticas:** Existen buenas prácticas en el desarrollo de competencias disponibles en el sitio web de la DG REGIO⁴. De igual forma que en la participación en redes de aprendizaje, la adopción de buenas prácticas, incluso a través del aprendizaje entre iguales, debe considerarse una opción de aprendizaje complementaria.

Como resultado de la actividad, se recomienda agregar a la «Plantilla de análisis a nivel institucional» la lista de competencias seleccionadas para mejora y el método de aprendizaje seleccionado, a ser posible con un calendario de ejecución. Esa información se presentará a continuación a un grupo más grande de partes interesadas de la institución, como se describe en la actividad siguiente.

| Código | Competencia | Total de empleados evaluados | Nivel 1 evaluado | Nivel 2 evaluado | Nivel 3 evaluado | Nivel 4 evaluado | Seleccionada para desarrollo | Método de desarrollo de competencia | Calendario |
|---------|---|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------|
| MA.O.C1 | Actos jurídicos nacionales / de la UE relativos a los Fondos EIE | | | | | | Sí | Formación | T3 2018 |
| MA.O.C2 | Documentos estratégicos nacionales (por ejemplo, estrategias nacionales de desarrollo, políticas temáticas y sectoriales pertinentes) | | | | | | | | |
| MA.O.C3 | Normas en materia de subvencionabilidad de los gastos contempladas en actos jurídicos, directrices y metodologías nacionales y de la UE, incluido el alcance de la asistencia | | | | | | | | |

Actividad 2.3: Taller de debate de los resultados.

El objeto de esta actividad es poner en común los resultados de la evaluación de competencias y las acciones de desarrollo competencial previstas con un grupo más grande de partes interesadas de la institución para obtener el refrendo de los responsables políticos.

En el taller pueden participar los centros educativos de administración pública nacionales con el fin de ayudar a identificar las ofertas de formación relevantes para las necesidades de las instituciones.

Actividad 2.4: Elaboración del Plan de aprendizaje y desarrollo

Al final de la evaluación, se recomienda a las instituciones que elaboren un Plan de aprendizaje y desarrollo en el que sinteticen los resultados de la evaluación y las acciones de seguimiento previstas con respecto al desarrollo de competencias.

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

Será una buena práctica adaptar la planificación de recursos del presupuesto de Asistencia técnica del programa operativo gestionado/ejecutado por la institución a las actividades incluidas en el Plan de aprendizaje y desarrollo. La plantilla del Plan de aprendizaje y desarrollo se incluye en el ANEXO 3: PLANTILLA DEL PLAN DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO y engloba:

- Alcance y metodología de la autoevaluación
- Resultados de la evaluación de competencias a nivel de la institución.
- Acciones inmediatas para el desarrollo de competencias: métodos y acciones de aprendizaje seleccionadas para solventar las deficiencias en materia de competencias y su calendario de ejecución.
- Consideración sobre cómo utilizar la herramienta en el futuro, incluidos los aspectos de responsabilidad, procedimientos de ejecución y necesidades de recursos.
- Aplicación de una hoja de ruta para acciones inmediatas y preparación para uso futuro.

En la elaboración del Plan, las instituciones pueden reflejar también si hay algún ajuste de la estructura organizativa que debe tenerse en consideración sobre la base de la lista de tareas y subtareas contempladas en el Marco de competencias de la UE. Esto permitiría una mayor claridad en las asignaciones de funciones y responsabilidades entre las unidades organizativas.

4 CÓMO SE PERSONALIZAN LOS INSTRUMENTOS

4.1 Personalización del Marco de competencias de la UE

Si una institución tiene intención de personalizar los instrumentos, se recomienda documentar todos los cambios en primer lugar en la versión en Excel del Marco de competencias de la UE.

| Operational Competencies | | Programming | | | | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------|--|--|-----------------------|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|
| | | Operational level | | | | | | Supervisory level | Decision making level |
| | | Preparation of the Programme | Definition of the guiding principles for selection of operations | Management of the evaluation process (ex-ante) | NEW SUB-TASK | Negotiation with the EC | Procurement of goods and services under Technical Assistance | | |
| MA.O.C1 | ESIF EU/ National legal acts - general | 4 | 4 | 2 | | 4 | 2 | 3 | 3 |
| MA.O.C2 | National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) | 4 | 4 | 2 | | 4 | 1 | 3 | 3 |
| | NEW COMPETENCY | | | | NEW PROFICIENCY LEVEL | | | | |
| MA.O.C3 | ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support) | 4 | 2 | | | 4 | 3 | 3 | 3 |
| MA.O.C4 | Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning | 3 | | 2 | | 3 | | 3 | 2 |

En términos prácticos, llevar a cabo una personalización conlleva los siguientes pasos:

- Si se añade una nueva tarea: el primer paso es detallar las subtareas y, a continuación, asociar las competencias existentes y las nuevas competencias así como asignar niveles de dominio para todas las funciones profesionales.
- Si se añade una nueva subtarea: el primer paso es asociar las competencias existentes y las nuevas competencias así como asignar niveles de dominio para todas las funciones profesionales.
- Si se añade una nueva competencia: debe asociarse a subtareas existentes para empleados de nivel operativo y también para las restantes funciones profesionales.
- Si se tienen que modificar los niveles de dominio, puede hacerse simplemente sustituyendo los niveles existentes por otros nuevos.
- También se recomienda que se haga un seguimiento visual de todos los cambios en el archivo.

4.2 Personalización de la herramienta de autoevaluación

4.2.1 Cómo añadir o editar tareas

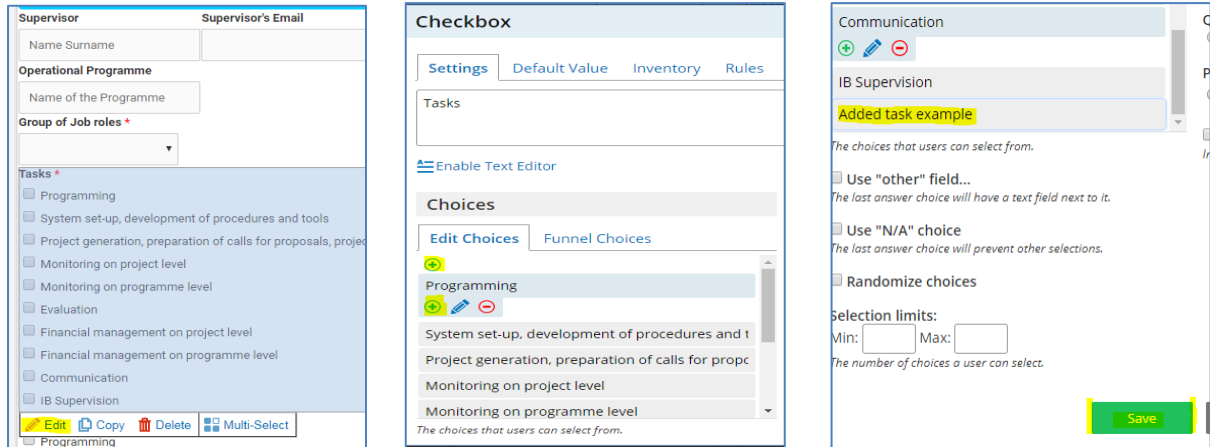
Necesario

- Acceso del Gerente a la Herramienta de autoevaluación
- Marco de competencias de la UE

Instrucciones

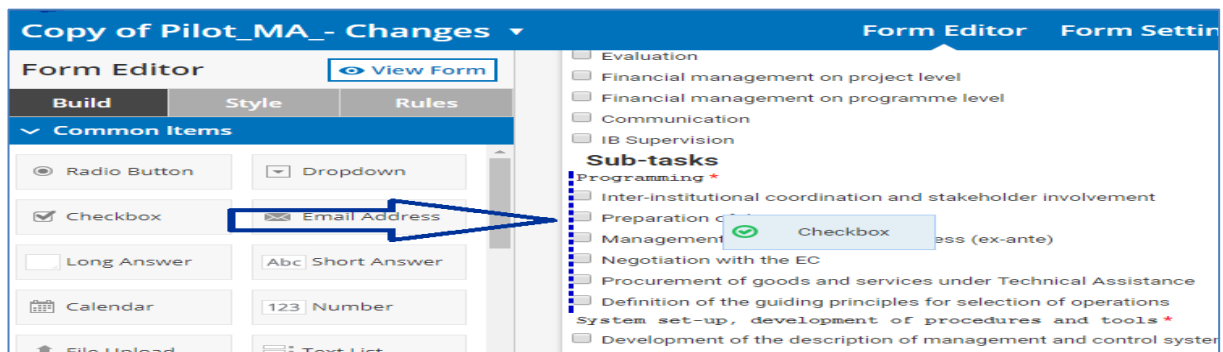
1. Inicie sesión en Formsite y pulse el botón «Edit» (Editar) en su ficha de la institución

2. Pase el cursor sobre la casilla «Tasks» (Tareas) y pulse el botón «Edit» (Editar) en la esquina inferior izquierda
3. En «Edit Choices» (Editar opciones), pulse el botón redondo + para agregar una nueva tarea O pulse el botón del lápiz para editar el nombre de una tarea
4. Pulse el botón verde «Save» (Guardar) en la parte inferior de la ventana
5. La tarea que ha agregado o editado aparecerá en su ficha



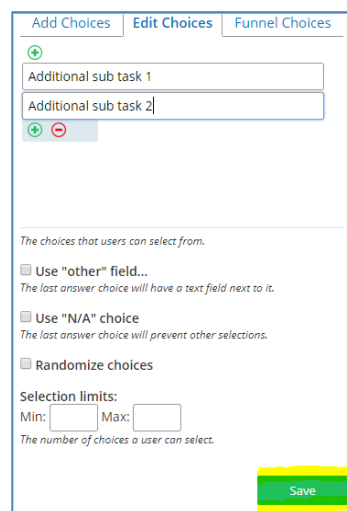
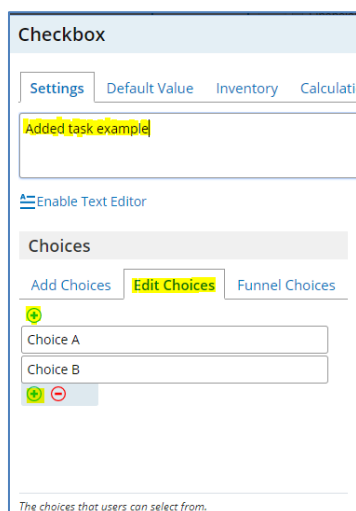
Nota: Si no desea agregar subtareas, vaya directamente al paso 11.

6. Para agregar una nueva lista de subtareas, en el menú «Common Items» (Elementos comunes) de la izquierda, pulse y arrastre una «Checkbox» (Casilla de verificación) a cualquier lugar bajo el encabezado «Subtasks» (Subtareas)
7. En la ventana «Checkbox» (Casilla de verificación), en el apartado «Choices» (Opciones), haga clic sobre «Edit Choices» (Editar opciones). Pulse el botón + para agregar una subtarea o borre el texto «Choice A» o «Choice B» y nombre las



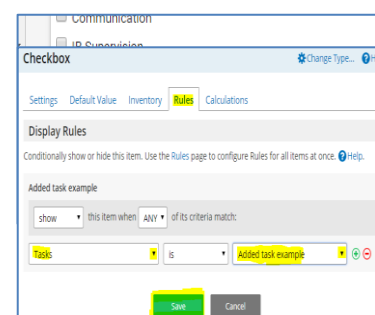
subtareas adicionales.

8. Una vez agregadas todas las subtareas, pulse el botón verde «Save» (Guardar) en la parte inferior.



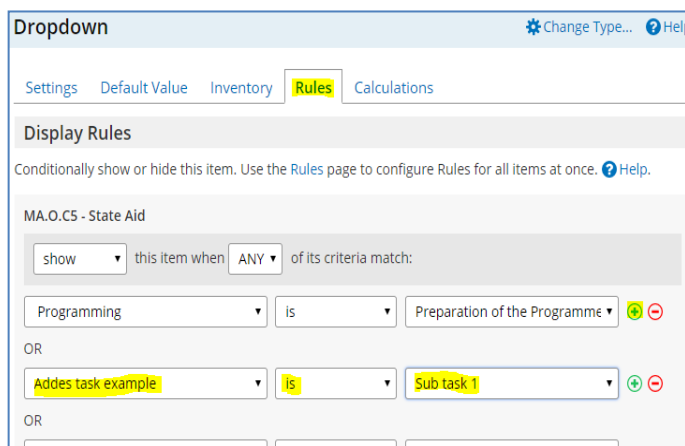
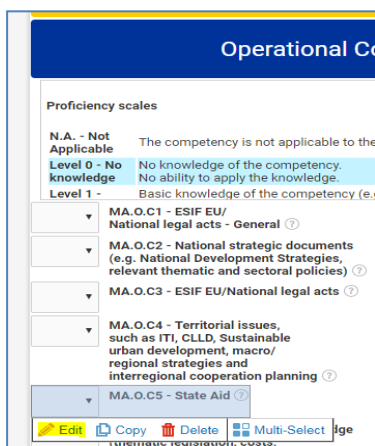
9. Pase el cursor sobre la casilla de texto «Added» (Añadido) y pulse el botón «Edit» (Editar)

10. En la barra superior,



pulse «Rules» (Reglas). En las opciones desplegadas en la parte inferior, seleccione «Tasks» (Tareas) «is» (es) y «Added task example» (Ejemplo de tarea agregada) (al hacer esto se establece una «regla» según la cual esta casilla aparecerá únicamente cuando se seleccione el «Ejemplo de tarea agregada» en el menú Tareas).

11. Para determinar las competencias relacionadas con las nuevas subtareas, tendrá que configurar las «reglas» para cada una de las competencias. Para ello, desplácese hasta la página 3, pase con el cursor sobre las competencias que le gustaría agregar



a las nuevas tareas y subtareas y haga clic sobre el botón «Edit» (Editar)

12. En la barra superior, pulse «Rules» (Reglas). Añada una nueva regla pulsando el botón verde + y elija la regla pertinente [en nuestro ejemplo, aparecería MA.O.C5 cuando «ejemplo de tarea agregada» es «subtask 1» (subtarea 1)]
13. Repita el proceso para todas las competencias relevantes de la sección «Self-assesment» (Autoevaluación)
14. Para agregar una evaluación del supervisor, desplácese hacia abajo hasta el apartado de autoevaluación y repita el mismo proceso para las mismas competencias que ha elegido en el anterior paso
15. Para determinar el nivel deseado en relación con cada competencia, desplácese hacia abajo hasta la página de resultados (9) y elija el nivel deseado pertinente para cada competencia. Ejemplo: Si la subtarea 1 requiere un dominio de nivel 3 en MA.O.C5. Ayudas estatales, pase con el cursor sobre la casilla correspondiente y pulse el botón



«Edit» (Editar)

16. En la barra superior, haga clic sobre «Rules» (Reglas) y agregue una nueva regla añadiendo la opción pertinente de los menús desplegados. A continuación, pulse el botón «Save» (Guardar)

17. Repita este proceso para cada una de las competencias agregadas y sus niveles deseados correspondientes

Settings Rules

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the Rules page to configure Rules for all items at once. [Help](#).

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3

show this item when ANY of its criteria match:

Programming is Preparation of the Programme

OR

Addes task example is Sub task 2

Nota: En caso de que desee editar una tarea o una subtarea, recuerde que cada una de ellas está «conectada» a un conjunto específico de competencias, que se indican en la hoja de cálculo del Marco de competencias de la DG REGIO. Si desea adaptar la tarea editada a los nuevos requisitos, asegúrese de modificar también las competencias «conectadas».

4.2.2 Cómo modificar los niveles de dominio deseados

Pongamos por ejemplo que un empleado que lleva a cabo la subtarea «Preparación del programa» (en la tarea de Programación) presenta un nivel 3 de dominio deseado en la competencia MA.O.C5. Ayudas estatales. En caso de que decida que el nivel de dominio de esta competencia debe ser 2 y no 3, siga las instrucciones siguientes para efectuar los cambios necesarios.

Necesario

1. Acceso del Gerente a la página de la institución en Formsite
2. Marco de competencias de la UE

Instrucciones

1. Inicie sesión en Formsite y pulse el botón «Edit» (Editar) en su ficha de la institución
2. Desplácese hasta la página de resultados (página 9) y pase el cursor sobre la casilla Nivel deseado 3 de MA.O.C5, y pulse el botón «Edit» (Editar)
3. En la barra superior, haga clic sobre «Rules» (Reglas)
4. Identifique la «Regla» que desea modificar y haga clic sobre el botón «-» para eliminarla; a continuación, pulse el botón verde «Save» (Guardar) en la parte inferior
5. Para «vincular» el Nivel deseado 2 de MA.O.C5 con la subtarea en cuestión, pase el cursor sobre la casilla del Nivel deseado 2 de MA.O.C5 y haga clic sobre el botón

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3

0 Calculate

Edit Copy Delete Multi-Select

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 2

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the Rules page to configure Rules for all items at once. [Help](#).

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 3

show this item when ANY of its criteria match:

Programming is Preparation of the Programme

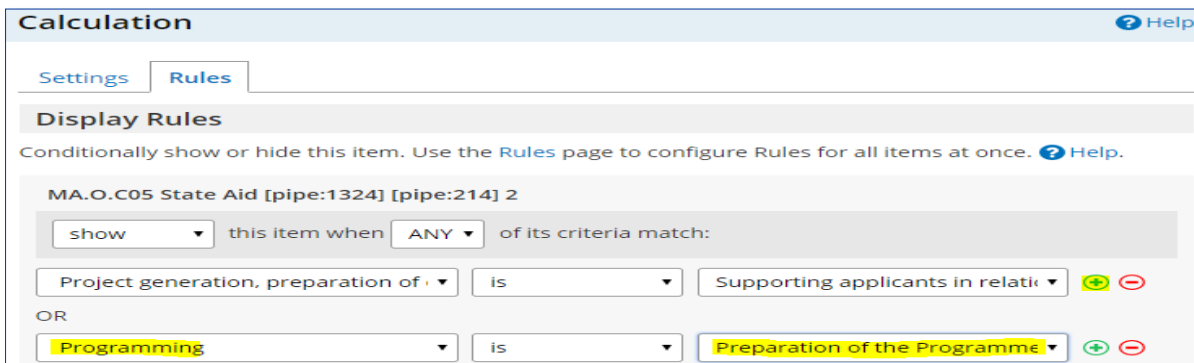
OR

Project generation, preparation of ... is Preparation of proposals for st ...

OR

«Edit» (Editar)

- Desde la barra superior, haga clic sobre «Rules» (Reglas) y, a continuación, sobre «+» en cualquier «regla» para añadir la regla deseada
- Introduzca la nueva regla eligiendo las opciones pertinentes en el menú desplegable [en nuestro ejemplo «Programming» (Programación), se trata de «Preparation of programme» (Preparación del programa)] y, a continuación, pulse «Save» (Guardar).



4.2.3 Agregar competencias

Necesario

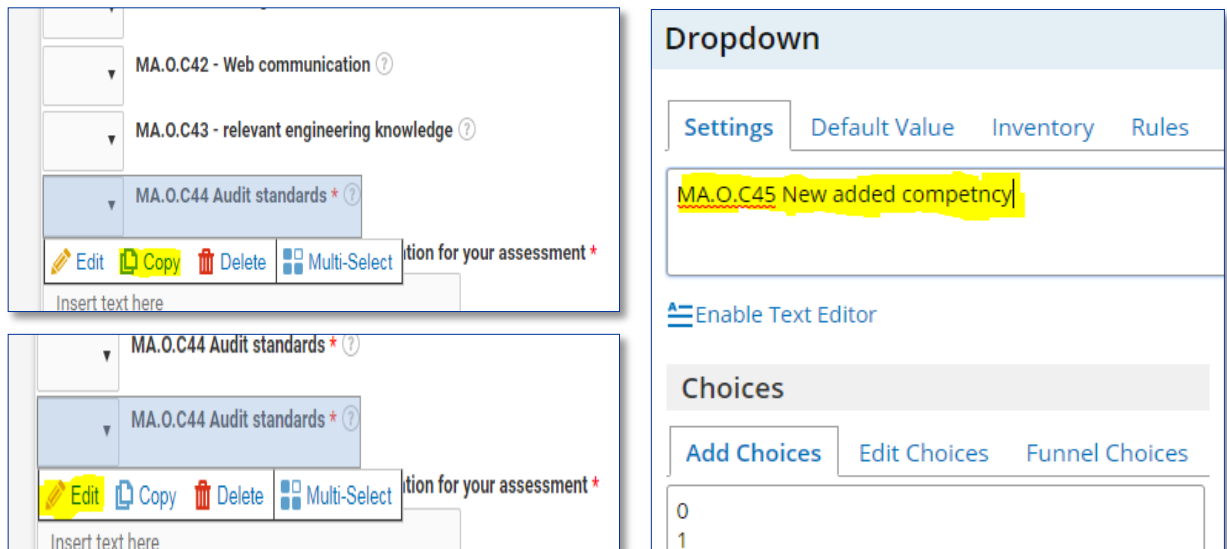
- Acceso del Gerente a la página de la institución en Formsite
- Marco de competencias de la UE

Instrucciones

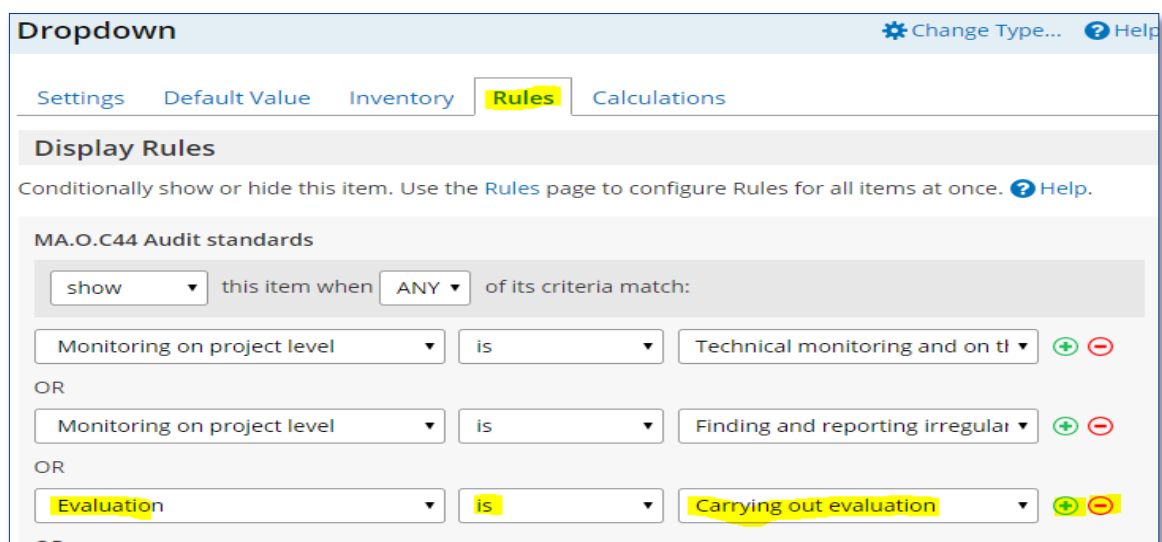
- Agree la competencia en cuestión al Marco de competencias de la UE y determine los niveles deseados para las subtarear correspondientes, según sea necesario

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|----|--------------------------|--|--|------------------------------|--|--|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|
| 1 | Operational Competencies | | Programming | | | | | | | |
| 2 | | | Inter-institutional coordination and stakeholder involvement | Preparation of the Programme | Definition of the guiding principles for selection of operations | Management of the evaluation process (ex-ante) | Negotiation with the EC | Procurement of goods and services under Technical Assistance | Supervisory level | Decision making level |
| 45 | MA.O.C43 | Knowledge of Engineering relevant for the sector | | | | | | | | |
| 46 | MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | | | | | | | | |
| 47 | MA.O.C45 | Added new competency | | 1 | 3 | | 2 | | 4 | 4 |

2. Inicie sesión en Formsite y pulse el botón «Edit» (Editar) en su ficha de la institución
3. Desplácese hasta las páginas de autoevaluación (operativo/gestión/profesional), pase con el ratón sobre la última competencia de esa categoría y haga clic sobre el botón «Copy» (Copiar)
4. Pase el cursor sobre la competencia copiada y haga clic sobre el botón «Edit» (Editar)
5. Edite el nombre de la competencia para mostrar el nombre nuevo (imagen de la derecha)

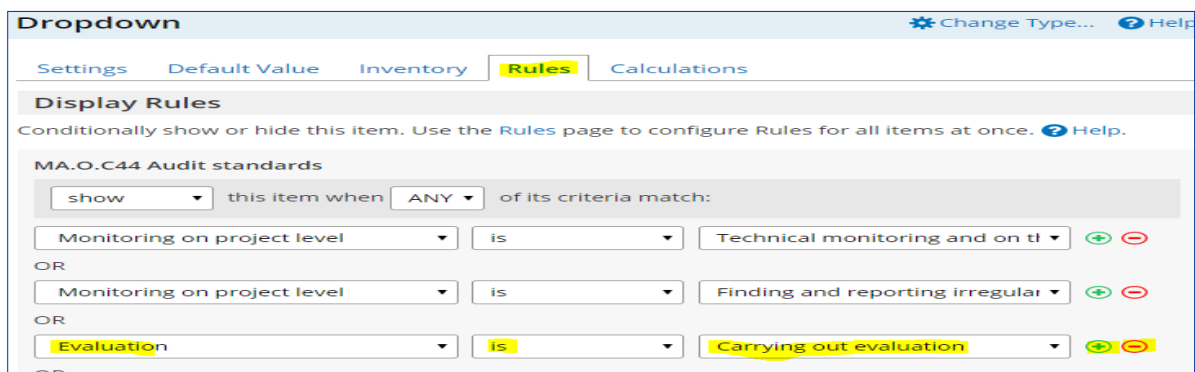
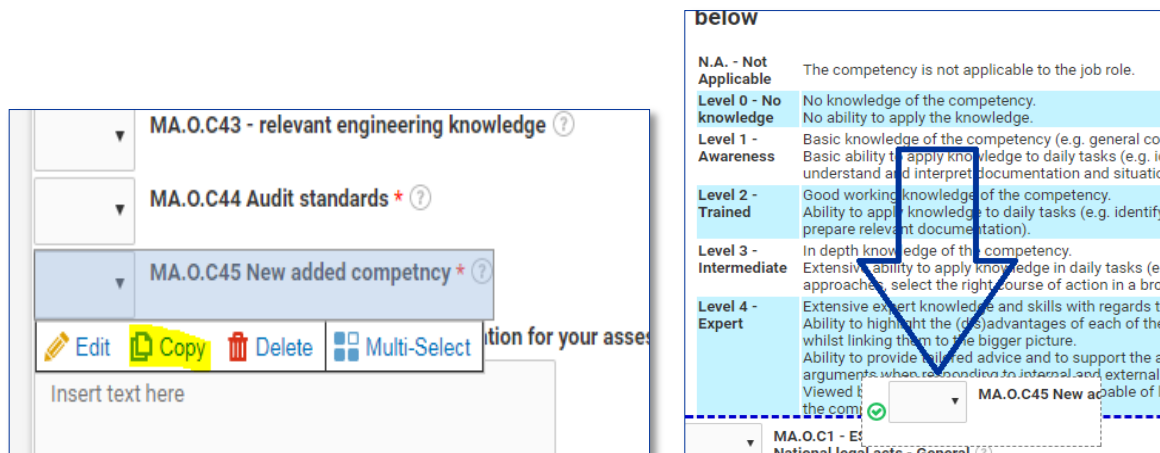


3. Desde la barra superior, haga clic sobre «Rules» (Reglas) y utilice los signos «->» y «+» para eliminar o agregar a la nueva competencia las subtarefas pertinentes (según los valores que ha añadido al Marco de competencias de la UE)

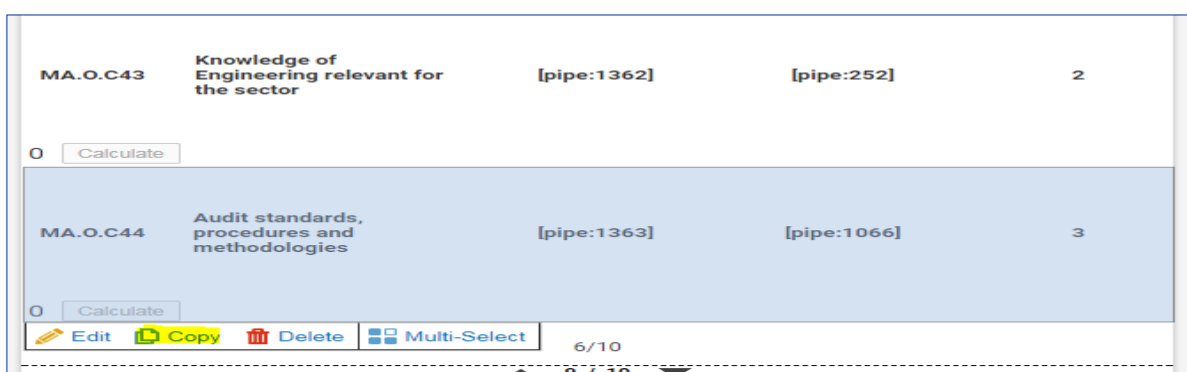


6. Haga clic sobre el botón verde «Save» (Guardar)
7. Pase con el cursor sobre la competencia recién agregada y haga clic sobre el botón «Copy» (Copiar)

- Pulse, arrastre y suelte la competencia copiada en la sección correspondiente de evaluación del supervisor (dos páginas más abajo).



- Para establecer el nivel deseado de la competencia recién agregada, desplácese a la categoría pertinente para la competencia en la sección de resultados (operativo/gestión/profesional, páginas 9-10)
- Pase el cursor sobre la última casilla de resultados de la página y pulse el botón «Copy» (Copiar)
- Pase el cursor sobre la casilla de resultados copiada y pulse el botón «Edit» (Editar)
- Edite la información sobre la competencia, incluido el nivel de dominio, para mostrar el correspondiente a la recién agregada
- Desde la barra superior, haga clic sobre «Rules» (Reglas) y, a continuación, sobre «+» en cualquier «regla» para añadir la regla deseada



14. Desde la barra superior, haga clic sobre «Rules» (Reglas) y utilice los signos «-» y «+» para eliminar o agregar a la nueva competencia las subtarefas pertinentes (según los valores que ha añadido al Marco de competencias de la UE)

Nota: Si elige editar el nombre de una competencia existente, recuerde revisar los niveles de dominio deseados correspondientes en la sección de resultados y ajustarlos debidamente.

| | | | | |
|---|---|-------------|-------------|---|
| MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
| 0 Calculate | | | | |
| MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
| 0 Calculate | | | | |
| Edit Copy Delete Multi-Select | | | | |

Calculation

Settings Rules

Font Sizes Font Family B I U A A

| | | | | |
|----------|------------------------|-------------|-------------|---|
| MA.O.C45 | Newly added competency | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
|----------|------------------------|-------------|-------------|---|

table » tbody » tr » td » p

Grid editing toolbar: [Grid] [X] [Add] [Remove] [X]

ANEXO 1: MARCO DE COMPETENCIAS DE LA UE

Véanse los archivos separados

- 1a Marco de competencias para el Organismo de coordinación
- 1b Marco de competencias para la Autoridad de gestión y el Organismo intermedio
- 1c Marco de competencias para la Secretaría conjunta
- 1d Marco de competencias para la Autoridad de certificación
- 1e Marco de competencias para la Autoridad de auditoría

ANEXO 2: PLANTILLA DE PLAN DE TRABAJO

Estado en:

| Fase | Tareas | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | |
|--|---|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Fase 1: Creación | Actividad 1.1: Nombramiento del Equipo de aplicación | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 1.2: Formación del Equipo de aplicación | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 1.3: Definición de la participación del empleado y posibles personalizaciones | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 1.4: Elaboración de materiales y plantillas | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 1.5: Definición del plan de trabajo | | | | | | | | | | | | |
| Fase 2: Autoevaluación | Actividad 2.1: Formación y comunicación | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 2.2: Inicio de la evaluación de competencias | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 2.3: Autoevaluación del empleado | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 2.4: Evaluación de empleados por parte del supervisor | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 2.5: Resultados de la evaluación y reunión de puesta en común | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 2.6: Generación de informes de evaluación individual | | | | | | | | | | | | |
| Fase 3: Análisis y elaboración del Plan de aprendizaje y desarrollo | Actividad 3.1: Elaboración de análisis a escala institucional | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 3.2: Análisis de resultados y priorización de acciones | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 3.3: Taller de debate de los resultados. | | | | | | | | | | | | |
| | Actividad 3.4: Elaboración del Plan de aprendizaje y desarrollo | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 3: PLANTILLA DEL PLAN DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Véase el archivo separado

ANEXO 4: PLANTILLAS DE ANÁLISIS A NIVEL DE LA INSTITUCIÓN

Véanse los archivos separados

1a Plantilla de análisis para el Organismo de coordinación

1b Plantilla de análisis para la Autoridad de gestión y el Organismo intermedio

1c Plantilla de análisis para la Secretaría conjunta

1d Plantilla de análisis para la Autoridad de certificación

1e Plantilla de análisis para la Autoridad de auditoría

