
PROYECTO LIP 3:
“EMPLEO PÚBLICO PROACTIVO, INCLUSIVO E INNOVADOR”

CONSENSO
POR UNA
ADMINISTRACIÓN
ABIERTA

ENTREGABLE DEL PROYECTO 3.- EMPLEO PÚBLICO PROACTIVO, INCLUSIVO E INNOVADOR.....5

Identificación del problema general

I. RESULTADO 1. Propuesta sobre órganos de selección permanentes y estables y bancos de pruebas selectivas.....5

Identificación del problema
 Causas que motivan el problema
 Consecuencias propiciadas por el problema
 Actividades que deben desarrollarse

Cronograma

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

RECURSOS HUMANOS
 RECURSOS FINANCIEROS
 OTROS RECURSOS MATERIALES

Resultados esperados
 Indicadores de medición

II. RESULTADO 2. INNOVACIÓN EN SELECCIÓN: PROPUESTA DE PROYECTO PILOTO DE RESIDENCIA PARA EL CUERPO SUPERIOR DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....11

Identificación del problema
 Causas que motivan el problema
 Consecuencias propiciadas por el problema
 Actividades que deben desarrollarse

Cronograma

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

RECURSOS HUMANOS
 RECURSOS FINANCIEROS
 OTROS RECURSOS MATERIALES

Resultados esperados

III. RESULTADO 3. IMPLANTACIÓN DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL ACCESO Y LA CARRERA PROFESIONAL.....16

Identificación del problema
 Causas que motivan el problema
 Consecuencias propiciadas por el problema
 Actividades que deben desarrollarse

Cronograma

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

RECURSOS HUMANOS
RECURSOS FINANCIEROS
OTROS RECURSOS MATERIALES

Resultados esperados
Indicadores de medición

IV. RESULTADO 4. MEDIDAS PARA FAVORECER UN EMPLEO PÚBLICO INCLUSIVO, GARANTIZANDO LA DIVERSIDAD EN EL ACCESO Y LA CARRERA PROFESIONAL.....21

Identificación del problema
Causas que motivan el problema
Consecuencias propiciadas por el problema
Actividades que deben desarrollarse

Cronograma

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

RECURSOS HUMANOS
RECURSOS FINANCIEROS

Resultados esperados
Indicadores de medición

V. RESULTADO 5. MODELO NORMALIZADO DE CV CON PASAPORTE DE COMPETENCIAS PARA AUTOMATIZAR LOS SISTEMAS DE PROVISIÓN Y PROMOCIÓN INTERNA.....27

Identificación del problema
Causas que motivan el problema
Consecuencias propiciadas por el problema
Actividades que deben desarrollarse

Cronograma

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

RECURSOS HUMANOS

Resultados esperados
Indicadores de medición

VI. RESULTADO 6. MEDIDAS ESTRATÉGICAS DE MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO EN EL TERRITORIO. ESPECIAL REFERENCIA A LA CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO.....30

Identificación del problema
Causas que motivan el problema
Consecuencias propiciadas por el problema
Actividades que deben desarrollarse
Cronograma



Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS FINANCIEROS

Resultados esperados

Indicadores de medición

VII. RESULTADO 7. INFORME SOBRE EL SISTEMA DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE SIRVA AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y AL RELEVO GENERACIONAL.....

.....34

Identificación del problema

Causas que motivan el problema

Consecuencias propiciadas por el problema

Actividades que deben desarrollarse

Cronograma

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS FINANCIEROS

Resultados esperados

Indicadores de medición

ANEXO. - PROCESO DE GENERACIÓN DEL ENTREGABLE.....37

Descripción del proceso seguido

Relación de resultados evaluados

Criterios de selección empleados para la elección de los resultados

Equipos de trabajo

ENTREGABLE DEL PROYECTO 3.- EMPLEO PÚBLICO PROACTIVO, INCLUSIVO E INNOVADOR

Identificación del problema general



Necesidad de identificar de manera continua aquellas habilidades y competencias del personal empleado público que hacen posible transformar la visión política en servicios que aporten valor a la sociedad, mediante la atracción y retención del talento; selección basada en los principios de igualdad, mérito y capacidad que refleje en la función pública la diversidad de la sociedad y promueva una cultura de innovación y aprendizaje continuo en la que se reconozcan las iniciativas de creación de valor público. Se identifican 7 resultados deseables.

I. RESULTADO 1. PROPUESTA SOBRE ÓRGANOS DE SELECCIÓN PERMANENTES Y ESTABLES Y BANCOS DE PRUEBAS SELECTIVAS.

Identificación del problema

Los órganos de selección constituyen uno de los pilares de los procesos selectivos de la Administración General del Estado (AGE, en adelante), que requiere su adecuación al actual sistema de selección. Se identifican los siguientes problemas:

Organización y planificación de los órganos de selección

- Mantienen un sistema de organización generado para otro entorno temporal y social, que ya no es válido.
- Existen tantos órganos de selección como cuerpos, escalas, grupos, subgrupos e incluso organizaciones y sin criterios comunes.
- El sistema no responde a las necesidades de la organización.
- No es un sistema ágil, eficiente, estable y ha perdido objetividad.
- No existen estructuras estables profesionalizadas.
- Depende de la organización y funcionamiento de órganos superiores y dispares, ya sean en los departamentos ministeriales, organismos o el propio INAP.
- Existen tantos órganos de selección como cuerpos, escalas, grupos e incluso organizaciones y sin criterios comunes.

- No existen criterios claros y comunes para los miembros de los órganos de selección.

Falta de profesionalidad

- El INAP mantiene un banco de candidatos, pero no está reglado, su registro es voluntario y en muchos casos sin conocer en qué consiste la participación en órganos de selección.
- La no permanencia de los miembros de estos órganos y su formación reglada impide el desarrollo profesional de sus miembros en los ámbitos técnicos de la selección, obligando a su amateurismo permanente. Este hecho impide el establecimiento de criterios claros, transparentes y estables más allá de lo recogido en las bases de la convocatoria.
- Los miembros del tribunal deben continuar con sus trabajos habituales, lo que ralentiza significativamente el proceso selectivo.

Falta de formación/capacitación técnica en selección

- No se tienen en cuenta las habilidades y competencias
- Las personas pertenecientes a los órganos de selección actuales ni son permanentes ni tienen criterios técnicos de técnica selectiva más allá de los conocimientos propios de su ámbito de especialidad. Este hecho les obliga a ceñirse estrictamente a los aspectos formales del diseño selectivo sin asegurar a eficacia final del proceso selectivo
- No existe una formación reglada es aspectos de técnica selectiva que permita asegurar la eficacia y la igualdad de los procesos
- Las pruebas iniciales son excesivamente difíciles, lo que impide que opositores capacitados puedan superarlas y llegar a las pruebas centrales, donde realmente se demuestran sus conocimientos. Este problema, que se origina para no prolongar el proceso selectivo en las etapas posteriores, resulta en que muy pocos candidatos alcanzan los ejercicios prácticos, dejando muchas vacantes sin cubrir.

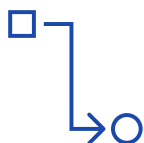
Apoyo con bancos de pruebas

- La falta de bancos de pruebas de calidad provoca que se realicen evaluaciones que no se ajustan al perfil del opositor que se necesita en la Administración.

Falta de evaluación de los procesos

- No se analizan los datos recabados de los procesos selectivos una vez ocurridos estos. Este hecho impide una mejora de estos, una vez comprobada la predicción hecha por estos proyectos.
- Al no realizarse procesos de evaluación del desempeño, no se puede validar los procesos y por estos procesos mejorar y asentar formación actuaciones y criterios de estos órganos.

Causas que motivan el problema



- ★ Causa 1: No hay una adaptación de los órganos de selección y de los procesos selectivos a la propia evolución de las AA.PP.
- ★ Causa 2: No están alineados los procesos selectivos con las características del mercado de atracción.
- ★ Causa 3: No son competitivos los puestos de trabajo de funcionarios con los correspondientes en el sector privado (principalmente en los cuerpos TIC). Tampoco existe un reconocimiento del esfuerzo que realizan los funcionarios y colaboradores que participan en los tribunales y órganos de selección.
- ★ Causa 4: Ha perdido su reconocimiento social y no es atractivo para las potenciales personas que los compongan.
- ★ Causa 5: La concepción de la selección como procesos puramente formales y jurídicos en donde lo que importa es la no litigiosidad de los procesos más que criterios como la ausencia de falsos positivos y negativos.
- ★ Causa 6: No reconocer como esenciales para la predicción los procesos técnicos implicados en ella y recogidos en disciplinas como la psicología del trabajo y de las organizaciones.
- ★ Causa 7: Entender estos órganos válidos simplemente por pertenecer a determinados cuerpos o especialidades y acreditar un grupo de titulación.
- ★ Causa 8: No entender como imprescindibles procesos de contraste empírico de las predicciones; procesos de validación.
- ★ Causa 9: No existir programas concretos de formación y reconocimiento de especialidad para los miembros de dichos órganos impartidos por los correspondientes institutos de formación de funcionarios.

- ★ Causa 10: No reconocer como imprescindibles los análisis empíricos de los procesos selectivos previos a la hora de diseñar los procesos selectivos plasmados en sus bases de convocatoria.

Consecuencias propiciadas por el problema



- ★ Consecuencia 1: La selección ha perdido calidad y sus tiempos no responden a lo que demanda la Administración ni la sociedad.
- ★ Consecuencia 2: Es costoso, en su aspecto directo de organización y funcionamiento y en su aspecto indirecto de productividad de sus miembros en sus organizaciones de pertenencia.
- ★ Consecuencia 3: Ante procesos masivos no son operativos.
- ★ Consecuencia 4: Genera sensación de falta de transparencia en su funcionamiento.
- ★ Consecuencia 5: La selección final presenta deficiencias en un determinado porcentaje.
- ★ Consecuencia 6: Tener que recurrir muchas veces más a la obligatoriedad de pertenencia de sus miembros más que a su cualificación demostrada.
- ★ Consecuencia 7: Ausencia de uniformidad de criterios técnicos de selección para todos los órganos de selección; heterogeneidad de decisiones técnicas más allá de las bases de convocatoria.
- ★ Consecuencia 8: Ausencia de evidencia empírica y de argumentos sólidos de las decisiones selectivas ante recursos o litigiosidad legal.
- ★ Consecuencia 9: Imposibilidad de desarrollo profesional y especializado de los miembros de dichos órganos. Ausencia de reconocimiento formal y crematístico por formar parte de dichos órganos.
- ★ Consecuencia 10: Ausencia de un respaldo administrativo y técnico por la asunción de las trascendentes responsabilidades que sus miembros asumen.
- ★ Consecuencia 11: Imposibilidad de controlar las variables moderadoras (uniformidad de conocimientos u destrezas) de cualquier proceso de validación de los procesos selectivos.
- ★ Consecuencia 12: Imposibilidad de demostrar la fiabilidad y validez de las pruebas usadas en los procesos selectivos implicados.

Actividades que deben desarrollarse



★ **Actividad 1: Profesionalización e implementación de órganos de selección permanentes:**

1. Análisis integral de situación.
2. Plan de acción consensuado con todos los actores
3. Revisión/elaboración de la normativa reguladora.
4. Diseño del prototipo de órgano de selección permanente y especializado:
 - a) Criterios para pertenecer a dichos órganos, más allá del conocimiento sectorial y la pertenencia a escalas o grupos.
 - b) Condiciones de participación y reconocimiento crematístico.
 - c) Composición de los órganos de selección (docentes, funcionarios del mismo cuerpo o escala, expertos, etc.).
 - d) Funciones: selección, revisión de programas, ...
 - e) Regulación de un banco de candidatos a órganos de selección.
5. Implementación de un programa piloto.
6. Evaluación del programa.
7. Extensión al resto de la AGE integralmente.

★ **Actividad 2: Plan de formación de los integrantes de órganos de selección:**

1. Diseño de un plan de formación de contenidos técnicos que se recojan en una docencia reglada y selectiva.
2. Impartición de dicho diseño formativo anual con cualificación anual de los nuevos miembros.
3. Certificación formal de los institutos de formación de dicha cualificación.

★ **Actividad 3: Materiales a disposición de los órganos de selección:**

1. Bancos de preguntas, pruebas, supuestos prácticos, ...
2. Temarios actualizados.

★ **Actividad 4: Evaluación de los nuevos órganos de selección:**

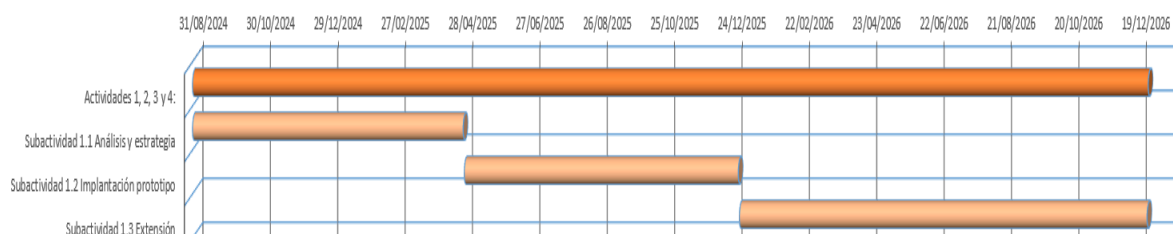
1. Iniciar proceso de validación de los procesos selectivos y análisis de distribución de puntuaciones y fiabilidad y validez de las pruebas. Identificación de tipologías de procesos y pruebas más válidas.
2. Es necesario revisar los procedimientos en aquellos casos con un número muy alto de vacantes para evitar retrasos y permitir que más opositores puedan llegar a las pruebas prácticas.
3. Revisión de notas de corte, satisfacción del proceso, cobertura de plazas, ...

Responsable: Secretaría de Estado de Función Pública (SEFP, en adelante) e Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, en adelante).

Actores: Todos los organismos que gestionan el acceso a la función pública.

Cronograma: 3er cuatrimestre 2024 y 1er cuatrimestre 2025 Análisis y estrategia; 2º y 3er cuatrimestre 2025 (OEP 2025) Implantación prototipo; 2026 Extensión.

Cronograma



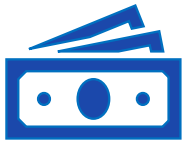
Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ Grupo de trabajo interdepartamental y multidisciplinar de tamaño reducido para su funcionamiento eficaz y con capacidad de toma de decisiones que diseñe el modelo.
- ★ Técnicos de recursos humanos especialistas en selección. Cuerpo estable de profesorado de estas materias.
- ★ Profesionales de reconocido prestigio en los contenidos decididos del programa de formación.

- ★ Profesionales del derecho especializados en los contenidos jurídicos y las normas vigentes aplicables a los procesos selectivos. Cuerpo estable de profesorado en estas materias.



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ Presupuesto de los institutos de formación que recojan y soporten los cursos de formación y especialización de los órganos de selección y sus complementos (convenios).
- ★ Presupuesto que soporte el reconocimiento formal de los miembros tras el periodo de formación y su participación en los procesos selectivos. Actualización del RD que regula las asistencias en órganos de selección y del Acuerdo CECIR que establece los honorarios por elaboración de materiales de selección.



OTROS RECURSOS MATERIALES

- ★ Aplicación de gestión de un banco de participantes en órganos de selección.
- ★ Aplicativos de personal para el reconocimiento de méritos y experiencia. Simuladores de alternativas y diseños.
- ★ Programas estadísticos y aplicativos para la elaboración de los estudios de validez y análisis de las distribuciones.
- ★ Aplicación informática para la elaboración, gestión y consulta de un banco de materiales de pruebas selectivas.

Resultados esperados



- ★ Resultado 1: Modelo de órgano selectivo permanente y profesional.
- ★ Resultado 2: Identificación de especialidades que requieren órgano de selección específico.
- ★ Resultado 3: Programa de formación, especialización y certificación de órganos de selección.
- ★ Resultado 4: Banco de participantes en órganos de selección.
- ★ Resultado 5: Banco de materiales de preparación de pruebas selectivas.

Indicadores de medición



- ★ Indicador 1: Órganos de selección constituidos y número de miembros participantes.
- ★ Indicador 2: Actividades de formación de órganos de selección convocadas y realizadas anualmente. Número de solicitudes rechazadas y sus razones.
- ★ Indicador 3: Estudios de validez predictiva realizados y publicados
- ★ Indicador 4: Porcentaje de plazas cubiertas.
- ★ Indicador 5: Tiempos del proceso selectivo.
- ★ Indicador 6: Tiempos de selección.
- ★ Indicador 7: Resultados de selección.
- ★ Indicador 8: Distribución territorial de la selección.
- ★ Indicador 9: Captación en todos los sectores de la selección.
- ★ Indicador 10: Percepción de la selección tanto interna como externa.

II. RESULTADO 2. INNOVACIÓN EN SELECCIÓN: PROPUESTA DE PROYECTO PILOTO DE RESIDENCIA PARA EL CUERPO SUPERIOR DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

Identificación del problema

Como punto de partida, se advierte la necesidad de revisar la selección en su conjunto, desde su planificación, las convocatorias de los procesos y su gestión, dotación de infraestructura y medios, la organización del proceso de selección en sí mismo, pruebas de evaluación de los candidatos, programas de conocimientos, órganos de selección, o en su caso, los cursos selectivos o actividades de preparación y formación.

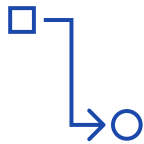
Se aprecia que:

- Los procesos son excesivamente lentos. Debería recortarse su duración.
- Las plazas ofertadas no se cubren:
 - O bien, no existe una cartera de aspirantes con continuidad en la preparación de oposiciones
 - O bien, los aspirantes no acreditan conocimientos suficientes para superar las pruebas, aun cuando las notas de corte se bajen hasta un mínimo de 30%
- Las actuales bases de convocatorias están desactualizadas en cuanto a los conocimientos que se evalúan. Se basan en algunos casos en extensos temarios para los que los aspirantes no disponen de tiempo ni de recursos para prepararse. Y por otra parte, no se tienen en cuenta otros aspectos como habilidades y competencias.
- No se utilizan los cursos de formación selectivos, que podrían considerarse fases del proceso donde más posibilidades de observación y constatación de los elementos necesarios del perfil se pueden evaluar.
- Alguno de estos aspectos tiene mayor impacto en algunos sectores, en especial, en el de informática y tecnologías de la información. Los procesos selectivos a los cuerpos de Técnicos Auxiliares de Informática, Gestión de Sistemas e Informática y Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado en las últimas convocatorias presentan una participación bastante inferior a la del resto de cuerpos o escalas y la cobertura de plazas en algunos casos no alcanza el 20% de la oferta.

En la identificación del problema también se advierten otros aspectos, que, aunque tienen efecto en la selección, se evalúan en el resultado 6 relativo a la captación de talento:

- Desconocimiento y/o falta de interés por el acceso a la función pública del estado.
- Existen enormes distorsiones territoriales.
- Falta de profesionalización en los órganos de selección, y de conocimientos técnicos sobre la selección u otros aspectos complementarios como la validez de los candidatos, entre otros. No existen identificaciones de perfiles de selección ni de seleccionadores.

Causas que motivan el problema



- ★ Causa 1: Falta de interés y/o desconocimiento por el acceso a la función pública estatal y por la actividad y proyectos que se desarrollan en las Administraciones Públicas.
- ★ Causa 2: Los órganos de selección están tensionados, comparten las funciones de selección con las responsabilidades de sus puestos de trabajo y su funcionamiento se resiente.
- ★ Causa 3: La pérdida de efectivos que se viene produciendo en la Administración, y la no cobertura de las plazas que se ofertan llevan a que las estructuras de personal de la Administración Pública están muy debilitadas.
- ★ Causa 4: En las convocatorias de procesos selectivos no se identifican los perfiles de los puestos (especificando aptitudes, conocimientos, destrezas y rasgos de personalidad) y ese desconocimiento puede influir en que no participen más aspirantes
- ★ Causa 5: No se testan competencias transversales necesarias para la mayoría de los puestos de la AGE que aseguren desempeño en entornos cambiantes, complejos y en escenarios posteriores a la automatización. Este hecho en los cuerpos TIC es especialmente importante.
- ★ Causa 6: En el ámbito TIC la oferta de la Administración es muy limitada y poco atractiva para candidatos externos.
- ★ Causa 7: La acelerada digitalización de todos los sectores económicos ha incrementado significativamente la demanda de profesionales TIC en el sector privado, donde no es necesario superar una oposición. A nivel europeo hay un grave problema de profesionales TIC, que no se va a solucionar en breve.

- ★ Causa 8: Los jóvenes profesionales TIC pueden preferir trabajar en el sector privado, donde:
 - Ven mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
 - Ofrecen mayores atractivos en materias como teletrabajo o flexibilidad de jornada

Actividades que deben desarrollarse



★ **Actividad 1:**

Con carácter preliminar o en paralelo al desarrollo de las actividades que se proponen, sería de gran interés y ayudaría en la toma de decisiones para su ejecución disponer de información inicial sobre el nivel de conocimiento sobre la función pública de los ciudadanos en general y de los universitarios en particular como potenciales aspirantes a formar parte de esta, con la colaboración de CIS, INE y/o CRUE, y posteriormente, de forma sistemática reiterar una batería de preguntas que permita hacer un seguimiento de la situación y evaluar el efecto de las medidas de este plan de actuación. Para poner en marcha esta actividad también se puede valorar los proyectos del Ministerio de Ciencia e Innovación para financiar encuestas en el ámbito universitario: <https://convocatoriaip.fecyt.es/> .

Actividad 2: Captación de talento

Revisar, y en su caso, reforzar las actividades de captación de talento que ya se vienen desarrollando desde la Secretaría de Estado de Función Pública, con un plan de comunicación al efecto.

★ **Actividad 3: Diseñar los procesos selectivos basados en habilidades y competencias.**

Adecuación de los programas al nuevo modelo de planificación de recursos humanos de la Administración: ajustar los actuales temarios a un sistema de definición de los puestos en base a las competencias que debe reunir el candidato, la definición de las áreas funcionales en las que puede desempeñar el puesto de trabajo final, periodos de prácticas tutorizadas simultáneos con la impartición de un máster en administración pública. Tomando en consideración el modelo de procesos que viene aplicando EPSO.

★ **Actividad 4: Programa de formación práctica en Administración Pública INAP.**

Incorporar al proceso selectivo de los cuerpos del subgrupo A1 un periodo de formación en habilidades y competencias para resolver casos prácticos en el desempeño de un puesto directivo.

★ **Actividad 5: Simplificación de procesos.**

Sustitución de pruebas por acreditación de conocimientos mediante certificados oficiales.

★ **Actividad 6: Digitalización.**

Simplificación de tareas para agilizar los procesos selectivos mediante la automatización a través de una plataforma informática de gestión integral, desde la generación de convocatorias, inscripción en los procesos, admitidos y excluidos, vigilantes, asistencias, resultados finales y resoluciones de nombramiento.

★ **Actividad 7: Eliminación de cargas.**

La información obrante en la Administración no tiene que presentarla el candidato. Revisar el orden de exigencia de requisitos a los aspirantes. Comprobación de cumplimiento de requisitos de los candidatos en el momento de la inscripción en un proceso a través de consultas a los sistemas de información de la Administración. Esta tarea se realiza una vez superada la fase de oposición, momento en el que pueden ser excluidos del proceso.

★ **Actividad 8: Digitalización de pruebas.**

Reducción de pruebas por escrito y realización de pruebas online.

★ **Actividad 9: Transparencia en los procesos.**

Publicación de programas actualizados, información sobre los integrantes de los órganos de selección, cronogramas, publicación de resultados, etc. siempre con tiempo para que los aspirantes conozcan los cambios que se introduzcan.

★ **Actividad 10: Prototipo.**

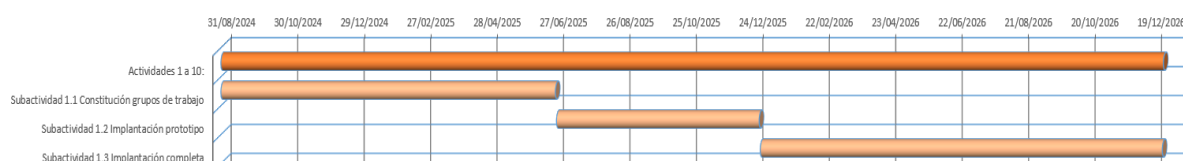
Una vez diseñado un proceso basado en el nuevo modelo, ponerlo en marcha en una convocatoria que sea evaluada para adecuar desajustes y establecer un modelo definitivo que se aplique con carácter general al resto de procesos selectivos.

Responsables: Secretaría de Estado de Función Pública: Secretaría General de Administración Digital, Dirección General de Función Pública (DGFP, en adelante) e INAP.

Actores: Todos los organismos que gestionan el acceso a la función pública.

Cronograma: 4º trimestre 2024 y 1er semestre 2025 constitución de los grupos de trabajo y definición de requisitos de las herramientas tecnológicas; segundo semestre 2025 (OEP 2025) desarrollo del primer prototipo y evolución de las herramientas tecnológicas; 2026 implantación completa.

CRONOGRAMA



Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto

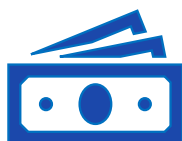


RECURSOS HUMANOS

- ★ Grupo de trabajo para diseñar un marco de proceso selectivo adecuado al nuevo sistema de planificación de recursos humanos de la Administración, integrado por representantes de la SEFP, DGFP, INAP, la Academia, expertos en técnicas y procesos selectivos y de los diferentes cuerpos generales de la AGE.
- ★ Grupo de trabajo para elaborar las bases de convocatoria del proceso selectivo de la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos. En esta Escala ya se parte de la experiencia de una convocatoria-proyecto piloto, está publicada una nueva convocatoria con cambios únicamente materiales para finalizar el testeado del proyecto, y debe definirse un modelo de convocatoria actualizado y definitivo y hacerse público con tiempo para que los opositores conozcan las nuevas condiciones.
- ★ Grupo de trabajo para poner en marcha un prototipo inicial, que sea adaptable al resto de cuerpos, que puede comenzar con el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información, al resultar ser en este momento el más afectado por la pérdida de efectivos de este sector en la AGE. Este grupo está integrado por representantes de la Dirección General de la Función Pública, INAP, miembros de órganos de selección en procesos relativos a este cuerpo, funcionarios del CSSTIAE, profesores de universidad, SGAD y otros órganos responsables del negocio TIC en la Administración.
- ★ Tutores, funcionarios del cuerpo al que corresponda cada proceso selectivo, en un número superior al número de plazas convocadas,

con la tarea de hacer un seguimiento del periodo de prácticas y una evaluación objetiva.

- ★ Grupo de trabajo coordinado el INAP para poner en marcha un máster o titulación en Administración Pública.
- ★ Grupo de trabajo coordinado por la SGAD para la definición de requisitos de las herramientas tecnológicas que deben desarrollarse para renovar la gestión de los procesos selectivos, y el análisis de herramientas o plataformas que permiten la eliminación de pruebas en papel, mediante la digitalización o realización de pruebas online.



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ El desarrollo de herramientas tecnológicas requerirá que la SGAD disponga de presupuesto al efecto o de recursos para ponerlas en marcha.
- ★ El nuevo diseño de procesos selectivos incorporando un máster o título propio del INAP también requerirá un presupuesto.



OTROS RECURSOS MATERIALES

- ★ Una plataforma de gestión integral de procesos selectivos.
- ★ Herramientas de automatización de comprobación de requisitos y eliminación de documentos en la inscripción en procesos selectivos, e integración de la plataforma de inscripción en procesos IPS con la de gestión integral de los mismos.
- ★ La implementación de estas actividades requerirá en algunos casos modificaciones normativas.

Resultados esperados



- ★ La modernización de la selección y su adecuación a las necesidades actuales de la Administración.
- ★ Procesos selectivos más ágiles y eficientes.
- ★ Incrementar la calidad y el interés por la función pública.
- ★ Indicadores de medición



- ★ Indicador 1: Duración de los procesos selectivos;
- ★ Indicador 2: Cobertura de plazas en los procesos selectivos;
- ★ Indicador 3: Evaluaciones de desempeño de las personas seleccionadas con los procesos selectivos previos y los proyectos piloto;



- ★ Indicador 4: Nivel de captación en los diferentes Cuerpos y Escalas;
- ★ Indicador 5: Distribución por edades de las personas seleccionadas.

Periódicamente se debe disponer de nuevas encuestas que se proponen con carácter previo al inicio de este proyecto, para evaluar la mejora de la percepción de la función pública de los ciudadanos y en qué grado se ha incrementado el conocimiento de los estudiantes universitarios y su interés por incorporarse a la función pública.

III.RESULTADO 3. IMPLANTACIÓN DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL ACCESO Y LA CARRERA PROFESIONAL.

Identificación del problema

Según los datos del último Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas de julio de 2023, el 50,2% del personal de la Administración del Estado son mujeres, cifra que aumenta al 53,06% en el caso del personal funcionario de carrera, mientras que en el personal laboral las mujeres alcanzan el 42,38%.

Debe ponerse en valor el hito que supuso la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y el avance logrado con la aprobación e implementación de los sucesivos Planes de Igualdad en la AGE y sus organismos públicos vinculados o dependientes hasta llegar al III Plan, publicado por Resolución de 29 de diciembre de 2020, de la Secretaría General de Función Pública. Sin embargo, se identifican determinados sesgos de género que persisten hoy en día en ámbitos concretos:

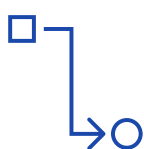
- Por un lado, se aprecia la existencia de segregación vertical de las mujeres. De acuerdo con datos del INE, en el año 2023, el porcentaje de mujeres que ocupaban órganos superiores y altos cargos de la AGE descendió con respecto al año anterior en casi 7 puntos, hasta situarse en el 41,8%. Asimismo, conforme al último Informe de situación de la mujer en la AGE elaborado por la Dirección General de la Función Pública, con datos de 1 de enero de 2021 del RCP, en los niveles 30, 29 y 28 la presencia de los hombres supera en 8,9 puntos porcentuales al de las mujeres. La diferencia más acusada se produce en el nivel 29, con un 58,5% de hombres frente a 41,5% de mujeres, y en el nivel 30, con un 56,6% de hombres frente a un 43,6% de mujeres.
- En segundo lugar, si bien en la AGE existe una tendencia a la presencia equilibrada en la distribución por grupos de personal funcionario, fundamentalmente en el subgrupo A1 y, en menor medida, en los subgrupos A2 y C1, en el subgrupo C2 se mantiene un importante desequilibrio: el porcentaje de mujeres es muy elevado, un 66,8%, frente al 33,2% de hombres, con datos de 1 de enero de 2021 del RCP.
- Por otro lado, también existe en la AGE una tendencia a la presencia equilibrada en los distintos cuerpos o áreas de actividad, pero persisten cuerpos de personal funcionario o áreas de actividad de personal laboral en los que aún no se ha alcanzado dicho equilibrio, generándose por tanto una segregación horizontal por sexo y áreas de actividad.

Las mujeres tienen mayor presencia en aquellas áreas que tiene que ver con el rol de las mujeres por socialización de género. Por ejemplo, según datos del INE, el 76% de los profesionales de la sanidad en nuestro país son

mujeres. También cuentan con mayor presencia de mujeres aquellos cuerpos relacionados con la prevención de riesgos laborales, la conservación de museos, archivos y bibliotecas o la seguridad social, así como los cuerpos generalistas o con funciones administrativas, mientras que la presencia de hombres es mayor en cuerpos relacionados con la informática, la ingeniería o la seguridad.

- También la falta de corresponsabilidad sigue siendo un problema, pues los cuidados siguen siendo una tarea en su mayor parte femenina y, en particular, existe una tendencia a que los permisos no remunerados por cuidados sean disfrutados mayoritariamente por mujeres.

Causas que motivan el problema



- ★ Causa 1: Inexistencia de suficientes modelos de mujeres en el ámbito laboral y en puestos de liderazgo.
- ★ Causa 2: Persistencia de roles y estereotipos de género: la mayor presencia de mujeres en áreas de empleo centradas en los cuidados se vincula con la socialización de género diferencial para hombres y mujeres.
- ★ Causa 3: Existencia de brechas en el sistema educativo. Las mujeres optan en general estudios vinculadas con el ámbito socio-sanitario y educativo, con menor presencia en el sector STEM.

CONSECUENCIAS PROPICIADAS POR EL PROBLEMA



- ★ Consecuencia 1: Persiste en el ámbito público la brecha salarial de género, que, según datos de la Agencia Tributaria, alcanza el 8%.
- ★ Consecuencia 2: La segregación horizontal y vertical en determinados ámbitos puede resultar en menos oportunidades de promoción y desarrollo profesional para las mujeres.
- ★ Consecuencia 3: La menor representación de mujeres en cargos directivos y predirectivos limita su influencia en la formulación de políticas públicas.
- ★ Consecuencia 4: Pérdida de talento y de potencial del personal: la desigualdad apreciada puede llevar a mujeres cualificadas a una menor satisfacción laboral e incluso a abandonar prematuramente el mercado laboral, especialmente las mujeres con hijos. De esta forma, se pierden recursos y se genera una prestación de los servicios públicos menos eficaz y de menor calidad.

Actividades que deben desarrollarse



★ **Actividad 1:**

En el marco de la medida 3 “Captación del talento en cuerpos donde exista infrarrepresentación” del Eje 3 del III Plan de Igualdad de la AGE, y en la línea con el trabajo que se viene realizando por parte de la DGFP en el marco del Plan de Captación de Talento de la AGE con programas como “Mujeres y STEM”, se debe seguir fomentando la puesta en marcha de actividades tales como charlas y talleres en universidades y campañas específicas dirigidas a la atracción de mujeres en profesiones masculinizadas al sector público y de hombres a áreas feminizadas, tanto en referencia a Cuerpos o Escalas de personal funcionario como a distintas especialidades de personal laboral.

Responsable: la DGFP, junto con los Departamentos en lo que respecta a los Cuerpos adscritos a los mismos.

Cronograma: 4º trimestre 2024 estudio y análisis de las actividades que se están implementando y aquellas áreas en las que se puede seguir avanzando, en especial respecto al personal laboral; 2025 desarrollo de las actividades; y 4º trimestre 2025 evaluación.

★ **Actividad 2:**

Puesta en marcha de un proyecto de innovación en igualdad de género para el fomento del liderazgo de las mujeres en el empleo público, a través de la puesta en marcha de programas de mentoría y visualización de mujeres referentes profesionales, y de la creación de redes de mujeres líderes que se apoyen y se sostengan y puedan compartir experiencias profesionales. También se puede estudiar la puesta en marcha de una red de sustento de mujeres altos cargos, para que no solo accedan a dichos puestos, sino que permanezcan en los mismos. En el marco de este proyecto se podrían analizar asimismo actuaciones adicionales como por ejemplo la aplicación de medidas de acción positiva para el acceso a los puestos directivos de las empleadas públicas.

Responsable: DGFP, con la colaboración de los Departamentos Ministeriales.

Cronograma: 4º trimestre 2024 estudio y análisis de las medidas a implementar; 2025 puesta en marcha del programa de mentorazgo y posible suscripción de convenios con asociaciones; 4º trimestre 2025 evaluación.

★ **Actividad 3:**

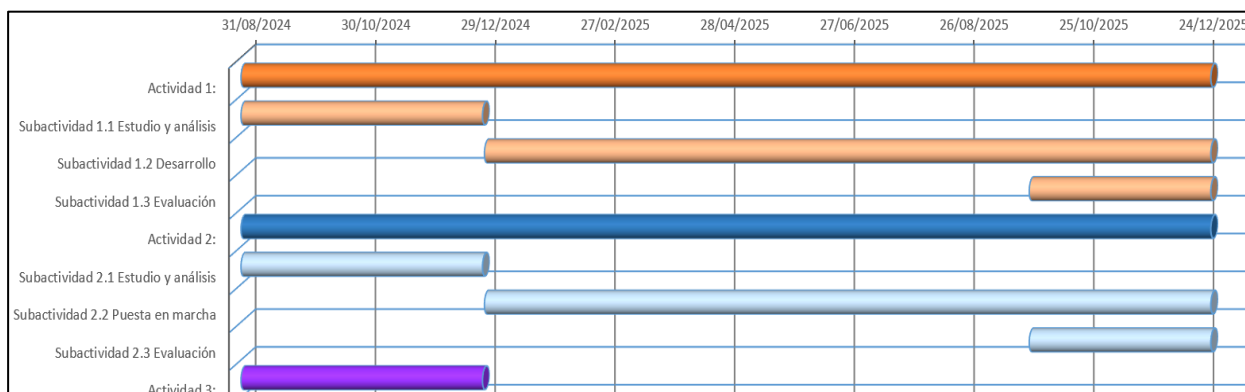
Análisis sobre, entre otros, el impacto de la maternidad en el acceso, promoción, movilidad y, con carácter general, en la carrera profesional de las empleadas públicas, así como sobre el disfrute de las medidas y permisos dirigidos a garantizar la conciliación y la corresponsabilidad de empleados y empleadas públicas. Los resultados de este estudio se configurarán como parte de los trabajos preparatorios de cara a la elaboración del futuro IV Plan de Igualdad de la AGE.

Algunas propuestas que se pueden valorar en el marco de la elaboración y negociación del IV Plan de Igualdad de la AGE serían, por ejemplo, garantizar la equidad de las retribuciones y evitar la brecha salarial que deriva de los complementos específicos desiguales ente Ministerios, evitando que los complementos específicos de los Departamentos con mayor presencia de empleadas públicas sea más bajo que el de los Departamentos con mayor presencia de empleados públicos.

Responsable: se coordinaría desde la DGFP, con la colaboración de las Unidades de Igualdad de los Departamentos.

Cronograma: 3er cuatrimestre 2024.

CRONOGRAMA

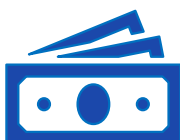


Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ En el área de atracción del talento, el equipo dedicado a la captación del talento en el seno de la DGFP asumiría el rol de organización y coordinación con los Departamentos, para continuar avanzando en el marco del Plan de Captación de Talento, con programas ya implementados como Jornadas de Mujeres y STEM. En cuanto a los recursos materiales necesarios para esta parte del proyecto, se dirigirán a la elaboración de materiales e impartición de formación de las empleadas públicas que acudirán a las jornadas.
- ★ Respecto al proyecto de innovación, como propuesta, un equipo de la DGFP se encargaría la coordinación con los Departamentos Ministeriales para la formación y preparación de las mentoras, que podría comenzar con un piloto de 15 empleadas públicas, tanto funcionarias de carrera como personal laboral fijo, provenientes de distintas áreas de conocimiento en distintos Departamentos Ministeriales.



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ Respecto al proyecto de mentorazgo femenino, se plantea la posibilidad de contratación de consultoría anual para la formación y acompañamiento inicial que podría hacerse con un contrato menor al menos en el piloto.

OTROS RECURSOS MATERIALES



- ★ Para la creación de redes de mujeres líderes se podría estudiar suscribir un convenio con las asociaciones de mujeres vinculadas al sector público.

RESULTADOS ESPERADOS



- ★ El resultado esperado es el diseño, desarrollo e implantación de medidas para la gestión eficaz de la igualdad de género en el acceso y la carrera profesional.

Indicadores de medición



- ★ Indicador 1: Porcentaje de plazas ocupadas por mujeres, por subgrupo y nivel/grupo profesional;
- ★ Indicador 2: Porcentaje de mujeres en cada Cuerpo o Escala o personal laboral;
- ★ Indicador 3: Porcentaje de puestos directivos y predirectivos ocupados por mujeres;
- ★ Indicador 4: Porcentaje de permisos no retribuidos disfrutados por mujeres y por hombres;
- ★ Indicador 5: Brecha salarial;
- ★ Indicador 6: Jornadas de captación de talento organizadas;
- ★ Indicador 7: Puesta en marcha del programa de mentorazgo femenino;
- ★ Indicador 8: Suscripción de convenios con asociaciones de mujeres vinculadas al sector público.

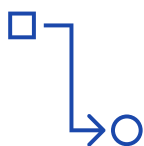
IV. RESULTADO 4. MEDIDAS PARA FAVORECER UN EMPLEO PÚBLICO INCLUSIVO, GARANTIZANDO LA DIVERSIDAD EN EL ACCESO Y LA CARRERA PROFESIONAL.

Identificación del problema

Las personas con discapacidad enfrentan en su día a día diferentes formas de discriminación en ámbitos como el económico, el laboral, o el educativo. Por lo que respecta al empleo público, el Informe sobre acceso de personas con discapacidad al empleo público que analiza las ofertas de empleo público de los años 2021 y 2022 pone de manifiesto que existe una mayor concienciación en todas las Administraciones Públicas sobre la necesidad de incorporar en sus plantillas personas con discapacidad. Así, entre los años 2021, 2022 y 2023 se observa un progresivo aumento de las plazas ofertadas reservadas a personas con discapacidad respecto a ejercicios anteriores. Sin embargo, siguen existiendo aspectos de mejora.

- Por un lado, según el Informe citado, el porcentaje de aprobados es menor de lo deseado en un gran número de convocatorias, y las plazas reservadas a personas con discapacidad no siempre se cubren. Esta situación se produce especialmente en el acceso al subgrupo A1.
- Por otro lado, existe margen de mejora en el ámbito de la adaptación de los procesos selectivos para las personas con discapacidad. La norma de referencia en esta materia es la Orden PRE/1822/2006, de 9 de junio, por la que se establecen criterios generales para la adaptación de tiempos adicionales en los procesos selectivos para el acceso al empleo público de personas con discapacidad. Esta norma, además de contemplar solo adaptaciones de tiempo, ha quedado desactualizada en muchos aspectos, por lo que resulta necesaria su adaptación.
- Finalmente, la ausencia de planes de acogida y recibimiento de las personas con discapacidad crean barreras en su incorporación al empleo público. La falta de sensibilización y de formación adecuada a los empleados públicos en materia de diversidad también dificulta su proceso de incorporación e integración, y fomenta la reproducción de estereotipos negativos. Todo ello se suma a la falta de directrices que determinen la forma en la que se deben adaptar tanto los entornos como los puestos de trabajo, lo que dificulta la creación de espacios de trabajo verdaderamente inclusivos.

Causas que motivan el problema



- ★ Causa 1: Una de las principales causas que dificulta notablemente la gestión de la diversidad en la AGE es la falta de información sobre las personas con discapacidad en el ámbito del empleo público. Los datos son una herramienta fundamental en el proceso de diagnóstico y toma de decisiones, y actualmente no existe la información estadística necesaria para conocer la situación global de los empleados públicos con discapacidad.

La información actual sobre este colectivo es escasa, limitada a su participación en los procesos selectivos y únicamente cuando participan por el turno de reserva de personas con discapacidad. Sin embargo, una vez que acceden a la función pública se vuelven invisibles a los ojos de las estadísticas. Sin datos adecuados sobre las personas con discapacidad no será posible desarrollar estrategias de protección y gestión de la diversidad, para la adopción de medidas que garanticen el desarrollo de sus carreras profesionales, movilidad o la plena adaptación de los entornos de trabajo.

- ★ Causa 2: Los sistemas de acceso al empleo público también pueden actuar como barrera a la consecución de un empleo público inclusivo. La falta de formación específica de los miembros de los órganos de selección implica que en ocasiones puedan desconocer las adaptaciones metodológicas y de evaluación requeridas para garantizar la igualdad de oportunidades en función de cada caso concreto.

También es necesario considerar la existencia de prejuicios y estereotipos ligados a las personas con discapacidad que afectan al acceso al empleo público. Las adaptaciones de los procesos selectivos a veces son consideradas como ventajas que contravienen al principio de mérito y capacidad, lo cual repercute negativamente en la presencia de personas con discapacidad en el empleo público.

- ★ Causa 3: El modelo de empleo público predominante, asociado a una carrera profesional permanente, continua y lineal también puede actuar como una barrera para las personas con discapacidad. Ese paradigma puede no adaptarse a las necesidades de personas con discapacidades que evolucionan en el tiempo, o que precisan de una mayor flexibilidad (a través de, por ejemplo, licencias o reducciones de jornada) a lo largo de su carrera.

En este sentido, las deficiencias en la adaptación de los entornos de trabajo, así como la escasez de unidades de recursos humanos especializadas en la gestión de diversidad también actúan como palancas que dificultan una adecuada integración de las personas con discapacidad.

Consecuencias propiciadas por el problema



★ Principal consecuencia: Esta situación provoca una pérdida de talento que se materializa de dos formas:

- Aquellas personas que no acceden al empleo público porque consideran que no es un espacio de trabajo adaptado a sus necesidades o porque no lo han valorado como una opción de desarrollo profesional.
- A través de las personas que, habiendo accedido al empleo público, no se les garantiza un entorno de trabajo adaptado en el que puedan desarrollar plenamente todas sus capacidades y su carrera profesional.

Actividades que deben desarrollarse



★ **Actividad 1:**

Puesta en marcha de un grupo de trabajo, liderado por la Subdirección General de Datos para el Empleo Público, que analice las posibilidades de incorporar en el Registro Central de Personal datos sobre discapacidad. Esto serviría a una doble finalidad: para su explotación estadística, y para posibilitar el diseño de carrera de estos empleados públicos.

En este grupo de trabajo se valorarán las distintas opciones existentes: incorporación en RCP de datos provenientes de los procesos selectivos a partir del modelo 790 y, posteriormente, de los datos de aquellas personas que den su consentimiento en casos de discapacidad sobrevenida u otras situaciones (por ejemplo, personas con discapacidad que se presentan por el cupo general); o como alternativa, cruzar los datos del RCP con la Plataforma de Intermediación de Datos. Se deberán analizar asimismo cuestiones relativas al consentimiento en la cesión y consulta de los datos, así como a la seguridad y proporcionalidad en el acceso y uso de datos confidenciales.

Responsable: Subdirección General de Datos para el Empleo Público.

Cronograma: creación del grupo de trabajo durante el 3er cuatrimestre de 2024, el cual deberá elaborar un plan de trabajo, identificando los medios personales y materiales necesarios, y cronograma estimativo para la implementación de los cambios necesarios.

★ **Actividad 2:**

Seguir avanzando en las medidas de información y de captación de talento específicamente dirigidas a personas con discapacidad que ya se llevan a cabo desde la DGFP, a través de la realización de sesiones informativas, asistencia a ferias de empleo, creación de boletines informativos, o la posible creación de becas de apoyo al estudio y la preparación de oposiciones para este colectivo. En estas medidas se debe tener en cuenta especialmente el acceso de las personas con discapacidad a los cuerpos y escala del grupo A.

Responsable: la DGFP, con la colaboración de los Departamentos ministeriales y las entidades representativas de personas con discapacidad.

Cronograma: 3er cuatrimestre 2024 estudio y análisis de las actividades a implementar; 2025 desarrollo de las actividades; 4º trimestre 2025 evaluación.

★ **Actividad 3:**

Impulsar acciones formativas en discapacidad y accesibilidad para los miembros de los órganos selectivos de los procesos selectivos, para garantizar la igualdad de todos los participantes en el proceso selectivo.

Asimismo, se debe continuar avanzando en la actualización en la normativa vigente en materia de adaptación de tiempos adicionales en los procesos selectivos (Orden PRE/1822/2006). En este sentido, ya se ha constituido un Grupo de Trabajo para la modificación de la orden mencionada que cuenta con representantes de diferentes Administraciones Públicas y expertos de la sociedad civil. Con ello debe darse cumplimiento al artículo 113.4 del Real Decreto-ley 6/2023: *“La Administración del Estado adoptará las medidas adecuadas para establecer las adaptaciones y ajustes razonables de tiempo y medios en los procesos selectivos que se lleven a cabo, permitiéndose el uso de prótesis, incluidas las auditivas, durante la realización de los procesos selectivos por quienes las precisen y lo acrediten”*.

En este sentido, en el marco del INAP se puede analizar la posibilidad de crear una comisión asesora dependiente de la SEFP, con la participación de entidades expertas del tercer sector, que asuma funciones de asesoría a los órganos selectivos tanto de Cuerpos generales y especiales, en su caso, sobre adaptaciones y ajustes de las pruebas selectivas.

Responsable: INAP (Subdirección General de Aprendizaje en coordinación con la Subdirección General de Selección).

Cronograma: 3er cuatrimestre 2024 diseño de las actividades formativas; 2025 desarrollo de las actividades formativas; 4º trimestre 2025 evaluación.

★ **Actividad 4:**

Elaboración de una guía de adaptaciones metodológicas y de evaluación y recursos de apoyo necesarios para las diferentes discapacidades. Dicha guía debe contemplar todo el ciclo de vida de una persona con discapacidad tras su acceso al empleo público, incluyendo las fases de diseño de puestos, proceso de acogida, itinerarios y carrera profesionales, y formación. El plan de trabajo también incluiría el análisis de puestos, así como valorar la posibilidad de diseño de nuevos destinos específicos para personas con discapacidad intelectual.

Otra posible línea de actuación de la guía será la adopción de medidas para la promoción de las personas con discapacidad a puestos directivos y de responsabilidad en las Administraciones Públicas.

Respecto a la formación, no solo se debe garantizar la accesibilidad de las personas con discapacidad a las actividades formativas, sino que también se deben estudiar formas de hacer llegar la formación en sensibilización, diversidad e inclusión a la totalidad de los empleados públicos.

Responsable: cada Departamento será responsable, a través de sus Unidades de inclusión, de la elaboración de las guías metodológicas, sin perjuicio de la coordinación que ejerza la DGFP.

Cronograma: 3er cuatrimestre 2024 análisis y reflexión en el seno de la DGFP; 2025 elaboración de las guías metodológicas.

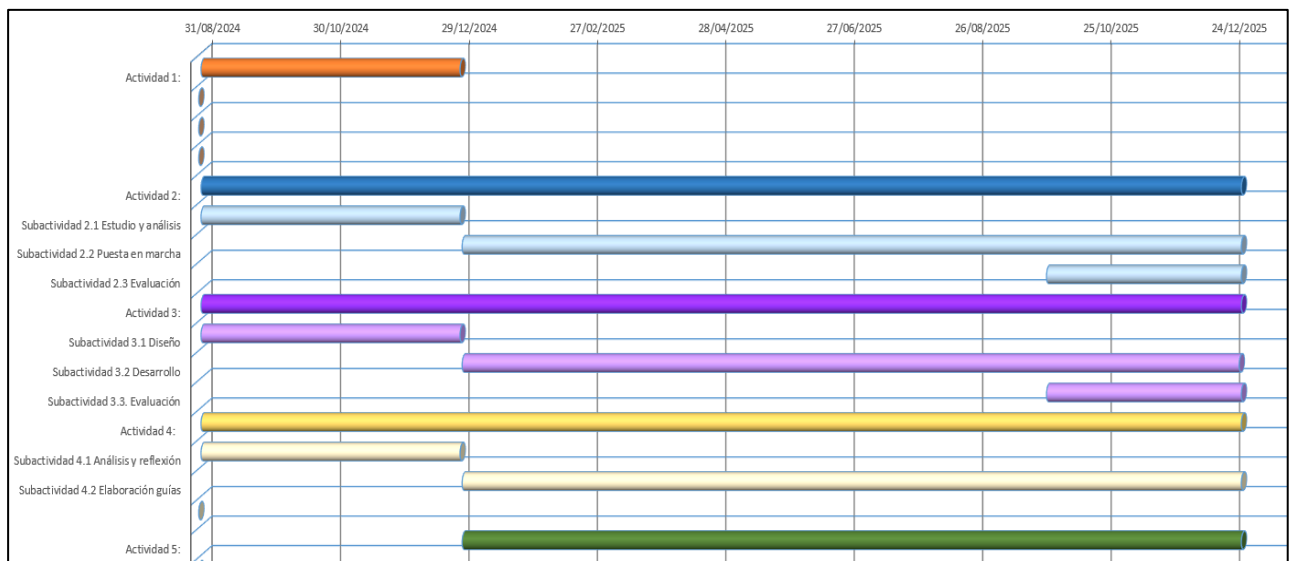
★ **Actividad 5:**

Puesta en marcha de un banco de buenas prácticas en el ámbito de la gestión de la diversidad en el empleo público, que serían compartidas entre las diferentes unidades de inclusión de cada ministerio, e incluso entre diferentes Administraciones Públicas.

Responsable: Unidad de inclusión adscrita a la Subsecretaría del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

Cronograma: 2025.

CRONOGRAMA

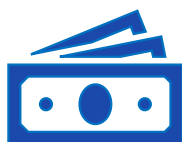


Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ Se debería contar con el apoyo de la sociedad civil organizada. Su participación es recomendable a la vez que necesaria a la hora de apoyar a las personas con discapacidad en las diferentes fases del ciclo de vida de la persona empleada pública, por ejemplo: apoyo, formación, resolución de conflictos, y proceso de adaptación progresivo previo y posterior al nombramiento, acompañamiento.
- ★ Por otro lado, las Unidades de inclusión del personal con discapacidad, reguladas en la DA 15ª del Real Decreto-ley 6/2023, deben ser el principal punto de actuación y centro de referencia en los Departamentos a la hora de implementar las medidas. Estas unidades se deben constituir en cada uno de los Departamentos, quedando adscritas a la Subsecretarías a través de alguno de sus órganos directivos competentes. Les corresponde “prestar al órgano directivo del que dependan el apoyo administrativo especializado que precise en materia de inclusión del personal con discapacidad, así como asegurar las medidas de adaptación de puesto de trabajo y velar por la plena incorporación y desarrollo profesional de dicho personal en su ámbito laboral, el seguimiento y evaluación de las medidas en favor de las personas con discapacidad en las ofertas de empleo público, así como la elaboración de estadísticas relativas a la efectiva ocupación de plazas en su correspondiente ámbito”.



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ Con carácter general no se estiman necesarios recursos financieros adicionales.

Resultados esperados



- ★ La consecución de un empleo público inclusivo, que garantice la integración y la igualdad de oportunidades en todas las fases de la vida profesional de las personas con discapacidad en la Administración General del Estado.

Indicadores de medición



- ★ Indicador 1: Porcentaje de plazas ocupadas con personas con discapacidad, desagregado en subgrupo y nivel;
- ★ Indicador 2: Tasa de cobertura de las plazas reservadas para personas con discapacidad en ejecución de la OEP;
- ★ Indicador 3: Porcentaje de puestos directivos y predirectivos ocupados por personas con discapacidad;
- ★ Indicador 4: Jornadas de captación de talento dedicadas a personas con discapacidad;
- ★ Indicador 5: Constitución de las unidades de inclusión;
- ★ Indicador 6: Elaboración de guías metodológicas;
- ★ Indicador 7: Participación de empleados públicos con discapacidad en procesos formativos.

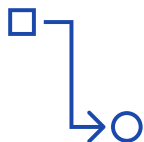
V. RESULTADO 5. MODELO NORMALIZADO DE CV CON PASAPORTE DE COMPETENCIAS PARA AUTOMATIZAR LOS SISTEMAS DE PROVISIÓN Y PROMOCIÓN INTERNA.

Identificación del problema

Los sistemas de provisión de personal funcionario (concurso y libre designación) y la fase de concurso de los procesos selectivos por el turno de promoción interna son demasiado lentos porque la comprobación documental de los méritos no está normalizada. Asimismo, las competencias no forman parte de los sistemas de provisión, lo que dificulta la adopción de áreas funcionales como instrumento de gestión de puestos.

Si los puestos de trabajo a través de las RPT tienen identificadas las áreas funcionales, las competencias necesarias y sus niveles, y en el RCP se van recogiendo las competencias adquiridas por el empleado público, dejando atrás el modelo de cursos, y dichas competencias, junto con la experiencia profesional se plasman en un CV normalizado y metadatado, la evaluación de méritos se puede automatizar, de forma que los sistemas de provisión serán mucho más ágiles y precisos.

Causas que motivan el problema



- ★ Causa: Los procesos de provisión de puestos, y la fase de concurso de los procesos de promoción interna, se basan en la valoración de una serie de méritos entre los que se encuentra la formación formal en los que se evalúan los diplomas emitidos por las entidades públicas y privadas que en la actualidad tienen una enorme diversidad de redacción, modelos y formatos, de forma que los integrantes de las comisiones de valoración tienen que invertir mucho tiempo en esta tarea.

Consecuencias propiciadas por el problema



- ★ Consecuencia 1: Ralentización e ineficiencia de los sistemas de provisión y promoción interna.
- ★ Consecuencia 2: El análisis de la documentación no estructurada genera un número muy elevado de reclamaciones.

Actividades que deben desarrollarse



★ **Actividad única:**

Elaboración de un **CV normalizado y metadatado**, basado en un sistema de acreditación común de competencias. El origen sería el expediente personal del RCP. Este modelo de CV normalizado se extraería del RCP, de forma que permitiese (con consentimiento) trasladar los siguientes datos:

1. Datos personales: nombre, apellidos y DNI.
2. Datos profesionales en la AGE. Permitiría seleccionar las relaciones de servicio que el empleado considere que se adaptan mejor al puesto al que quiere acceder.
3. Competencias adquiridas. Se debería analizar cómo integrar las competencias no adquiridas en el ámbito de la AGE, certificaciones, entre otros.
4. Otra experiencia laboral: en otras AAPP y en el sector privado (solo para LD).
5. Otra información personal (solo para LD).

El objetivo es que el CV se pudiera conectar con el sistema SIGP, a través del cual se tramitan los procedimientos de concurso y libre designación de personal funcionario en la AGE, de forma que los datos sean lo más interoperables posibles. Esto es, que el CV se remita directamente, sin que el empleado lo tenga que descargar o manipular, a través de SIGP, como una solicitud al concurso o la libre designación, y que la valoración de los méritos se realice de forma automatizada, extrayendo los datos del CV.

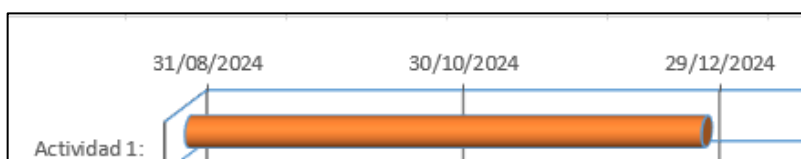
En el caso de la libre designación, por su particularidad, se permitirían dos casillas en las que se podría incluir otra experiencia laboral y otra información personal, que el candidato tendría que adaptar a las especificidades del puesto.

También se estudiaría el uso del CV metadatado con objeto de automatizar y agilizar la fase de valoración de méritos de la fase de concurso de los procesos selectivos.

Responsable: la Subdirección General de Datos para el Empleo Público, con la colaboración de la Subdirección de Ordenación de Recursos Humanos, la Secretaría General de Administración Digital y la Subdirección de Selección del INAP.

Cronograma: se debe tener en cuenta que, para desarrollar el CV normalizado y metadatado, previamente se debe producir en el RCP la incorporación de las competencias adquiridas por los empleados públicos, sustituyendo el actual modelo de cursos. Por tanto, se debería conformar el grupo de trabajo conformado por integrantes de las unidades citadas durante el 4º trimestre de 2024, el cual deberá elaborar un plan de trabajo, identificando los medios personales, financieros y materiales necesarios, y cronograma estimativo para la implementación de los cambios necesarios.

CRONOGRAMA



Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ Estimación de RRHH: En el seno de la Secretaría de Estado de Función Pública, en un proyecto liderado por la Subdirección General de Datos para el Empleo Público, con la colaboración de la Subdirección General de Ordenación de Recursos Humanos, se estudiarían, junto con la SGAD, las cuestiones operativas y técnicas que supone realizar este cambio, así como la posibilidad de interoperabilidad entre RCP y SIGP. No son necesarios recursos económicos ni materiales fuera los de ordinarios.

Resultados esperados



- ★ Desarrollo de un modelo normalizado de CV con pasaporte de competencias para automatizar los sistemas de provisión y promoción interna.

Indicadores de medición



- ★ Indicador 1: tiempo de duración de los procesos de provisión;
- ★ Indicador 2: tiempo de duración de la fase de concurso de procesos de promoción interna;
- ★ Indicador 3: número de reclamaciones/total de aspirantes.

VI. RESULTADO 6. MEDIDAS ESTRATÉGICAS DE MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO EN EL TERRITORIO. ESPECIAL REFERENCIA A LA CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO.

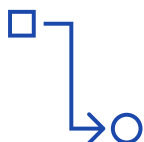
Identificación del problema

La Administración Periférica o Administración General del Estado en el territorio (AGE en el territorio, en adelante), conforme a la denominación de la Ley 40/2015 de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, es el escenario en el que las debilidades en materia organizativa y de gestión de recursos humanos de la AGE se manifiestan de manera más intensa. Presenta los siguientes problemas específicos adicionales:

- En primer lugar, se detecta un problema de identidad de la AGE a nivel general en el actual contexto de profunda descentralización; este déficit de identidad complica la operatividad y visibilidad de la AGE en todo el territorio nacional. Hay pocos estudios sobre los problemas de la AGE en el territorio. Sería de interés analizar la evolución del derecho comparado, especialmente en Francia y Alemania, o incluso plantearse una redefinición del actual modelo español por las disfunciones que presenta. En definitiva, hay que dar respuesta, a la misión y visión de la AGE en todo el territorio. No obstante, un objetivo de tal envergadura excede en ámbito y la dimensión de este proyecto.
- En segundo lugar, los distintos entornos de cada Comunidad Autónoma implican que los problemas sean asimétricos. Hay CC.AA. con estructuras muy tensionadas, dificultades de captación y retención del talento y baja visibilidad, y otras donde estos elementos están suavizados por sus propias características geográficas, sociales y culturales. Es necesario que la AGE conecte y comprenda las distintas problemáticas y sensibilidades territoriales (no solo las autonómicas, sino también las locales) y que éstas formen parte de la agenda decisional de la centralidad institucional. Para ello hace falta una Administración periférica más potente que ejerza de puente de doble sentido entre el territorio y los departamentos ministeriales en Madrid.
- En tercer lugar, con carácter general existe una problemática en la gestión del personal de la Administración en el territorio, con selección muy desigual por territorios, dificultades para la estabilidad de las nuevas incorporaciones y, por lo tanto, una alta rotación. Adicionalmente, la organización dual existente de unidades integradas funcionalmente en las Delegaciones del Gobierno y otras no integradas y dependientes, directamente, de sus servicios centrales es un modelo incompleto y confuso.

- En definitiva, a pesar de la importancia de las competencias exclusivas asignadas al Estado en el territorio, sus medios, especialmente los de personal, son deficitarios, lo que se hace patente en la comparativa con el resto de las AA. PP. del entorno competitivo. Todo ello dificulta una buena percepción por parte de la ciudadanía.

Causas que motivan el problema



- ★ Causa 1: Ausencia de un modelo claro de AGE integral en el territorio.
- ★ Causa 2: Dificultades para la captación y retención del talento en el propio territorio por las disfunciones de la aplicación del sistema general en este ámbito que no se adapta a sus necesidades.
- ★ Causa 3: Falta de coordinación entre todos los departamentos ministeriales para definir una misión y visión común para sus estructuras territoriales.

Consecuencias propiciadas por el problema



- ★ Consecuencia 1: Pérdida de la calidad en la prestación de los servicios públicos en el territorio.
- ★ Consecuencia 2: Dificultades en medios personales para la prestación de los servicios.
- ★ Consecuencia 3: Pérdida de la visibilidad y de la valoración de la AGE en el territorio.
- ★ Consecuencia 4: Falta de acción conjunta de las unidades de la AGE en el territorio.
- ★ Consecuencia 5: Indefinición del futuro de la AGE en el territorio.

Actividades que deben desarrollarse



★ **Actividad única:**

Elaboración y desarrollo de un Plan de acción consensuado con todos los Departamentos y organismos con presencia en el territorio de medidas estratégicas de mejora de la AGE en el territorio, con una especial referencia a la captación, retención y promoción del personal empleado público. Medidas:

1. Constitución de un grupo de trabajo interdepartamental y multidisciplinar de tamaño reducido para su funcionamiento eficaz y con capacidad de toma de decisiones que diseñe el modelo:

- **Responsables:** Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática y SEFP.

- **Otros actores involucrados:** los Ministerios y organismos con presencia en el territorio.

2. Análisis integral de situación.
3. Plan de acción consensuado con todos los actores, de medidas estratégicas de mejora de la AGE en el territorio, con una especial referencia a la captación, retención y promoción del personal empleado público. Será fundamental la coordinación del MPT, de forma que se alineen los objetivos y medidas de este plan de acción con el futuro Plan Estratégico de la AGE en el Territorio 2024-2027 elaborado por ese Departamento, y, especialmente, con el Eje 2 del mismo “Recursos humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos”.
4. Elaboración de la normativa reguladora, de ser necesaria.
5. Implementación de un prototipo en unidades o servicios tensionados.
6. Evaluación del programa.
7. Extensión al resto de la AGE en el territorio de forma integral.

Cronograma: 3er cuatrimestre 2024 y 1er semestre 2025 constitución grupo de trabajo y análisis y estrategia; 2º semestre 2025 prototipo y evaluación; 2026 y 2027 extensión.

Algunas propuestas de acciones concretas, que se podrán valorar en el marco del Plan de acción, son las siguientes:

Por un lado, para atraer el talento de los subgrupos inferiores sería conveniente descentralizar los procesos selectivos a nivel de Delegaciones del gobierno para poder captar a buenos profesionales procedentes de los distintos territorios. Esta posibilidad sería especialmente interesante para los puestos de atención a la ciudadanía de las distintas redes periféricas (habría que añadir la posibilidad de dotar mayor transversalidad a la atención ciudadana). El RD 625/2023, de 11 de julio, de OEP 2023 ya permitía que “en las convocatorias se podrá especificar la distribución territorial de las plazas”.

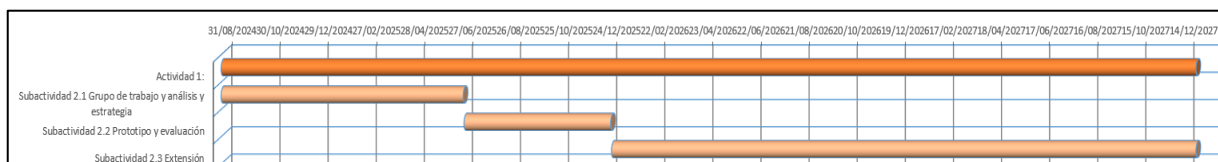
Por otro lado, para atraer el talento de los subgrupos superiores, el modelo de selección debería permanecer centralizado, pero con incentivos positivos y negativos dirigidos a reforzar la AGE en el territorio. Algunos ejemplos:

- 1) Incentivar la ocupación de puestos mediante méritos en la carrera horizontal.

- 2) Incentivar retributivamente o facilitar residencias temporales para dar solución al problema de la vivienda temporal.
- 3) Restringir la movilidad a periodos bianuales o trianuales.
- 4) Utilizar la tecnología (teletrabajo) y los nuevos medios de transporte para una presencialidad doble y parcial: territorio y Madrid.

Asimismo, se puede valorar establecer planes específicos para CC. AA. muy tensionadas; establecer planes relacionados con las lenguas cooficiales; establecer proyectos de desarrollo de las tareas competenciales de manera colaborativa, deslocalizadas, por procesos y con nuevos modelos de gestión que aprovechen las sinergias entre todas las unidades de la AGE en el territorio; y, finalmente, establecer planes de ayuda a la movilidad y estabilidad hacia zonas cuyas condiciones no son las más favorables.

CRONOGRAMA

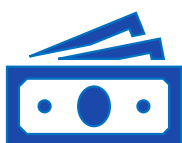


Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ Se constituirá un grupo de trabajo interdepartamental y multidisciplinar de tamaño reducido para su funcionamiento eficaz y con capacidad de toma de decisiones que diseñe el modelo. Los responsables serán los órganos que se designen dentro del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática y de la SEFP, mientras que otros actores involucrados serán los Ministerios y organismos con presencia en el territorio.



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ No son necesarios recursos financieros adicionales.

Resultados esperados



- ★ Aprobación de un Plan de medidas estratégicas de mejora de la AGE en el territorio, con una especial referencia a la captación, retención y promoción del personal empleado público.

Indicadores de medición



★ Los relacionados con la propia aprobación del plan y de sus medidas concretas, partiendo de:

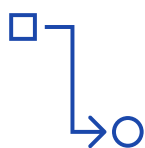
- Indicador 1: Constitución del grupo de trabajo interdepartamental.
- Indicador 2: Aprobación del Plan de medidas estratégicas de mejora de la AGE en el Territorio.
- Indicador 3: Implementación del proyecto piloto.
- Indicador 4: Evaluación del proyecto piloto.

VII. RESULTADO 7. INFORME SOBRE EL SISTEMA DE APRENDIZAJE Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE SIRVA AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y AL RELEVO GENERACIONAL.

Identificación del problema

- Faltan diseños de formación, aprendizaje y gestión del conocimiento centrados en resolver los problemas y retos de la Administración.
- El aprendizaje debe estar en el centro de la organización atendiendo a lo que las personas necesitan para construir organizaciones más sólidas y capaces de dar respuesta óptima a sus competencias de servicio a la sociedad.
- El aprendizaje permanente debe estar en la estrategia de las AAPP.
- Formación diseñada en base a cursos que sirven para la carrera por aproximación no por coherencia con el itinerario.
- Diseños instruccionales de la Formación centrada en contenidos y no en competencias relacionadas con el desempeño profesional, de carácter más práctico.
- No tenemos identificado el conocimiento crítico que se va con las jubilaciones masivas o los concursos lo que conlleva una descapitalización de las AAPP que no son capaces de conocer lo que saben sus empleados y que se llevan cuando se van.

Causas que motivan el problema



- ★ Causa 1: Escasa dotación de personal en los institutos y escuelas con competencias para desarrollar metodologías y herramientas para diseñar ecosistemas de aprendizaje que permitan construir y gestionar el conocimiento de las organizaciones públicas.
- ★ Causa 2: No se da importancia a repensar lo que hacemos y lo que necesitamos a medio y largo plazo porque estamos centrados en resolver los problemas del día a día. La gestión y generación de conocimiento sobre lo que hacemos requiere dedicar tiempo a pensar como crearlo y conservarlo.
- ★ Causa 3: Relevo generacional por jubilaciones masivas que hacen que se pierdan conocimientos esenciales.
- ★ Causa 4: Rutinas formativas centradas más en la persona que en la organización con más valor formal que eficacia y que condicionan la carrera vertical.

Consecuencias propiciadas por el problema



- ★ Consecuencia 1: Concepción de la formación como mero formalismo para progresar en la carrera sin importar los aprendizajes ni personales ni para la organización.
- ★ Consecuencia 2: Diseños instruccionales difíciles de realizar al desconocer las necesidades para los puestos de trabajo y su desempeño.
- ★ Consecuencia 3: Falta una concepción de la formación y el aprendizaje como mecanismo para predecir la eficacia.
- ★ Consecuencia 4: No se reconoce la formación y el aprendizaje como estratégico para la movilidad de personal.
- ★ Consecuencia 5: No se concibe la formación como diseñadora de itinerarios formativos de carrera y como líneas prospectivas de eficacia en la carrera horizontal.
- ★ Consecuencia 6: Falta de metodologías de aprendizaje centradas en la construcción y compartición de conocimiento compartido para resolver problemas concretos de la organización o para mejorar los servicios existentes.

Actividades que deben desarrollarse



★ **Actividad única:**

Realización de un libro blanco o informe que incorpore un plan de acción a medio y largo plazo sobre la puesta en marcha de un auténtico ecosistema de aprendizaje y formación. Habría que trabajar a dos niveles: por un lado, reconociendo competencias imprescindibles para el desempeño de los puestos y, por otro, construyendo y preservando el conocimiento crítico. Se identifican las siguientes subactividades que podrían incluirse en el referido plan de acción:



Subactividad 1: Desarrollo de competencias e itinerarios formativos

Subactividad 2: Identificar las competencias más demandadas por áreas de trabajo, desarrollar diccionarios de competencias e itinerarios formativos.

Subactividad 3: Diseñar un diseño instruccional para la secuencia pedagógica en la adquisición de competencias.

Subactividad 4: Construcción y preservación del conocimiento a través de procesos de colaboración y transferencia.

Subactividad 5: Generar mapas de conocimiento crítico imprescindible para evitar las consecuencias del relevo generacional o de la movilidad de personal por traslado.

Subactividad 6: Poner en marcha mecanismos de gestión de aprendizajes basados en la resolución de problemas, programas como comunidades de práctica, autodiagnóstico de innovación, apoyo organizacional o la mentoría de equipos.

Subactividad 7: Desarrollar programas para personal directivo y predirectivo centrados en el rol desarrollador de personas y equipos. Mentorías individuales y de equipo para personal directivo.

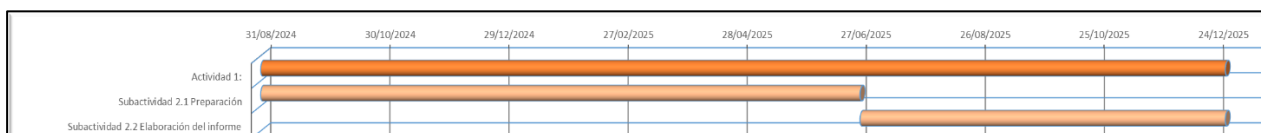
Subactividad 8: Desarrollar programas para facilitar el relevo generacional como es el caso de los programas de líderes emergentes, consistente en identificar personas jóvenes que pasan una evaluación de competencias y a las que preparamos para ser directivas. Programas de relevo generacional en los que un colectivo saliente y otro entrante puedan compartir conocimiento a través de una metodología basada en el Art of hosting. Programas de transferencia de conocimiento en los concursos de trabajo.

Subactividad 9: Potenciar las herramientas de gestión del conocimiento en abierto, para la aportación y extracción del conocimiento de las personas.

Responsable: INAP (Subdirección de Aprendizaje), en colaboración con las escuelas de las CCAA.

Cronograma: 4º trimestre 2024-1er semestre 2025 preparación de los trabajos necesarios; 2º semestre 2025 elaboración del informe.

CRONOGRAMA

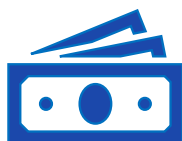


Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto



RECURSOS HUMANOS

- ★ Sería necesario un equipo de no menos de 10 personas en la AGE, con conocimientos pedagógicos, para elaborar un informe contando con las experiencias de los distintos ministerios y al menos algunos institutos y escuelas de administración pública, tipo libro blanco del IAAP 2017 y a partir de ahí diseñar una estrategia a largo plazo y ahí prever recursos informáticos, y jurídicos.



RECURSOS FINANCIEROS

- ★ No son necesarios recursos adicionales.

Resultados esperados



- ★ Realización de un informe y un plan de acción a medio y largo plazo sobre la puesta en marcha de un auténtico ecosistema de aprendizaje y formación

Indicadores de medición



- ★ Indicador 1: Jornadas participativas con escuelas e institutos de administración pública;
- ★ Indicador 2: Identificación y puesta en marcha de una estrategia que ataje los principales problemas;
- ★ Indicador 3: Programas desarrollados en materia de aprendizaje, formación y gestión del conocimiento centrado en las personas y la organización.

ANEXO. - PROCESO DE GENERACIÓN DEL ENTREGABLE

Descripción del proceso seguido



El funcionamiento del grupo de trabajo ha sido esencialmente a través de Microsoft Teams y correo electrónico. Se han mantenido tres reuniones telemáticas en las que se ha convocado a todo el grupo: 30 mayo sesión de constitución, 27 junio reunión intermedia y 24 julio reunión final. Para aquellas personas integrantes que no pudieran participar en las sesiones se ha remitido un correo electrónico con un resumen de la sesión, que había sido asimismo grabada.

Tras la primera reunión se trabajó en una primera fase para definir los resultados en los que se trabajaría en el marco del Proyecto 3, así como para determinar los grupos de trabajo.

Una vez definidos los 7 resultados, se ha trabajado sobre un modelo de ficha por cada resultado, en el que las personas integrantes han ido realizando sus aportaciones, bien directamente en línea en los documentos colgados en Teams, o bien por correo electrónico. También se han celebrado reuniones telemáticas más reducidas, con las personas integrantes de algunos de los resultados, para coordinar las líneas de actuación y pensamiento.

Las coordinadoras han ido recogiendo y refundiendo las aportaciones para preparar un borrador final de ficha por cada problema/resultado. Finalmente, dichas aportaciones se han integrado en el documento final, que se ha entregado a todas las personas integrantes del grupo con carácter previo a la celebración de la reunión final, para que pudieran realizar sus aportaciones al mismo. [En la reunión final celebrada el 24 de julio se ha elevado a definitivo el documento].

Relación de resultados evaluados



Los resultados utilizados como punto de partida son los siguientes:

1. Propuesta sobre órganos de selección permanentes y estables y bancos de pruebas selectivas.
2. Implantación de un modelo para la gestión eficaz de la diversidad en el acceso y la promoción de los empleados públicos con discapacidad.

3. Innovación en selección: Propuesta de proyecto piloto de residencia para el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información
4. Modelo normalizado de CV con pasaporte de competencias para automatizar los sistemas de provisión.
5. Medidas para favorecer un empleo público inclusivo.
6. Plan de choque de medidas para la Administración en el territorio.
7. Programa de medidas para favorecer la captación y retención del personal empleado público en la administración periférica
8. Informe sobre el sistema de aprendizaje y transmisión del conocimiento intergeneracional

Criterios de selección empleados para la elección de los resultados



Los resultados 1, 3 y 4 han permanecido sin alterar.

El resultado 2 sobre diversidad en acceso y el resultado 5 sobre medidas para un empleo público inclusivo se han refundido en un único resultado, al entender las personas integrantes del grupo que estaban íntimamente relacionados. Asimismo, se decidió introducir un nuevo resultado, relacionado con la igualdad de género en el acceso y la carrera profesional.

Los resultados 6 y 7 relativos a la AGE en el territorio también se refundieron, al ser la captación y retención del personal empleado público en la AGE en el territorio una vertiente fundamental de un plan estratégico para la misma.

Finalmente, en el resultado 8 se introducen los conceptos de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Equipos de trabajo



- ★ **Grupo 1: Propuesta sobre órganos de selección permanentes y estables (banco de personas certificadas como posible recurso), y bancos de pruebas selectivas.**

PARTICIPANTES: Mikel Gorriti, Rodrigo Martín, Jesús Congregado, Francisco Velázquez, Leonor Torres, Elisenda Malaret.

COORDINADORA: María José Blanco.

- ★ **Grupo 2: Innovación en selección: propuesta de proyecto piloto de residencia para el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información.**

PARTICIPANTES: Carles Ramió, Mikel Gorriti, Leonor Torres, Jesús Congregado, Francisco Velázquez, Elisenda Malaret.

COORDINADORA: María José Blanco.

- ★ **Grupo 3: Implantación de un modelo para la gestión eficaz de la igualdad de género en el acceso y la carrera profesional.**

PARTICIPANTES: Carmen Seisdedos, Rodrigo Martín, Isabel Martínez.

COORDINADORA: María Sánchez Vera.

- ★ **Grupo 4: Medidas para favorecer un empleo público inclusivo, garantizando la diversidad en el acceso y la carrera profesional.**

PARTICIPANTES: Rodrigo Martín, Isabel Martínez, Carmen Seisdedos.

COORDINADORA: María Sánchez Vera.

- ★ **Grupo 5: Modelo normalizado de CV con pasaporte de competencias para automatizar los sistemas de provisión.**

PARTICIPANTES: Rodrigo Martín.

COORDINADORA: María Sánchez Vera.

- ★ **Grupo 6: Medidas estratégicas de mejora de la AGE en el territorio. Especial referencia a la captación, retención y promoción del personal empleado público.**

PARTICIPANTES: Jesús Congregado, Carles Ramió, Leonor Torres.

COORDINADORA: María Sánchez Vera.

- ★ **Grupo 7: Informe sobre el sistema de aprendizaje y gestión del conocimiento que sirva al aprendizaje organizacional y al relevo generacional.**

PARTICIPANTES: Carmen Seisdedos, Mikel Gorriti.

COORDINADORA: María José Blanco.