
PROYECTO LIP 4: “LIDERAZGO Y FUNCIÓN PÚBLICA”

CONSENSO
POR UNA
ADMINISTRACIÓN
ABIERTA





1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	CONTEXTO DE La dirección pública	4
3.	DEFINICIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO	6
4.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
5.	CAUSAS DIRECTAS E INDIRECTAS	7
6.	CONSECUENCIAS	8
7.	ACTIVIDADES QUE DEBEN DE DESARROLLARSE	9
1.	NECESIDAD DE UN ESTATUTO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA	10
2.	HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LOS PUESTOS DIRECCIÓN	13
3.	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO	15
4.	MODELOS NORMALIZADOS DE CONTENIDOS PARA LA PROVISIÓN Y LA CARRERA	18
5.	DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS AL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DIRECTIVO	20
6.	CÓDIGO ÉTICO	23
8.	CONCLUSIÓN	26
9.	ANEXO CON LOS PRODUCTOS PROPUESTOS	26

1. INTRODUCCIÓN

Este documento elaborado por el grupo de trabajo número 4 del “Consenso por una administración abierta”, tiene por finalidad proponer medidas en el ámbito del “liderazgo y la función pública”. La ficha del encargo establece que se debe *“proporcionar el marco institucional adecuado para convertir al personal directivo público en líderes con visión transformadora de las administraciones, mediante la inversión en sus capacidades y en las estructuras de apoyo que acompañen su eficaz desempeño”*. Se trata de abordar desde esta perspectiva una administración del Estado abierta “a la inversión en las capacidades del sector público”, que es el punto 01 del Consenso. Durante su labor desde su constitución, el Grupo ha trabajado con una visión innovadora en su metodología y en las propuestas que formula, dentro del [Laboratorio de Innovación Pública del INAP](#).

Este grupo ha sido creado mediante Resolución del Instituto Nacional de Administración Pública de 29 de mayo de 2024. En ella se citan los resultados inicialmente identificados para el Grupo, que son los siguientes:

1. Elaboración de una propuesta de contenido de los perfiles de puesto para el repertorio del personal directivo.
2. Diseño de un modelo de cuestionario de evaluación y entrevistas estructuradas para la selección del personal directivo.
3. Innovación tecnológica: propuesta de creación de un Foro público-privado para impulsar iniciativas de innovación tecnológica en el sector público.
4. Diseño de un modelo de CV normalizado para el directorio de puestos de dirección.
5. Diseño de la propuesta de proyecto directivo.
6. Diseño de una propuesta de currículo formativo para la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado.
7. Diseño de un sistema de incentivos al rendimiento del personal directivo.

La composición del grupo es la siguiente:

- Manuel Pastor Sainz-Pardo (*antes Israel*), Subdirector de Aprendizaje, Instituto Nacional de Administración Pública, que ejercerá como coordinador del Grupo.
- Xose Areses Vidal, Vocal asesor, Gabinete de la Secretaría de Estado de Función Pública, que ejercerá como coordinador del Grupo.
- Carmen Blanco Gaztañaga, Administradora Civil del Estado.
- Laura Yuste Cano, Presidenta de la Federación de Asociaciones de los Cuerpos Superiores de la Administración Civil del Estado (FEDECA). Sustituida por Ana Ercoreca de la Cruz, vicepresidenta segunda de FEDECA.
- María Dapena Gómez, Jefa de Recursos Humanos y Formación, Ayuntamiento de Vigo.
- María Teresa Gómez Condado directora general de CEOE Campus
- Loredana Stan, Directora de la Fundación NovaGob.
- Francisco Longo Martínez, Profesor de EsadeGov, Centro de Gobernanza Pública de Esade.
- Miguel Sánchez Morón, Profesor Emérito, Universidad de Alcalá de Henares.
- Felipe Formariz Pombo, Subdirector General de Estrategia y Servicios de Turespaña.
- Jorge Crespo González, Profesor de Ciencia Política y de la Administración, Universidad Complutense de Madrid.
- Carlos Moreno Rodríguez, Subdirector General de Régimen Jurídico, Dirección General de la Función Pública, Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

2. CONTEXTO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA

La sociedad española y la administración que la sirve, al igual que la del resto de los Estados miembros de la Unión Europea, se está enfrentando en esta década a retos extraordinarios. La gestión de la pandemia, el despliegue del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, la atención a nuevos servicios derivados del envejecimiento de la población (y de sus propios efectivos), la brecha digital en el acceso a los servicios públicos, la participación en un escenario de gobernanza compleja y multinivel, la atracción de talento y la agenda de inclusión constituyen grandes desafíos que son afrontados diariamente por excelentes profesionales con una gran vocación de servicio público.

Para hacer frente a tales retos es crucial la modernización de las administraciones nacionales en el marco de la Unión Europea, tal como proclama el documento de la [Comisión Europea ComPAct](#). Y en esta administración reforzada es necesario contar con cuadros directivos públicos profesionales que lideren su misión de mejora constante de la calidad de nuestros servicios públicos, lo que redundará también en un mayor crecimiento y bienestar social. La dirección pública constituye el elemento fundamental de engarce entre la dimensión estratégica de la definición de políticas públicas, situada en la esfera de atribución del Gobierno y del Parlamento, y la dimensión operativa de las capacidades administrativas, situada en la organización administrativa.

El documento comunitario *Top Public Managers in Europe*, recoge un estudio comparativo e identifica que la gran mayoría del personal directivo europeo está cubierto por personal funcionario y que en una mayoría de estos (18 países europeos) el contrato o mandato como directivo público lo es por tiempo tasado para un puesto específico, que no coincide con la legislatura, a fin de minimizar la influencia política sobre el personal directivo.

La publicación de 2019 *Government at a Glance* de la OCDE revela que, en más de las tres cuartas partes de los países de la OCDE, el personal directivo está sujeto a nombramientos de plazo fijo, lo que refleja la opción de estos países de facilitar la movilidad y flexibilidad para incorporar nuevas habilidades y experiencia para este colectivo. Además, destaca que algo más del 60% de los países de la OCDE vinculan la renovación de nombramientos para personal directivo a la evaluación del desempeño.

En el año 2020, la publicación OCDE “Leadership for a high performing civil service: towards senior civil systems in OECD countries” contiene un apartado sobre influencia política en los nombramientos de puestos directivos, en la que se destaca que hay tres factores significativos a considerar: mérito, estabilidad e independencia. Según el estudio, el equilibrio entre la influencia política y la estabilidad directiva profesional se puede lograr mediante límites de mandato protegidos. La mayoría de los países de la OCDE tienen límites de mandato para los puestos de directivos públicos que no se corresponden con los ciclos políticos. También es importante reconocer las diferencias entre las funciones de la alta dirección pública y las del personal funcionario, que en algunos casos pueden requerir marcos de empleo diferentes.



EL CONTEXTO ORGANIZATIVO

Vivimos un momento crucial en las administraciones. El relevo generacional se empieza a producir gracias a las últimas ofertas de empleo público. Se trata de un recambio masivo y acelerado que plantea muchas interrogantes para las organizaciones y su gestión del conocimiento.

Y en ello, la dirección pública, también aquejada gravemente de la necesidad de relevo, tiene un rol trascendental que debe ser apoyado. En muchos casos, estas personas que se incorporan provienen de generaciones recientes, lo que introduce un reto y una oportunidad. La diversidad cultural y formativa, junto con la necesidad de asegurar la continuidad de las políticas, debe combinarse con la innovación y la transformación que aportan las nuevas generaciones. Y todo ello cae del lado de la responsabilidad de la dirección pública profesional. Por eso, este grupo considera que toda acción de fomento del equilibrio de estos retos y el apoyo para su consecución es bienvenida. Algunas de las medidas, si no casi todas, de este proyecto número 4, se orientan a dar soporte para tomar decisiones en el marco de la configuración de una dirección pública del futuro inmediato que en este contexto sustentada en sus capacidades profesionales y orientación a resultados. En ello nos jugamos la propia legitimidad de las administraciones ante la ciudadanía.

Además, está el reto de los nuevos entornos digitales y del impacto de la IA. Se trata de entornos en los que los equipos deben lograr sus resultados con maneras de trabajar deslocalizadas, conectadas, asíncronas, colaborativas, automatizadas y cambiantes. La dirección pública debe saber cómo mantener la cohesión de sus equipos comprendiendo y sacando las máximas potencialidades de esta nueva era. Deben aprender a adaptarse e, incluso, abrazar el reto como parte de su misión.

El grupo quiere subrayar la importancia de que la dirección pública profesional de la Administración del Estado sepa tener en cuenta que sus altas responsabilidades se realizan en un contexto marcado tanto por la necesidad de innovar en la manera de trabajar como en las propias decisiones que toma (tal como lo establece el ámbito competencial básico de la dirección pública del anexo de la OM 379, al hablar del “liderazgo transformador”) así como por la necesidad de usar extensivamente herramientas tecnológicas que ayudan a impulsar entornos digitales innovadores y más productivos. Ambos aspectos transversales, enfatizados aquí y en las fichas de propuestas, se han decidido que se reflejan como esenciales en cada uno antes que como uno de los propios contenidos del documento. De este modo este aspecto gana fuerza y eficacia. Se considera que no son aspectos privativos de la dirección pública y sí herramientas que necesariamente han de atravesar la acción reformista que propone el Consenso.

La presencia de mujeres en posiciones de liderazgo en la función pública no solo es un reflejo del progreso hacia la igualdad de género, sino también un elemento esencial para construir una administración más abierta, responsable y eficiente. Estas líderes han demostrado una habilidad excepcional para navegar en entornos complejos y a menudo polarizados, trabajando hacia el consenso y la cohesión social. Su compromiso con la igualdad de género y la justicia social ha sido un motor para la implementación de reformas significativas que buscan mejorar la calidad de vida de la población.

Promover el liderazgo femenino no solo suscita la igualdad de género, sino que también aporta un valor adicional al incluir una perspectiva diversa y enriquecedora en la toma de decisiones. Las líderes femeninas tienden a desarrollar modelos de liderazgo que priorizan la colaboración, la empatía y la transparencia, facilitando el desarrollo de una administración más inclusiva, equitativa y abierta. El liderazgo femenino representa una oportunidad invaluable para el sector público en España, ya que puede aportar grandes beneficios a las organizaciones públicas, como la diversidad en la toma de decisiones y la mejora del clima laboral.

3. DEFINICIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO

El trabajo del grupo ha acordado que una correcta definición de los ámbitos objetivo y subjetivo de la dirección pública y sus funciones y responsabilidad es crucial para abordar el presente encargo. Y no es tarea fácil.

Respecto del **ámbito objetivo** del proyecto se acuerda que se referirá a la Administración General del Estado y a su sector público institucional con consideración de administración pública, aunque entiende que este proyecto pueda servir de inspiración a otras administraciones territoriales o instrumentales.

En cuanto al **ámbito subjetivo**, pese a que el Real Decreto-ley 6/2023 identifica al personal directivo público profesional con las personas titulares de las subdirecciones generales y puestos asimilados, la realidad muestra que no solo el puesto de subdirección general ejerce funciones directivas

Por consiguiente, entendemos que el concepto de personal directivo debe de abarcar, en una primera fase, las figuras con categoría de direcciones generales y asimilados en rango (SGT, ...), subdirecciones generales y asimilados en rango y como personal predirectivo las subdirecciones generales adjuntas y asimilados en rango; de suerte que existan distintos niveles de carrera en la progresión del personal directivo público profesional. Para en un momento posterior extender esta figura a otros órganos directivos como las Subsecretarías, que pese a ejercer funciones directivas gerenciales (planificación, RR.HH., presupuestarias...) bajo cuya dependencia suelen situarse direcciones generales, pero su participación en órganos de decisión política (CGSEyS, CDGAE,...) hace aconsejable que dicha extensión se haga una vez consolidada la primera fase.

Por otra parte, respecto al ámbito subjetivo, debe de contemplarse la posibilidad de que, por excepción motivada, pueda no aplicarse el régimen de la dirección pública a algunas direcciones generales, “en atención a las características específicas de sus funciones o por tener atribuidas funciones de perfil político” que pueden por ello ser cubiertas por personal no funcionario. Se trata en definitiva de direcciones generales en Ministerios de la Presidencia o del Interior en donde por la naturaleza de sus competencias puede estar justificado que sus titulares se nombren en función de estrictos criterios de confianza. No obstante lo anterior, el Repertorio de puestos directivos ha de ser el instrumento que acote de forma clara y cerrada tales casos.

Y finalmente el grupo de trabajo entiende que la figura de la Dirección Pública no incluye los puestos de vocalías asesoras, que ejercen funciones no ejecutivas que requieren de mera confianza o asesoramiento de los órganos directivos o superiores, o el personal eventual, de estricta relación de confianza y que no se extienden a actividades de gestión o de carácter técnico ni debería tener la facultad de dictar actos administrativos u otro tipo de decisiones jurídicamente vinculantes.

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El ejercicio de las funciones directivas en la Administración española se ha caracterizado tradicionalmente por una fuerte politización y fragilidad, lo que ha comprometido la continuidad de proyectos, la articulación operativa de las políticas públicas, la cualificación del capital humano directivo y, en definitiva, la legitimidad de la actuación pública. Esto explicitado, también cabe reseñar que esa manera tradicional de captar, seleccionar y proveer el talento directivo es un síntoma de pobreza institucional y no se asimila con las experiencias de los países exitosos de nuestro entorno. Por ello, este grupo estima de la máxima importancia aprovechar la ventana de oportunidad que proporciona el RDL 6/2023 en lo relativo al personal directivo, junto al proceso de reflexión propiciado por el proyecto Consenso por una Administración abierta, para abordar esta problemática y proponer los aspectos básicos de un futuro Estatuto de la Dirección Pública Profesional de la Administración del Estado, junto a unos instrumentos técnicos que permitan su gestión. Además, una buena línea de trabajo es alinear la situación española con estándares internacionales, diferenciando claramente entre la función directiva profesional y el ámbito político

La situación actual de la dirección pública en España es problemática debido a varios factores. La politización y fragilidad en el ejercicio de las funciones directivas han comprometido la continuidad de los proyectos y la implementación efectiva de las políticas públicas. Esto ha afectado negativamente la cualificación del capital humano directivo y la legitimidad de la actuación pública. Además, la manera tradicional de captar y seleccionar talento directivo refleja una pobreza institucional que no se compara con las experiencias exitosas de otros países. Aprovechar la oportunidad que ofrece el RDL 6/2023 y el proyecto Consenso por una Administración abierta es crucial para abordar estos problemas y proponer un Estatuto de la Dirección Pública Profesional que mejore la gestión y profesionalización de la dirección pública.

5. CAUSAS DIRECTAS E INDIRECTAS

La situación actual de la función directiva en la administración pública española presenta varias causas directas e indirectas, según la descripción que ha realizado el grupo:

Entre las causas directas identificadas están:

1. **Dispersión normativa:** La coexistencia de múltiples leyes (Ley 40/15, Ley de altos cargos, Ley de Transparencia y Buen Gobierno, RD-Ley 6/23) genera confusión y posibles contradicciones.
2. **Amenaza de destitución:** El sistema de spoil system, con nombramientos por libre designación o adscripción temporal, crea inestabilidad en los puestos directivos.

3. Falta de desarrollo del personal directivo: La selección basada en confianza en lugar de competencia debilita la profesionalización de la administración.

Por su parte, podemos encontrar las siguientes causas indirectas:

1. Ausencia de instrumentos técnicos comunes: La falta de criterios unificados para selección, formación y evaluación del personal directivo, así como la ausencia de una base de datos interoperable, dificulta la gestión eficiente.
2. Necesidad de una planificación de recursos humanos: La carencia de una planificación efectiva estos años atrás ha impedido un dimensionamiento y perfilado adecuados y eficientes de los recursos humanos.
3. Escasa inversión en capital humano: La falta de inversión favorece la fuga de talento entre administraciones y dentro de ellas.
4. Desconocimiento del rol estratégico del talento directivo: a menudo no se reconoce adecuadamente la importancia del talento directivo para el fortalecimiento de la democracia y la confianza ciudadana en las instituciones.

Estas causas subrayan la necesidad de una reforma integral que profesionalice la función directiva, armonice la normativa y fomente la estabilidad y competencia en los puestos de dirección.

6. CONSECUENCIAS

Las principales consecuencias de la situación descrita anteriormente, a juicio de este grupo, son diversas y significativas:

1. Discontinuidad en los proyectos: La falta de estabilidad en los cargos directivos provoca interrupciones en la implementación de políticas públicas, afectando la continuidad y eficacia de los proyectos.
2. Desmotivación del personal: La tensión en las plantillas y los problemas derivados de los problemas descritos en las administraciones puede desincentivar a los profesionales cualificados, ya que los nombramientos y ascensos pueden depender más de la afiliación política que de la competencia y mérito.
3. Pérdida de legitimidad: La percepción de que las decisiones en ocasiones se toman por motivos políticos y no técnicos puede erosionar la confianza pública en las instituciones y en la administración.
4. Ineficiencia administrativa: La falta de profesionalización y la rotación frecuente de directivos pueden llevar a una gestión menos eficiente y a una menor capacidad de respuesta ante los desafíos administrativos. A menudo esto deriva en trabas burocráticas y en la desconfianza de la ciudadanía.
5. Posible comparación desfavorable con otros países: La situación en España a menudo contrasta con la de otros países donde la profesionalización de la dirección pública es mayor, lo que puede afectar la productividad y la calidad de la administración pública.

Abordar estas consecuencias es esencial para mejorar la gestión pública y fortalecer la confianza en las instituciones y planea sobre todo este documento.

7. ACTIVIDADES QUE DEBEN DE DESARROLLARSE

Después del trabajo del grupo, se han realizado 6 fichas de contenidos de propuestas aplicables al liderazgo y la función pública. Todas ellas presentan el siguiente esquema común:

- Explicación del contenido concreto de la ficha
- Calendario de aplicación de las medidas.
- Recursos (humanos, financieros y materiales) que en principio estén disponibles y los que puedan añadirse.
- Indicadores de medición

Aspectos transversales o comunes a las propuestas

Todas las propuestas se pueden leer teniendo en cuenta un triple prisma transversal:

1. Los aspectos éticos que, además, se subrayan como estratégicos en el eje 1 de la Estrategia de Aprendizaje del INAP, dedicado a los principios y valores de la administración, y al Sistema de Integridad de la Administración del Estado o SIAGE.
2. La dimensión innovadora: el listado mismo de propuestas puede verse como reformador dentro de una iniciativa del LIP. A su vez, dentro de cada propuesta los planteamientos quieren ser innovativos.
3. Los aspectos tecnológicos, que van mucho más allá de las competencias digitales que toda y todo empleado público debe acreditar, para atravesar las medidas de modernización que se proponen, aunque como una herramienta más junto con, seguramente, las organizativas.

Por último, debe destacarse que prácticamente todas las propuestas que contiene este documento están conectadas entre sí, conformando un todo único de mejora, apoyo y relanzamiento de la dirección pública profesional en el Estado. Se diseña de este modo una suerte de círculo virtuoso para mejor servir a la sociedad desde las responsabilidades del liderazgo y dirección pública.

Así, por ejemplo, los elementos que contiene el expediente de provisión nutren las convocatorias que se vayan realizando en la AGE. Estas, a su vez, deben partir de la definición de los puestos del Repertorio. Desde el punto de vista de las candidaturas, el papel del nuevo Directorio en el ecosistema directivo que se propone debe ser crucial. Proporcionará además una información fundamental para el diseño de acciones formativas dentro de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado del INAP, espacio de encuentro y desarrollo de la dirección pública profesional para el desarrollo de sus competencias y se forjen sus lazos. Todo ello deberá desembocar en ofrecer las mejores candidaturas para las convocatorias.

1. NECESIDAD DE UN ESTATUTO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



En España existe una parca regulación de esta figura en el Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público, que regula por primera vez la figura del personal directivo, e indica que está llamado a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización administrativa, puesto que su gestión profesional se somete a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos. Se regula como un tipo de personal potestativo.

Hubo que esperar hasta 2023 para que tal figura se regulara específicamente en el ámbito de la Administración del Estado con el Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre. La figura del personal directivo público profesional se define como aquel que desempeña funciones directivas para el desarrollo de políticas y programas públicos, con margen de autonomía de acuerdo con los criterios e instrucciones directas de sus superiores, responsabilidad en su gestión y control del cumplimiento de los objetivos propuestos en desarrollo de los planes de actuación de la organización en la que desempeñen sus funciones.

Se establece como novedad la creación de un Repertorio de puestos con el perfil de estos referenciado a competencias y cualificaciones profesionales, así como la experiencia profesional y la debida formación requerida. Por otra parte, se prevé la creación de un Directorio para facilitar la gestión del talento interno. La inscripción en este Directorio tendrá carácter voluntario. Ambos son objeto de trabajo de este grupo.

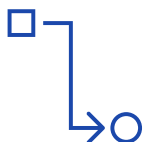
Otra de las cuestiones destacables es la regulación del nombramiento, duración del nombramiento y cese objetivo del personal directivo público. El mandato del personal directivo tendrá una duración máxima de cinco años, que podrá ser renovable por períodos idénticos, si la persona designada mantiene los requisitos para el nombramiento y no obtiene evaluaciones negativas en su función; y en el cese de este personal destacan la existencia de una evaluación negativa de su gestión, así como la separación acordada por el Consejo de Ministros por la imposición de sanción por infracción muy grave según la normativa reguladora de altos cargos.

En desarrollo de esta norma recientemente se ha aprobado la Orden TDF/379/2024, de 26 de abril, que establece reglas concretas que regulan el acceso a los puestos de personal directivo público, articulando herramientas de gestión de estos puestos. Se introducen particularidades en la provisión y cese en puestos de personal directivo público profesional, para reforzar que la selección se realice según criterios de idoneidad, competencia profesional y experiencia, en el marco de los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad.

Por lo tanto, nos encontramos con un régimen jurídico más bien programático sin que exista un sistema normativo integral de la dirección pública profesional.

CAUSAS

Directas



El actual modelo del directivo público adolece de una dispersión normativa (Ley 40/15, Ley altos cargos, Ley Transparencia y Buen Gobierno, RD-Ley 6/23...) que puede llegar a ser incluso contradictoria.

Igualmente es necesario armonizar la situación española con la internacional (los países de nuestro entorno y de la OCDE) en lo que se refiere a distinguir ese espacio para la función directiva profesional y el ámbito político.

Indirectas



La amenaza de la destitución con cada cambio de gobierno, propio del *spoil system*, que se apoya en los nombramientos vía libre designación o formas de adscripción temporales, de los puestos considerados dirección. La necesidad de contar con competencias y habilidades para desarrollar puestos directivos, cada vez más complejos, hace que la libre designación o las adscripciones temporales no sirvan como formas de designación, en las que prima la confianza frente a la competencia.

Una Administración profesional, dotada de una dirección seleccionada por su competencia y no por su afinidad, supone un refuerzo de la democracia y potencia la confianza de la ciudadanía en las Instituciones. Simultáneamente, existe el riesgo de que los cuadros dirección elegidos en base a la confianza y no por la valía antepongan la lealtad a quien les nombró frente a los intereses de la ciudadanía

CONSECUENCIAS



- Reducida autonomía del personal directivo público
- Ausencia de planificación en la función directiva pública
- Debilidad institucional y riesgos de captura de las y los profesionales
- Deterioro de la confianza ciudadana en el gobierno y la administración
- Dificultad de mantener programas de trabajo estables entre legislaturas
- Respuestas subóptimas ante situaciones que exigen anticipación y capacidad profesional de gestión
- Confusión de roles políticos y de dirección profesional que no beneficia ni a la política representativa ni a la capacidad directiva de gestión

ACTIVIDADES QUE DEBEN DESARROLLARSE



Este grupo de trabajo entiende que es necesario regular, por ley, el estatuto del personal Directivo, que contenga las líneas maestras del régimen administrativo de este personal: concepto del personal directivo, ámbito y objeto de su regulación, requisitos para su nombramiento, forma de

selección, evaluación de su desempeño, plazo del mandato y motivación para el cese.

En este sentido respecto a su concepto y ámbito ya se ha abordado en este documento en su punto 3 la definición del personal directivo. Respecto al resto de los requisitos (nombramiento, forma de selección, evaluación de su desempeño, plazo del mandato y motivación para el cese) se analizan con mayor profundidad en los siguiente entregables.

No obstante lo anterior, este grupo de trabajo quiere en este apartado profundizar en el concepto de autonomía funcional del personal directivo público y la difusa frontera entre la actividad política y la labor técnica-directiva.

Así, sin perjuicio de que puedan ser consultados en la definición de la estrategia y objetivos de la unidad que han de gestionar, a personal directivo público le corresponde el desarrollo de políticas y programas públicos, con responsabilidad por su gestión, control del cumplimiento de sus objetivos y de los proyectos que ponga en desarrollo del plan de actuación de la organización en la que desarrollen sus funciones y dedicación plena y exclusiva. Y esta labor ha de hacerse con total independencia, alto grado de autonomía funcional, solo limitada por los criterios e instrucciones directas de sus superiores.

CALENDARIO

El ciclo de producción legal, con la fase previa gubernativa de anteproyecto de ley y la fase parlamentaria de doble lectura, se estima en 2 años.

RECURSOS



Humanos los actualmente disponibles en la SEFP

Financieros los presupuestos de gastos ordinarios.

Materiales Sistemas y herramientas disponibles en la SEFP y del INAP.

RESULTADOS ESPERADOS



Aprobación de una Ley del Estatuto de la Dirección Pública que tenga como objetivo el desarrollo de un régimen jurídico específico para el personal directivo en la Administración del Estado.

INDICADORES DE MEDICIÓN



- Elaboración el anteproyecto de ley.
- Tramitación del proyecto de ley.
- Publicación de la Ley en el BOE.

2. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LOS PUESTOS DIRECCIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

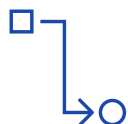


La gestión del personal en una organización tan amplia y heterogénea como la administración del Estado es compleja. Además, acumula años careciendo de cuadros de mando basados en fuentes de datos unificados u otras herramientas para la gestión. Por el enfoque del mandato de este grupo, son instrumentos necesarios para tomar decisiones y el seguimiento de la política de recursos humanos respecto de la dirección pública, no para las propias decisiones directivas que deberán tener sus herramientas en cada área de política pública.

Esta propuesta, específica para la gestión de los puestos de dirección, conecta plenamente con la necesidad de orientar las funciones directivas con y hacia la innovación tecnológica. Las herramientas deben integrarse de manera adecuada con el flujo de trabajo y de la toma de decisiones, especialmente en este caso, respecto de la política de recursos humanos desde la función directiva.

CAUSAS

Directas



- Falta de desarrollo de la condición del personal directivo, relacionado con el ítem 1 de este documento.
- Tradición de provisión de los puestos de dirección más por criterios de confianza que estrictamente competenciales.
- Ausencia de instrumentos técnicos de gestión comunes en la Administración del Estado en lo relativo a este personal (forma de selección, formación, competencias, méritos, etc.) y falta de una base de datos única e interoperable.
- Ausencia de planificación efectiva de recursos humanos en la Administración del Estado, que permita su dimensionamiento previsional, eficaz y eficiente.
- Ausencia de inversión en capital humano, favoreciéndose la fuga de personal inter/intra-administraciones.
- Falta de consciencia del rol estratégico del talento directivo para la Administración del Estado.

Indirectas



- Heterogeneidad en los puestos de perfil directivo, derivada de lo anterior.
- Consecuencia de la práctica de cambios de los equipos con cada nombramiento político o formación de nuevos equipos ministeriales.

CONSECUENCIAS



- Escaso conocimiento homogéneo de los puestos de dirección en la Administración del Estado.
- Dificultad de estandarizar políticas de RRHH y de formación.
- Dificultad para gestionar las convocatorias de manera homogéneas y con definición.
- Exceso de discrecionalidad en la provisión.
- Exceso de personal eventual y funciones expansivas de este.
- Fenómenos de duplicidad de funciones y vacíos de competencias
- Incremento del gasto público.
- Disminución de la calidad del servicio público.
- Intermittencia en todo el ciclo de políticas públicas.
- Dificultad para atraer y competir por el talento directivo profesional, respecto de otras Administraciones y del sector privado.
- Lentitud en la toma de decisiones por los órganos de coordinación horizontal, incompatible con la rápida evolución de la economía, la tecnología y la sociedad

ACTIVIDADES QUE DEBEN DESARROLLARSE



De acuerdo con la ley, se deben establecer dos herramientas:

- **REPERTORIO:** En el ámbito de la Administración del Estado se relacionarán en el repertorio todos los puestos de personal directivo público profesional, con referencia a sus funciones y competencias profesionales necesarias. Deberá hacerse en coherencia con los perfiles tipo que orientaran qué competencias se exigen en la cobertura dentro de las áreas funcionales. El repertorio deberá también incluir los puestos nuevos con sus funciones y competencias nuevas. El grupo de trabajo propone que los contenidos del Repertorio sean públicos y motivados y que sean fijados previamente a la convocatoria del puesto.
- **DIRECTORIO:** se creará un directorio en el INAP como herramienta de gestión que permita identificar las necesidades de formación (más allá de lo ya identificado al definir la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado del INAP) y contribuya a la generación de conocimiento e información estadística para la gestión del talento. La inscripción en dicho directorio tendrá carácter voluntario.

Este Directorio debería cumplir una doble función: por una parte, ser un registro de todo el personal en principio capacitado para el desempeño de puestos directivos (función de **mapeo del talento** o conocimiento existente); y por otra, la de constituir un **vivero de talento** directivo (es decir, servir de instrumento para que las y los candidatos puedan medir sus capacidades, detectar vacíos o lagunas a cubrir, y, en su caso, formarse en ellas).

El grupo propone que comience con todos aquellos funcionarios/as del subgrupo A1 del Estado y, por lo tanto, inscritos en el RCP, dejando para un desarrollo posterior al personal laboral del sector público institucional, en su caso.

Anexo a este entregable el grupo presenta el esquema básico para el Directorio para que el INAP valore su desarrollo.

CALENDARIO

Según el RDL 6/2023 y la OM TDF/379/2024, ambas herramientas deberán estar listas a los 6 meses de entrar en vigor, es decir en octubre de 2024.

RECURSOS



Humanos los actualmente disponibles en la DGFP y en el INAP

Financieros los presupuestos de gastos ordinarios.

Materiales Sistemas y herramientas disponibles en la SEFP y del INAP.

RESULTADOS ESPERADOS



Puesta en marcha de ambas herramientas empezando a dar servicio a finales de 2024.

INDICADORES DE MEDICIÓN



- Puesta en marcha de cada herramienta.
- Número de puestos contenidos en el repertorio
- Número de puestos convocados de acuerdo con estas herramientas.
- Número de personas inscritas en el Directorio.

3. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



Las convocatorias de provisión de puestos dirección, además del problema de las fichas 1 y 2, carecen de un modelo normalizado que facilite, estandarice, simplifique y agilice su proceso. Además, debe ser un expediente en el que quede constancia documental en todas las fases de su impulso para facilitar la transparencia, la seguridad jurídica, dentro del art 103.3 CE y del resto de la normativa.

Esto ha impedido a veces el nombramiento de las personas que acreditaban las competencias más adecuadas para puestos, frente al criterio de la confianza personal más habitual.

En el grupo existe un debate acerca de que los puestos de dirección de la Administración del Estado puedan ser eventualmente abiertos al talento procedente de fuera de la Administración. La prioridad es que, en este momento, debe favorecerse el mérito y la

capacitación permanente del personal funcionario del subgrupo A1 dadas las intensas especificidades del servicio público y sus organizaciones, como manifiesta el Marco básico de competencias directivas del anexo de la OM 379, y su área competencial 5. Y que se garantice que el mandato del personal directivo público tenga una duración máxima de cinco años, que podrá ser renovable por períodos idénticos siempre que la persona designada mantenga los requisitos para el nombramiento y no obtenga evaluaciones negativas en el desempeño de su función.

CAUSAS



Directas

La falta de una regulación específica de la provisión de puestos dirección por lo identificado en los ítems 1 y 2.

Indirectas



- La autonomía de cada una de las Subsecretarías en el impulso de las convocatorias de libre designación que dificultan la configuración de una única figura directiva en la Administración del Estado o, al menos, más homogénea.
- La provisión “adhocrática” y no planificada de estos años ha provocado la cobertura de estos puestos esenciales para la organización, con personal eventual y no funcionario, sin que se hayan verificado sus competencias profesionales y técnicas.

CONSECUENCIAS



- Excesiva discrecionalidad en el proceso de nombramiento y, en algunos casos, sospecha de arbitrariedad.
- Uso excesivo de la excepcionalidad, distorsionándose el procedimiento previsto.
- Escasa constatación de la profesionalidad de las candidaturas.
- Sobredimensionamiento en estratos inferiores.
- Duplicidad de las funciones y de personal.

ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLARSE



Diseñar los elementos esenciales comunes en la Administración del Estado del expediente de provisión de conformidad con la OM TDF/379/2024, en el que se detalle, entre otros, los requisitos solicitados y funciones a desempeñar, las entrevistas, la acreditación de competencias directivas y, en su caso, la defensa de un proyecto directivo. Esto debe aplicarse de manera análoga a la provisión de puestos de Dirección General.

Definir los criterios para determinar su condición, de acuerdo, entre otros, con los principios de designación basada en los principios de mérito, capacidad, igualdad, idoneidad y mediante procedimientos que respeten la normativa aplicable existente, y que garanticen la

publicidad, motivación y concurrencia. Se propone la elaboración de una propuesta piloto de criterios comunes para las bases de una convocatoria conforme a la OM 379.

El grupo acuerda instar a la AGE a elaborar periódicamente y publicar estudios de modelos exitosos en el derecho comparado en la selección de los puestos directivos.

CALENDARIO

Principios de 2025.

RECURSOS



Humanos los actualmente disponibles en la DGFP y en el INAP

Financieros los presupuestos de gastos ordinarios.

Materiales Sistemas y herramientas disponibles en la SEFP

RESULTADOS ESPERADOS



Elaboración de los criterios comunes para la convocatoria de provisión tipo, pero adaptable a las especificidades de cada puesto del Repertorio para la Administración del Estado por la SEFP tras escuchar a la Comisión Superior de Personal de la Administración del Estado (reunión de todos los titulares de Subsecretarías con la SEFP).

Promover la captación y promoción del talento directivo interno e interadministrativo.

INDICADORES DE MEDICIÓN



- Número de convocatorias que emplean el modelo.
- Número de puestos convocados mediante el expediente descrito.
- Reducción del tiempo medio de tramitación.

4. MODELOS NORMALIZADOS DE CONTENIDOS PARA LA PROVISIÓN Y LA CARRERA

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



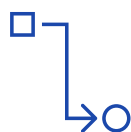
Actualmente en la Administración del Estado cada Subsecretaría, o Secretaría general en los organismos, define individualmente los procedimientos de provisión y carrera de su personal directivo. Mientras que esta autonomía es positiva en términos generales, sobre todo en lo que se refiere a la caracterización de las competencias profesionales, una mayor aproximación de los aspectos comunes se considera deseable. Esto debe ser así, al menos en cada área funcional que se describa en el contexto de la transformación de la administración. Una consecuencia será la creación de una suerte de mercado de trabajo único directivo, al menos en cada área funcional que se describa, lo que presentará impactos positivos en la eficacia y eficiencia del proceso.

Para que el expediente normalizado de provisión de puestos dirección descrito en la ficha número 3 sea eficaz, se deben definir algunos aspectos esenciales para que las candidaturas puedan participar en las convocatorias y los responsables de RRHH puedan analizar e impulsar el expediente. De esta manera se podrían armonizar muchos de los aspectos de las convocatorias y también de las candidaturas, impulsando la seguridad jurídica y el principio de economía procesal.

Esta cuestión, como es obvio, está atravesada por los aspectos transversales de este entregable: aspectos éticos, innovadores y tecnológicos. Se recalca que esta experiencia de normalización debe tener su reflejo en los entornos digitales como los descritos en las fichas 2 y 3.

CAUSAS

Directas



- La falta de criterios homogéneos sobre la documentación que acredita los requisitos, méritos y las competencias profesionales.
- La no existencia hasta ahora de una función pública directiva profesional digna de tal nombre.
- Falta de homogeneidad de las candidaturas, que dificulta el análisis y tratamiento de los datos.
- Criterios dispares que dificultan la orientación de las candidaturas.

Indirectas



Las descritas en las fichas 2 y 3.

CONSECUENCIAS



- La excesiva discrecionalidad en el proceso de nombramiento
- Uso excesivo de la excepcionalidad.
- Escasa constatación y motivación de la profesionalidad de las candidaturas

ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLARSE



Dentro del expediente tipo del ítem 3 y de los procesos de provisión y carrera, deben diseñarse los aspectos esenciales de los siguientes elementos en forma de modelo normalizado, según el art. 3.4 Orden TDF/379/2024, de 26 de abril:

- Cuestionario en línea de autoevaluación de las competencias directivas. El INAP debe actualizar el existente de 2013 conforme al Marco básico de la OM 379 y que sirva de estándar común en la AGE.
- Formato para las entrevistas estructuradas para la selección del personal directivo.
- CV normalizado para el expediente de provisión.
- Instrucciones para las candidaturas respecto de la cumplimentación de los documentos normalizados
- Proyecto para el puesto y la organización que sirva para la planificación y duración de la actuación
- Propuesta de un itinerario formativo para la Escuela de Alta Dirección del Estado del INAP.

CALENDARIO

Cada actividad anterior presenta un calendario distinto, algunas pueden estar hechas en septiembre de 2024 y otras ya en 2025. Por ejemplo, las tres primeras deberían elaborarse lo antes posible.

RECURSOS



Humanos los actualmente disponibles en la DGFP y en el INAP

Financieros los presupuestos de gastos ordinarios.

Materiales Sistemas y herramientas disponibles en la SEFP y el INAP.

RESULTADOS ESPERADOS



Aprobación en el grupo de los modelos básicos que los coordinadores propongan.

INDICADORES DE MEDICIÓN



- Aprobación de cada uno de los productos propuestos
- Después, indicadores de uso por cada convocatoria que los utilice.

5. DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS AL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DIRECTIVO

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



El régimen retributivo de los directivos públicos profesionales es el general de los empleados públicos si bien con algunas especialidades en cuanto a la política de incentivos. Así el capítulo III del Título III del TREBEP regula el régimen jurídico de los derechos retributivos de los empleados públicos.

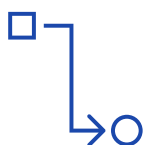
Las retribuciones en nuestra Administración son muestra del modelo híbrido de nuestra función pública, dando importancia al cuerpo/categoría de pertenencia, y al puesto de trabajo desempeñado en términos de nivel de complejidad, responsabilidad, incompatibilidad, etc. En este marco, aunque es posible su uso a efectos retributivos, se ha otorgado una relevancia reducida al desempeño del puesto, pues su compensación mediante el complemento de productividad ha sido exigua y muy criticada.

El Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, ha introducido un cambio esperanzador al sustituir el complemento de productividad por el complemento de desempeño, que retribuye el rendimiento o resultados obtenidos por el personal en la evaluación de desempeño. Es decir, su cuantía irá ligada al tramo obtenido en la evaluación de desempeño en función del cumplimiento de resultados. Hasta que no se desarrolle e implemente la evaluación de desempeño, el complemento de productividad sigue en vigor.

No obstante, es latente la falta de un sistema consolidados de retribución del personal directivo público en base a una planificación previa de objetivos y su rendición de cuentas a través de la evaluación de resultados, más allá de ciertos incentivos bianuales acompañando las pagas extraordinarias.

CAUSAS

Directas



A la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño e incentivos al rendimiento del personal directivo antes descrita ha de unirse el de un sistema retributivo del personal directivo desactualizado, que acentúa la falta de equidad salarial interna y externa en la Administración General del Estado.

Ello obedece también en parte a la falta de desarrollo de la percepción de retribuciones complementarias de carácter variable previstas en el RD-Ley 6/23.

Indirectas



De forma indirecta este régimen se ve afectado por su dependencia presupuestaria y la no inusual no aprobación anual de las correspondientes leyes presupuestarias.

CONSECUENCIAS



Las consecuencias tienen una cadencia clara: a la falta de una necesaria planificación de la función directiva pública y su posterior evaluación del desempeño, se une unos conceptos salariales y políticas de incentivos desactualizados.

Ello redunda en una desmotivación profesional del personal directivo (efecto “burnout” directivo) y la consecuente falta de atracción y retención del talento por la brecha salarial con otras administraciones y/o sector privado

ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLARSE



Por tanto, este grupo de trabajo entiende imprescindible que la AGE tenga incentivos al rendimiento del personal directivo mediante retribuciones complementarias de carácter variable basadas en la evaluación continua del rendimiento del personal directivo público.

Este nuevo sistema debe de partir de una planificación previa de la función directiva pública que debe de singularizarse para cada puesto directivo tanto en el repertorio de puestos como en los planes de actuación en cada ámbito directivo

Y sobre esa planificación ha de operar la evaluación del desempeño, asegurando que los objetivos estratégicos definidos en los planes de actuación en cada ámbito se cumplen de manera efectiva. Así las evaluaciones periódicas valorarán el cumplimiento de objetivos estratégicos por parte de la organización, de acuerdo con la planificación estratégica del departamento ministerial u organismo público correspondiente y en consonancia con los principios de actuación del personal directivo público profesional. Esta evaluación deberá analizar, entre otros, la conducta profesional, el desempeño de tarea, el cumplimiento de objetivos, la orientación a objetivos y resultados y la iniciativa. Los resultados positivos de la evaluación en la percepción de retribuciones complementarias de carácter variable tendrán los efectos retributivos de acuerdo con lo previsto en el Real Decreto-ley 6/2023 y su normativa de desarrollo

Además, se deben realizar previamente estudios de equidad interna y externa respecto de las retribuciones del personal directivo, vinculando la compensación al valor añadido y control de fuentes de incertidumbre organizativa que aporta el personal directivo. Es un factor de primer orden para atraer talento de otras Administraciones y, en los casos que se determinen, del sector privado.

Finalmente, este grupo de trabajo quiere expresar la perentoria necesidad de una actualización del Real Decreto 462/2002, de 24 de mayo, sobre indemnizaciones por razón del servicio, tanto en sus conceptos (incluir nuevos como los servicios de internet...) como en sus cuantías.

CALENDARIO

Se estima en un año y medio la tramitación, aprobación y publicación de un RD de evaluación del desempeño e incentivos al rendimiento del personal directivo.

Tendrá su reflejo en las leyes anuales de presupuestos generales del Estado, y en la normativa de aplicación correspondiente

RECURSOS



Humanos: los necesarios para implementar la evaluación del desempeño sobre los puestos dirección públicos.

Financieros los que se prevean en la memoria económica del RD y en las leyes anuales de presupuestos generales.

Materiales: estudios de equidad interna y externa retributiva y otros estudios necesarios para la correcta implementación de la medida

RESULTADOS ESPERADOS



Estudios de equidad retributiva

Aprobación del RD de evaluación del desempeño e incentivos al rendimiento del personal directivo

Actualización del del Real Decreto 462/2002, de 24 de mayo, sobre indemnizaciones por razón del servicio.

INDICADORES DE MEDICIÓN



- Realización de estudios retributivos
- Actualización del del Real Decreto 462/2002
- Aprobación del RD de evaluación del desempeño e incentivos al rendimiento del personal directivo

6. CÓDIGO ÉTICO

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



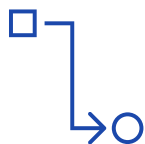
La Ley del Alto Cargo introduce la exigencia de que las y los candidatas a dichos puestos tengan idoneidad para el nombramiento que se le propone basándose en criterios de mérito y capacidad y también honorabilidad. Por tanto, son idóneos quienes reúnen honorabilidad y la debida formación y experiencia en la materia, en función del cargo que vayan a desempeñar.

Sin embargo, dicha norma regula la honorabilidad en sentido negativo, entendiendo que no concurre la honorabilidad en quienes hayan sido condenados o inhabilitados por infracciones o delitos graves, sin llegar a definir los valores y principios éticos y de buen gobierno o buenas prácticas que deben orientar la actuación de la dirección. Sin embargo, el TREBEP si ha definido un código de conducta para con las y los empleados públicos.

Por lo tanto, este grupo de trabajo entiende necesario dotar al personal directivo público de un código de conducta que refuerce la integridad en la gestión pública directiva, consolidando así la cultura ética institucional en la AGE.

CAUSAS

Directas



Por un lado, desde el punto de vista organizativo existe una dispersión normativa en esta materia (TREBEP, Ley de incompatibilidades, Ley altos cargos, Ley Transparencia y Buen Gobierno...) y una laguna en su definición

Por otro lado, existen casos individualizados de malas praxis en la gestión de la dirección pública.

Indirectas



La ausencia de un código ético claro provoca una judicialización de la gestión pública directiva e impide conocer los comportamientos que incentiva la organización como funcionales y adecuados

CONSECUENCIAS



La ausencia de un marco preventivo ético completo no previene la aparición de malas prácticas en la gestión pública directiva.

Ello acentúa la debilidad institucional interna para evitar estas praxis y aumenta el riesgo de fraude, lo que redundará en un deterioro de la confianza ciudadana en el gobierno y la administración

ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLARSE



Elaborar un Código ético del personal directivo público, que compile y establezca los valores y principios éticos y de buen gobierno, así como los principios de buenas prácticas que deben orientar la actuación de la dirección, anudando a cada uno de ellos las normas de conducta y de actuación que han de guiar su comportamiento.

Este código tiene como finalidad reforzar la integridad y la búsqueda de la excelencia en la gestión pública, construyendo, una cultura ética directiva en la Administración del Estado. El código tendrá un carácter preventivo, articulando medidas dirigidas a evitar la aparición de malas prácticas.

Para ello es oportuno el expandir al personal directivo modelos sectoriales actuales exitosos, como las políticas de *compliance* de los fondos *Next Generation*, cuya inédita cuantía y modelo de gestión ha generado unos controles éticos y conductuales como la diligencia debida o las declaraciones de ausencia de conflictos de interés o políticas de regalos. Igualmente se ha de tomar como referencia el sistema de integridad de la Administración del Estado (SIAGE), que engloba el código de buena administración de las y los empleados públicos y el Código de buen gobierno y el plan de acción antifraude de la IGAE. A ello se debe unir el Marco Competencial básico de la dirección pública del estado del INAP, así como otros marcos de su ecosistema en los que la integridad y la ética públicas están ya presentes.

Finalmente, potenciar al Consejo de Transparencia y Buen Gobierno como administración independiente que garantice la observancia de este Código Ético de acuerdo con su competencia de velar por el cumplimiento de las obligaciones de buen gobierno de la Ley 19/2013.

CALENDARIO

Se estima en un año la tramitación, aprobación y publicación de este Código

RECURSOS



Humanos los necesarios para dotar de recursos necesarios al Consejo de Transparencia y Buen Gobierno

Financieros en su caso la necesaria para potenciar al Consejo de Transparencia y Buen Gobierno

Materiales en su caso la necesaria para potenciar al Consejo de Transparencia y Buen Gobierno

RESULTADOS ESPERADOS



Aprobación en Consejo de ministros de un Código ético del personal directivo público

Elaboración de un plan para potenciar al Consejo de Transparencia y Buen Gobierno

INDICADORES DE MEDICIÓN



- Elaboración del Código
- Aprobación del Código en Consejo de ministros
- Publicación del Código en el BOE

8. CONCLUSIÓN

La función directiva en las administraciones públicas es un desafío crucial para el inmediato futuro debido a varios factores. Primero, la digitalización y la innovación tecnológica están transformando rápidamente la sociedad, y las administraciones deben adaptarse para no quedarse atrás y no permitir, a su vez, que nadie en la sociedad se quede atrás. Además, la creciente demanda de transparencia y eficiencia por parte de la ciudadanía exige una gestión pública más ágil y profesional.

Otro aspecto importante es la necesidad de atraer y retener talento en el sector público, lo cual requiere un sistema de incentivos adecuado y un entorno laboral que fomente el desarrollo profesional. Finalmente, la implementación de un código de ética robusto y la promoción de la integridad son esenciales para mantener la confianza pública en las instituciones. Estos desafíos, si no se abordan adecuadamente, pueden limitar la capacidad de las administraciones para responder eficazmente a las necesidades de la sociedad. En este contexto, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha desarrollado un marco de competencias directivas que abarca áreas como el liderazgo transformador, la gestión estratégica de proyectos, la comunicación y las relaciones interpersonales, la adaptabilidad y la toma de decisiones, y el compromiso con el servicio público y la ética profesional. Este marco es fundamental para asegurar a las y los directivos públicos estén preparados para enfrentar los retos actuales y futuros, promoviendo una administración más eficiente y eficaz. Este trabajo es una buena base de partida para el planteamiento de las posibles soluciones.

La necesidad de un nuevo estatuto específico para la dirección en las administraciones públicas es evidente. Este estatuto debe contemplar un proceso más ágil de provisión de puestos basado en competencias profesionales, así como un sistema de incentivos que motive a las directivas y directivos a alcanzar altos niveles de desempeño. Además, es esencial que este estatuto incluya un código de ética que atraviese todas las actuaciones del personal directivo, garantizando la integridad y la transparencia en la gestión pública. La implementación de estas medidas contribuirá a profesionalizar la función directiva y a mejorar la calidad de los servicios públicos.

Finalmente, la inclusión de manera y transversal de la innovación y las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, es indispensable para la modernización de las administraciones públicas. Las herramientas de gestión en el espacio de datos del empleo público deben ser actualizadas para facilitar la toma de decisiones basada en datos y mejorar la eficiencia operativa. La adopción de estas tecnologías permitirá a las administraciones públicas ser más ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios, asegurando que puedan responder de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía.

9. ANEXO CON LOS PRODUCTOS PROPUESTOS

1. Esquema para el Directorio de candidaturas.
2. Modelo normalizado de CV

CV ÚNICO PARA CONCURRIR LAS CONVOCATORIAS DE PUESTOS DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

1. DATOS PERSONALES

(No son parte del CV de evaluación curricular y solo son visibles para la etapa de entrevistas)

- 6.1 Nombres y Apellidos
- 6.2 DNI
- 6.3 Nacionalidad
- 6.4 Fecha de Nacimiento
- 6.5 Género
- 6.6 Dirección (Calle, Avenida, ...)
- 6.7 Datos de Contacto (Email, Teléfono, ...)

2. EXPERIENCIA LABORAL

2.1. Antecedentes del Centro Directivo

- 1.1.1 Ministerio
- 1.1.2 Centro Directivo
- 1.1.3 Área funcional o servicios que presta.
- 1.1.4 Descripción de la Centro Directivo
- 1.1.5 Página web
- 1.1.6 Presupuesto estimado de la Centro Directivo (en €)

2.2. Descripción del puesto

- 1.1.7 Nombre del puesto
- 1.1.8 Nivel jerárquico dentro de la Organización.
- 1.1.9 Duración del puesto (Fecha Inicio y Fecha Fin)
- 1.1.10 Presupuesto Gestionado
- 1.1.11 Cargo de su superior inmediato
- 1.1.12 Descripción de las tareas realizadas

3. FORMACIÓN ACADÉMICA

- 1.1.13 País
- 1.1.14 Tipo de Título (Licenciatura, Grado)
- 1.1.15 Tipo de Centro Docente (Universidad, Instituto, Escuela, Otra)
- 1.1.16 Nombre del Centro Docente
- 1.1.17 Título obtenido
- 1.1.18 Duración del Curso (Meses, Semestres, Años)
- 1.1.19 Situación del título (**Egresado:** Persona que ha aprobado todo el plan de estudios, pero tiene pendiente el examen final para obtener su título académico.
Titulado: Persona que superó su examen final y obtiene un título académico.)
- 1.1.20 Fecha de obtención del Título

4. MÁSTERES, DOCTORADO O ESPECIALIZACIONES

4.1 Másteres o Doctorados

- 1.1.21 País
- 1.1.22 Tipo de Título (Máster, Doctorado)
- 1.1.23 Tipo de Centro Docente (Universidad, Instituto, Escuela, Otra)
- 1.1.24 Nombre del Centro Docente

- 1.1.25 Título obtenido
- 1.1.26 Fecha de finalización
- 1.1.27 Número de horas

4.2. Especialización

- 1.1.28 País
- 1.1.29 Tipo de Título (Especialización)
- 1.1.30 Tipo de Centro Docente (Universidad, Instituto, Escuela, Otra)
- 1.1.31 Nombre del Centro Docente
- 1.1.32 Fecha de finalización
- 1.1.33 Número de horas

5. CURSOS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

- 1.2 País
- 1.3 Nombre del Curso
- 1.4 Centro Directivo que impartió el curso
- 1.5 Fecha finalización
- 1.6 Horas ejecutadas

6. DOCENCIAS

- 1.7 Centro docente donde impartió la materia
- 1.8 Temática/materia
- 1.9 Fecha inicio
- 1.10 Fecha fin

7. PUBLICACIONES

- 7.1 Título
- 7.2 Año
- 7.3 Revista / Libro / Conferencia
- 7.4 Autor / Autores
- 7.5 Enlace de la publicación – URL

8. IDIOMAS

- 8.1 Idioma
- 8.2 Nivel alcanzado (O si posee alguna certificación oficial TOEIC, TOEFL, etc.)

9. ACTIVIDADES ADICIONALES

- 9.1 Tipo de actividad
- 9.2 Centro Directivo donde se desarrolló
- 9.3 Fecha inicio
- 9.4 Fecha fin

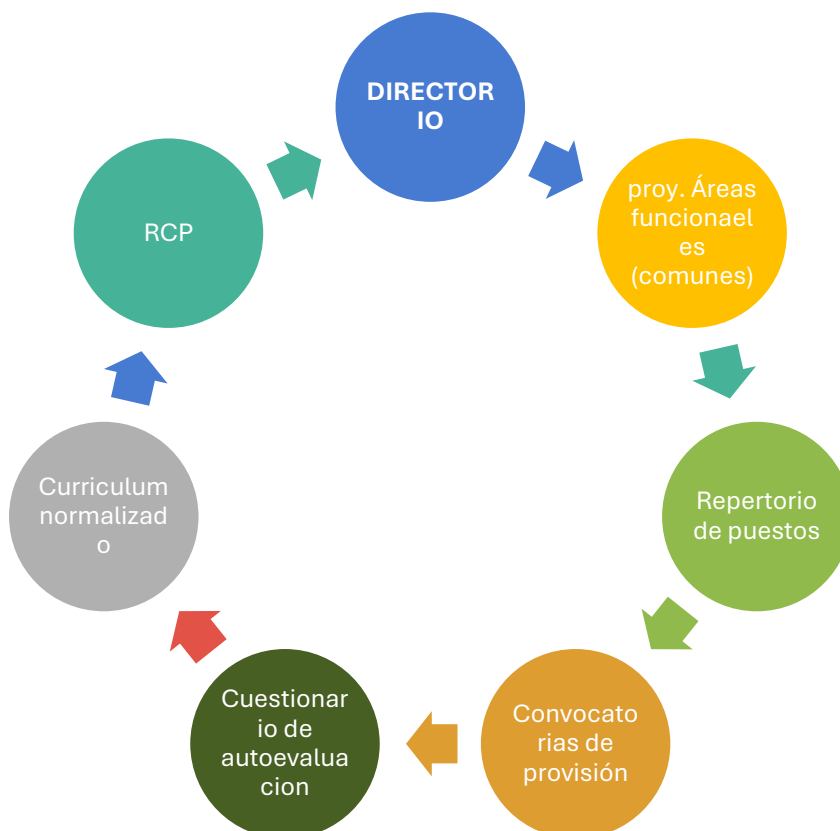
PROPUESTA DE DISEÑO DEL DIRECTORIO DE PERSONAS CANDIDATAS, ART 6 OM TDF/379/2024, POR EL INAP.

El INAP debe crear un directorio para el **personal directivo** de personas candidatas a ocupar puestos de personal directivo público profesional antes del 24 de octubre de 2024.

DEFINICIÓN: se trata de un servicio web del INAP con las siguientes funciones (según el art 6 OM TDF/379/2024):

1. **base de datos de personas candidatas** a ocupar potencialmente puestos de personal directivo público profesional
2. como herramienta de gestión que favorezca la **recepción personalizada de información de utilidad.**
3. que permita identificar las **necesidades de formación**
4. y contribuya a la generación de **información estadística para la gestión integral del talento.**

El directorio debe actuar dentro de un sistema de herramientas para la gestión del personal directivo establecido por la OM TDF/379/2024:



A continuación se señalan algunos campos que podrían configurar la primera de esos elementos del sistema y en cuáles conecta con otros por su color:

1. Información personal/profesional:

- Nombre y apellidos.
- Cuerpo o escala de pertenencia.
- Puesto de trabajo actual.
- Correo electrónico corporativo (no personal)
- Número de teléfono móvil oficial.
- Fotografía
- Datos sobre la diversidad del grupo (género, edad, etc.).

(cláusula de exención de responsabilidad por datos personales).

Esta información se extraería del **RCP** (salvo la foto), lo que limita el alcance del proyecto a los A1 de la AGE, tanto para la autenticación como para facilitar el acceso al servicio de este personal.

2. Experiencia

Resumen de la trayectoria profesional, sobre la base del **CV normalizado**¹.

En todo caso, debería contener la selección de los “puestos tipo” de las áreas funcionales desempeñados. Puesto que esta información no estará hasta 2025, habrá que ofrecer una tipología genérica al principio.

Conexión con el [Repertorio de puestos de la DGFP](#) y con el modelo de [convocatoria de provisión](#).

3. Formación:

- Formación académica (títulos, especializaciones, etc.) mediante el código de titulación [Consulta de Títulos Universitarios - Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades - Secretaría General de Universidades \(sede.gob.es\)](#).
- Actividades formativas relevantes.
- Certificaciones profesionales.

Además, este se puede identificar mediante el **Cuestionario de autoevaluación** de las competencias mediante comportamientos en que trabaja el INAP actualmente. Ver punto 6.

4. Áreas funcionales (tabulada)

Escoger del listado cerrado de **áreas funcionales** comunes. Así por ejemplo, administración, archivo, atención a la ciudadanía, comunicación, contratación y

¹ En los grupos de trabajo 3 y 4 del Consenso por una administración abierta se está trabajando en un currículo normalizado para toda la AGE (directivos o no), que es el que debe usarse para trasladarlo aquí. De hecho, una funcionalidad del directorio podría ser ofrecerte ese CV una vez te des de alta y cumplimientos tus datos.

patrimonio, datos y estadística o recursos humanos, entre otras que se definan a finales de 2024.

5. Competencias y habilidades:

Referencia a un **listado cerrado de competencias profesionales** genéricas, acreditadas bien mediante la formación o por la experiencia de las contenidas en el [marco básico de competencias directivas](#) (anexo de la OM 379).

Además, dentro del “ecosistema competencial” hemos [listado y codificado](#) todas las competencias descritas, por lo que se podría ofrecer un combo cerrado.

6. Necesidades de formación:

- Identificación de competencias en las que requieren capacitación.
- [Cuestionario de autoevaluación](#) (ver propuesta dentro de este proyecto).
- Áreas en las que desean seguir formándose. Tabla cerrada.

Esto permitirá cumplir una de las funciones del Directorio.

7. Historial de logros y proyectos:

- Descripción breve del proyecto de más éxito en su carrera y por qué tuvo éxito; otro en el que fracasó, y por qué fracasó.
- Resultados obtenidos.
- Reconocimientos y/o premios.
-

8. Observaciones o comentarios adicionales:

- Cuadro de texto libre, pero limitado a 250 palabras, para notas relevantes.
- Comentarios sobre el desempeño potencial.
- Breve escrito sobre la motivación para estar en el Directorio.

Es relevante contar con un **cuadro de mando único** que agrupe la información que se vaya integrando en el directorio para que sirva en la “gestión integral del talento” (función 4 del mandato) y que se integre en “sistema de explotación de la información estadística” y, por lo tanto, accesible a todos los órganos competentes en materia de personal (AF RRHH), cumplimiento la DA3 OM TDF/380/2024. Es decir, para identificar agregadamente las necesidades formativas y conocer los perfiles existentes y candidaturas, por ejemplo.



Contenidos mínimos del cuadro de mando:

- ✓ Edad, años de servicios prestados
- ✓ género,
- ✓ cuerpo o escala
- ✓ resultados del cuestionario de autoevaluación (nivel obtenido, necesidades de mejora...).
- ✓ formación académica,
- ✓ puestos a los que aspira,
- ✓ temas de interés,
- ✓ áreas de formación y capacitación