

Además en este número

### MÁSTER INAP

Nuevo Máster en Dirección Pública del INAP. Entrevista a la Subdirectora de Formación del INAP, en la que nos detalla la importancia de la formación de los directivos públicos en los procesos de innovación administrativa.

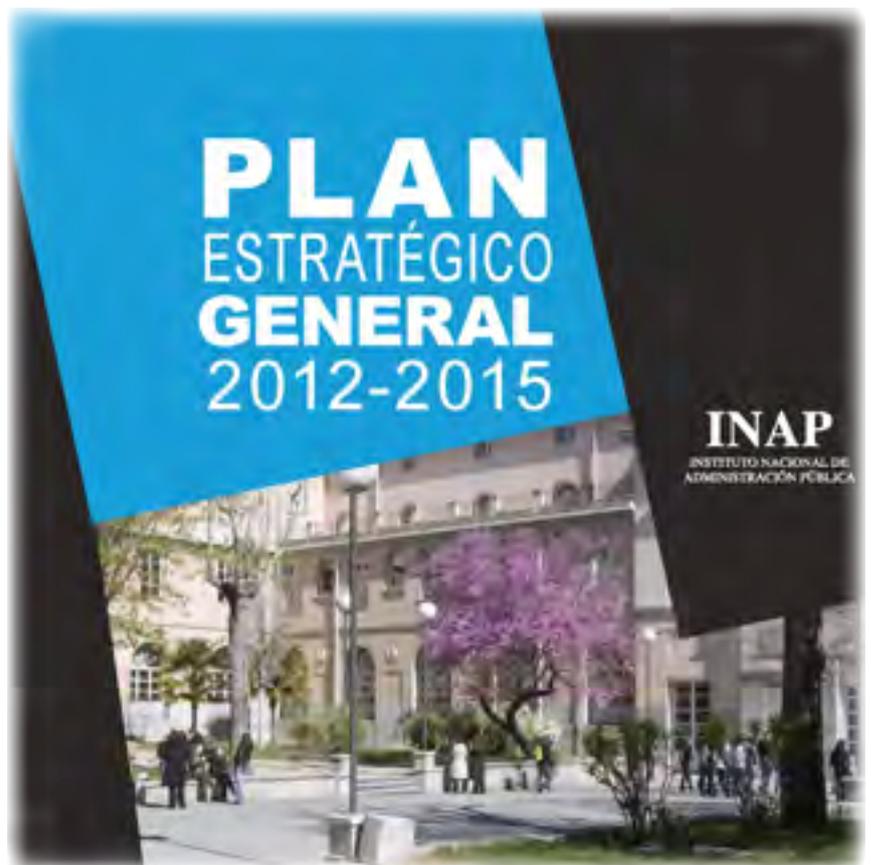
### CALIDAD EN LA FORMACIÓN

Desde el Servicio de Formación de la Diputación de Valencia, reconocido con el Premio a la Calidad de los Materiales Didácticos, se expone el proceso de programación de su formación

### CRÓNICA DE LOS TRIBUNALES

Comentario a la sentencia del T.S. sobre pruebas selectivas de ingreso en la Administración e impugnación indirecta de las bases de la convocatoria de técnico de actividades turísticas.

## PRESENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL INAP 2012-2015



El Plan Estratégico General del INAP abarca el periodo 2012-2015 y supone una modificación profunda del papel institucional del organismo.

Imagen de la portada del plan

# INAP

## Boletín de Función Pública

### Carta Editorial-Presentación

El Boletín de Función Pública del INAP pretende ser un cauce de información, documentación y puesta al día sobre los empleados públicos sujetos al régimen general, desde una perspectiva tanto jurídica como gerencial.

Así, queremos incorporar artículos sobre nuevas experiencias de gestión y formación, elaborados por quienes las han promovido y llevado a la práctica, reseñas de sentencias relevantes en nuestro ámbito, novedades normativas en el área de empleo público, etc. También daremos a conocer las actividades de nuestro Instituto y las convocatorias de todo tipo que puedan ser de interés para funcionarios y contratados laborales de las administraciones españolas.

Esperamos que este Boletín se convierta en una vía de difusión de iniciativas y proyectos comprometidos con la profesionalización y la mejor gestión en las administraciones públicas, y animamos a todos a aportar las sugerencias y colaboraciones que puedan encajar en este proyecto.

#### Equipo de redacción del Boletín de Función Pública

**PUBLICA:** INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ©INAP  
NIPO: 635-12-013-6  
ISSN 2254-2620

#### **REDACCIÓN:**

**JEFE DE PROYECTO:** CARLOS ADIEGO SAMPER  
**EQUIPO DE REDACCIÓN:** ANA FERNÁNDEZ FÉLIX; PABLO LÓPEZ AGUDO , ESTHER PICCIONE PLANA Y TOMÁS MANUEL SOLANA GÁZQUEZ

**DISEÑO GRÁFICO:** EQUIPO DEL BOLETÍN DE FUNCIÓN PÚBLICA DEL INAP

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 14 DE DICIEMBRE DE 2012

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ([www.inap.es](http://www.inap.es))

Atocha, 106, 28012 Madrid

Háganos llegar sus comentarios y sugerencias a [boletin@inap.es](mailto:boletin@inap.es)

El consumo de papel es perjudicial para el medio ambiente. Por favor, téngalo en cuenta antes de imprimir este Boletín

# ÍNDICE

---

## 5-38 ARTÍCULOS

- Calidad al servicio de las entidades locales de Valencia: el servicio de formación de la Diputación de Valencia**, entrevista a Eva M. Navarrete Ibáñez, Jefa del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia 5
- El nuevo Máster en Dirección Pública del INAP**, entrevista a Marisol Serrano, Subdirectora de Formación del INAP 17
- La evaluación del desempeño se incorpora al Sistema Integrado de Gestión de Personal de la AGE**, por José Manuel Ruiz Adámez, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas 26

## 39-52 DOCUMENTACION

### Crónica de los tribunales

- Pruebas selectivas para el ingreso en la Administración: bases de la convocatoria, baremo e impugnación indirecta de las primeras**, Sentencia del T.S. Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 25 de abril de 2012 comentada por Juan Francisco Pérez Gálvez, Univ. de Almería 39
- Procesos selectivos y comisión de valoración**, Sentencia de la Audiencia Nacional, Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 25 de julio de 2012, comentada por Francisco Javier López Fernández, Licenciado en Derecho 46

### Noticias normativas

- Repaso a novedades legislativas relacionadas con el Empleo público 51

## 53-59 ACTIVIDADES DEL INAP

### Noticias del INAP

- Noticias relacionadas con la actividad del INAP 53

### Novedades bibliográficas

- Relación de las últimas incorporaciones en la Biblioteca del INAP 58

# Destacamos en este número

---

En este número 12 del Boletín de Función Pública destacamos, en primer lugar, la entrevista que ha tenido la amabilidad de concedernos Eva Navarrete, responsable del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia. Eva nos presenta una manera de entender la formación pública que responde a las necesidades actuales de las administraciones públicas y que es, al mismo tiempo, un elemento esencial de la construcción de su futuro: profesional, basada en la evidencia, centrada en el aprendizaje y en la colaboración, volcada a las tecnologías de la información pero desde la primacía del enfoque pedagógico y pensando siempre en las necesidades de las organizaciones y los empleados públicos.

José Manuel Ruiz Adámez, consejero técnico de la Secretaría General de Gestión Instrumental de los Recursos Humanos, describe en su artículo la nueva aplicación desarrollada por la Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica para la gestión y el soporte de la evaluación del desempeño en la AGE. La aplicación, que responde a los requisitos funcionales definidos por la Dirección General de la Función Pública, la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas y el INAP, permite ejecutar todas las operaciones propias de un sistema de evaluación del desempeño de los previstos en el EBEP: establecer y asignar objetivos individuales, asignar y evaluar competencias profesionales, obtener todo tipo de explotaciones estadísticas, etc.

En fechas recientes, el INAP ha materializado dos iniciativas de largo alcance, que conformarán su actividad durante largo tiempo. Una, su Plan Estratégico para el periodo 2012-2015, que reseñamos en este número. La otra, la primera edición del Máster en Dirección Pública del INAP. Hemos formulado algunas preguntas sobre las características de este máster a Marisol Serrano, subdirectora de Formación. En sus respuestas, además de la importancia y la ambición de este proyecto de aprendizaje, se refleja cómo entiende el Instituto el futuro de la formación en las administraciones públicas.

El Boletín se completa con sus secciones habituales dedicadas a la reseña de sentencias de interés, normativa sobre empleo público y adquisiciones recientes de la biblioteca del INAP.

## Calidad al servicio de las entidades locales de Valencia: el servicio de formación de la Diputación de Valencia

ENTREVISTA

EVA M. NAVARRETE IBÁÑEZ, Jefa del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia

En enero de 2011, en el marco de la octava edición de los Premios a la Calidad de los Materiales Didácticos, el INAP reconoció, con el Premio a los materiales didácticos en soporte multimedia, al Servicio de Formación de la Diputación de Valencia por su curso “Formación de formadores de cursos *online*”.

La formación de los formadores es un aspecto imprescindible de la formación pública que no siempre recibe la atención que merece, al igual que el diseño detallado de las acciones formativas. Desde el Boletín de Función Pública del INAP queremos ofrecer las interesantes experiencias y reflexiones que Eva M. Navarrete Ibáñez, Jefa del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia, nos comenta en la siguiente entrevista.

**REDACCIÓN DEL BOLETÍN:** En primer lugar, nos interesaría conocer el proceso de programación de la formación. Cómo abordáis la detección de necesidades de formación y la transformáis en una oferta concreta.

**EVA NAVARRETE:** En el proceso de detección de necesidades, es necesario mencionar en primer lugar la doble vertiente del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia como servicio interno que atiende las necesidades de formación de la Diputación

de Valencia y como servicio para los ayuntamientos de la provincia. El proceso de análisis se realiza en varios niveles y utilizando diversas herramientas.

Como servicio de la institución provincial, estamos en permanente contacto con el resto de unidades, especialmente las que prestan un servicio directo a los ayuntamientos; éstas son fuente de buena parte de necesidades de formación, tanto las que se derivan de la propia actividad de los ayuntamientos como de las vinculadas a nuevos proyectos corporativos.



Cada año, los responsables de los servicios envían un cuestionario de necesidades formativas en que se recogen tanto las necesidades de carácter interno como las de los ayuntamientos.

Contamos también con un sistema formalizado para recibir de forma directa la demanda de formación de los ayuntamientos; generalmente, se expresa en el momento de solicitar la adhesión al Plan Agrupado, a través del cuestionario de demanda, pero tienen posibilidad de realizarlo durante todo el año a través de la página web. En este momento, disponemos de un interlocutor en cada ayuntamiento para estas cuestiones, lo que facilita enormemente la gestión de la información.

Otra vía son los encuentros con colectivos profesionales, y la colaboración con asociaciones profesionales de empleados públicos que en este momento son una fuente importantísima de transmisión de necesidades, tanto de las que no están formalmente organizadas pero funcionan como grupo de interés (informáticos, gabinetes psicopedagógicos), como de las que sí, como pueda ser COSITAL (Consejo General de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local) o la Asociación Valenciana de Técnicos de Personal (AVTPAL). En este ámbito, se utilizan diversas herramientas de recogida de información: desde entrevistas estructuradas, cuando se ha realizado de forma global con los diversos colectivos profesionales, hasta reuniones, cuando las demandas son concretas e individualizadas.

En las mesas de negociación, tanto en las generales de carácter interno, como en la Comisión Paritaria de Formación Continua, las centrales sindicales, se transmiten asimismo necesidades formativas.

Por último, los alumnos aportan su visión a través de los cuestionarios de evaluación; éstos nos proporcionan información sobre demandas formativas y sobre mejoras en las actividades programadas.

A todos estos elementos, se suma la evaluación que anualmente realiza el Servicio de Formación y que aporta datos de valor indispensable para la planificación del curso siguiente.

En todos los casos, las necesidades que se manifiestan no son sólo estrictamente de aprendizaje, sino que se trasladan también necesidades referentes a horarios, calendarios, descentralización, materiales de consulta e incluso nuevos servicios.

**“Las necesidades que se manifiestan [en el proceso de programación de la formación] no son sólo estrictamente de aprendizaje, sino que se trasladan también necesidades referentes a horarios, calendarios, descentralización, materiales de consulta e incluso nuevos servicios”**

Una vez recogidas y analizadas las necesidades es necesario integrar éstas en los planes de formación, agrupar por afinidad, priorizar, determinar las estrategias y modalidades más adecuadas y planificar la evaluación.



Imagen de los integrantes del Servicio de Formación

Los planes anuales de formación vienen a ser los documentos en los que se plasma de forma organizada y sistemática toda esta información. En este momento, se desarrollan tres: El Plan Agrupado de Formación Continua, el Plan de Formación Local, que incluye el Programa de Cargos Electos, y el Plan de Formación Interna.

En la formación interna, destinada al personal de la Diputación, se realiza una labor más próxima a la consultoría, tratando de aportar soluciones a la medida de las necesidades.

En el Plan de Formación Local, destinado al personal de las entidades locales, se atienden principalmente las necesidades de actualización y actividades de soporte

a las actuaciones concretas que la Diputación de Valencia lleva a cabo en los ayuntamientos. El perfil de actividades difiere del resto de ofertas: son generalmente jornadas, sesiones formativas o talleres, algunos de los cuales están teniendo soporte desde la Comunidad de Aprendizaje, nuestra plataforma de gestión del conocimiento. Se realizan también actuaciones de apoyo a actividades de otras instituciones, cuando tienen repercusión directa en el colectivo local.

El Plan Agrupado, de carácter mixto en cuanto a destinatarios, es un plan principalmente de oferta que cuenta con un catálogo estable, las actividades básicas y genéricas (prevención, informática, idiomas, régimen jurídico o valenciano, entre otras), y una parte más variable vinculada a las necesidades formativas más específicas y técnicas. Esta última creemos que es un valor diferencial en nuestro plan de formación, ya que se está ofreciendo a los ayuntamientos una formación técnica especializada para su personal, que generalmente suele tener un elevado coste si se realiza externamente. Desde el Plan Agrupado se están atendiendo necesidades formativas específicas de colectivos como cultura, bienestar social, desarrollo local, urbanismo y medio ambiente, por citar algunos.

**“El Plan Agrupado [de Formación Continua de la Diputación de Valencia] (...) cuenta con un catálogo estable, las actividades básicas y genéricas (prevención, informática, idiomas, régimen jurídico o valenciano, entre otras), y una parte más variable vinculada a las necesidades formativas más específicas y técnicas. Esta última creemos que es un valor diferencial en nuestro plan de formación”**

Además de ofrecer la información por áreas temáticas, el plan está estructurado por **itinerarios formativos**. Cada colectivo profesional (directivos, técnicos, mandos intermedios, administrativos, personal de

apoyo, personal de oficios y policía local) obtiene una clasificación de la oferta en función de que la actividad sea **básica** (vinculada a la condición de ser empleado público local), **genérica** (en función del colectivo profesional) o **específica** (en función del puesto de trabajo y su especialidad).

El **Plan Agrupado de Formación Continua** está concebido como una herramienta con la que los ayuntamientos pueden construir su demanda de formación, a partir de sus propias necesidades, a la vez que, en el ámbito individual, es suficientemente orientador de la demanda de los usuarios.

En este momento, la Diputación de Valencia, a través de las diversas actuaciones en materia de formación que, como he dicho, abordan variadas vertientes a través del desarrollo de diferentes planes de formación, cubre un amplio abanico de necesidades formativas que se están planteando a los ayuntamientos y a la propia institución provincial.



Tutorial premiado por el INAP

**RB:** Se exige cada vez más a los responsables de la formación que demuestren su utilidad. La inversión en formación es una de las primeras víctimas de la crisis en el sector privado y también ha sufrido fuertes reducciones en el público. Nos gustaría que comentases cómo evaluáis el impacto de la formación, cómo os aseguráis de que responde a **necesidades reales de los ayuntamientos de la provincia de Valencia**.

**EN:** La evaluación de impacto tiene más sentido si

“Nuestro sistema de evaluación pretende determinar la adecuación de la oferta a las necesidades, el aprendizaje individual y la utilidad para el puesto de trabajo”

se realiza contando con los usuarios finales de los servicios. Normalmente una actuación de formación forma parte de un sistema complejo de soluciones a un problema y, por tanto, es difícil aislar cada factor para determinar en qué medida éste ha contribuido a su solución y, sobre todo, si ha tenido impacto sobre el usuario final.

Nuestro sistema de evaluación se corresponde con las características de los planes que desarrollamos. En cuanto a los planes internos, a la evaluación más clásica de la oferta que describiré luego en referencia al Plan Agrupado, se une, en este caso, la información directa obtenida de los responsables de los servicios en cuanto a la adecuación de las soluciones ofrecidas y, en su caso, las posibles actuaciones correctoras.

En cuanto a nuestro Plan Agrupado, lo que en realidad hacemos es una valoración de la adecuación de la oferta y/o de las soluciones ofrecidas a través de la formación, así como del aprendizaje adquirido y su verdadera utilidad para el puesto de trabajo, principalmente a través de cuestionarios de evaluación y del análisis de la información que nos proporciona el desarrollo de los planes.

Nuestro sistema de evaluación pretende determinar la adecuación de la oferta a las necesidades, el aprendizaje individual y la utilidad para el puesto de trabajo, a partir del estudio de diversos aspectos.

**Se toman como referencia los indicadores de absentismo;** tengo que decir que el análisis de absentismo aporta datos muy valiosos para detectar ofertas inadecuadas. Realizamos un estudio anual de absentismo tomando en cuenta los diferentes momentos en que se produce (momento de la convocatoria o renuncia, ausencia o falta sin justificar y/o abandono una vez comenzada la actividad) y analizamos los motivos, tanto los que aporta el usuario como la entidad local. También se tratan estos datos tomando en cuenta las áreas temáticas y los colectivos profesionales.

**También el análisis de la demanda de formación de los ayuntamientos** nos aporta datos sobre aquellos aspectos que la entidad local considera que no se abordan adecuadamente en los planes de formación.

La información obtenida **a través de los cuestionarios de evaluación** a la finalización de las acciones formativas, además de los aspectos de la acción en cuanto a difusión, diseño, aspectos organizativos, etc., habituales en este tipo de cuestionarios, nos aporta información relevante en los siguientes aspectos: motivos por los cuales se asiste a la acción formativa, conocimientos previos y conocimientos adquiridos en la formación, cumplimiento de expectativas, adecuación a necesidades y aplicabilidad inmediata percibida por el usuario.

Me gustaría destacar en este punto que en nuestro sistema entregar el cuestionario de evaluación es obligatorio y previo a poder acceder a la evaluación del aprendizaje. Entendemos que contribuir a la mejora de la calidad de las acciones formativas forma parte del compromiso del alumno con el aprendizaje.

Por último, en todas nuestras actividades, independientemente de la modalidad, **se evalúa el aprendizaje del alumno** a través de pruebas evaluatorias, tomando como referencia los objetivos específicos de aprendizaje. Este sistema se generalizó a partir de 2002 y si bien en un primer momento generó cierta reticencia, a día de hoy está plenamente aceptado tanto por el profesorado como por los alumnos. La evaluación, lejos de tener una vertiente punitiva, se realiza al objeto de que el usuario pueda obtener más información de sus logros y sus necesidades, una vez finalizada la acción formativa.

Esta evaluación se completa con la información obtenida del **profesorado**, en su gran mayoría empleados públicos vinculados a las entidades locales, acerca de la adecuación de actividad formativa y los aspectos a mejorar, que se explota también a partir de los datos obtenidos de un cuestionario ad hoc.



Imagen de la Comunidad de Aprendizaje del Servicio de Formación

**RB:** La formación *online* ha crecido exponencialmente en los últimos años en todas partes. Existe la creencia, no sé si vosotros la compartís, de que la formación *online* es más barata que la presencial. En todo caso, está claro que este tipo de formación es una prioridad en las administraciones públicas. Queríamos saber cómo habéis puesto en marcha la formación *online* en la Diputación de Valencia, qué plataforma utilizáis, quiénes son los profesores, en qué materia formáis en esta modalidad.

**EN:** Es cierto que en un primer momento la cuestión de los costes se planteó como decisiva en muchos foros en que se presentaban experiencias de formación, con conclusiones nada alentadoras tengo que decir, ya que en los primeros tiempos de implantación, en las administraciones públicas, el elevado absentismo la elevada tasa de abandono de los cursos convertía en carísima cualquier solución *online*, frente a la formación presencial que era la mayoritaria en ese momento.

Así, los argumentos de coste en cuanto a que era un tipo de formación más barata (posibilidad de soluciones de formación masivas, mayor ratio de alumnos, menos coste en horas laborables, supresión de los gastos de desplazamiento), se desbarataban cuando se ponían junto a los datos de participación, esto sin hablar de la

calidad de los procesos, que quedaba en entredicho. Por otra parte, la complejidad de la toma de decisiones en un entorno tecnológico hasta entonces ajeno y desconocido a los departamentos de formación hacía que muchas soluciones encarecieran los productos enormemente.

Recuerdo en ese momento haber asistido a encuentros y foros de formación en los que se ponía seriamente en cuestión la viabilidad de esta modalidad formativa en el entorno de las administraciones públicas, incluso por parte de instituciones que hoy son punteras en esta modalidad.

Yo creo que, en la actualidad, la decisión de buscar alternativas *online* no depende ya tanto del coste como del valor que este tipo de formación, desde el punto de vista del aprendizaje, puede aportar a la organización, que desde nuestro punto de vista es mucho, o así al menos ha sido en nuestra experiencia. Las organizaciones públicas han acumulado más conocimiento al respecto, los modelos de formación avanzan y se revisan constantemente y las soluciones tecnológicas se han abaratado, de ahí que en este momento la apuesta por este tipo de formación es incuestionable.

**“En la actualidad, la decisión de buscar alternativas online no depende ya tanto del coste como del valor que este tipo de formación, desde el punto de vista del aprendizaje, puede aportar a la organización, que desde nuestro punto de vista es mucho”**

En nuestro caso, el asistir a este tipo de encuentros y las experiencias iniciales que tuvimos oportunidad de conocer nos sirvieron de mucho, ya que cuando empezamos en 2003 teníamos bastante claro que la implantación en nuestra institución debía estar respaldada por un modelo que minimizara los riesgos que observábamos en otras experiencias: tasa de abandono, inadecuación de las soluciones tecnológicas, excesiva dependencia de empresas externas y, especialmente, la inadecuación de los modelos pedagógicos, que, en esos primeros momentos, estaban muy condicionados por la formación presencial sin tomar en consideración lo que podemos llamar el lenguaje propio de la formación *online*.

Cuando iniciamos el camino de la formación *online*, dos elementos importantes estaban en la base de muchas de las decisiones que se tomaron en aquel momento, y pertenecen ambos a lo que podemos denominar el “enfoque personas”:

Teníamos una larga trayectoria en la formación presencial, sin embargo, partíamos de nuestra inexperiencia en esta modalidad y, por tanto, la idea inicial es que el proyecto tenía que crecer con el equipo de formación. No podía ser más grande que nosotros. La verdad es que en aquel momento era tentador haber recurrido a una gran consultora para hacer una implantación relativamente rápida; sin embargo, preferimos ir poco a poco, medir mucho las colaboraciones y optar por fórmulas que finalmente nos permitieran obtener conocimiento añadido de las experiencias y que este conocimiento se fuera quedando en nuestro Servicio.

El proyecto también tenía que crecer con nuestros colaboradores, nuestra institución, nuestros profesores y nuestros alumnos. De nada nos servía correr más con las herramientas que con las capacidades de las personas. Aunque atendemos anualmente a un gran número de alumnos, nuestro Servicio es un

PLANES DE FORMACIÓN	Acciones formativas	Horas formación	Personas	Solicitudes	Participaciones
Formación Interna	74	1.341	706	1.432	949
Formación Continua (Agrupado)	165	4.501	4.710	14.504	3.732
Formación Local	46	878	900	1.213	728
Cargos Electos	4	45	159	306	77
<b>Totales</b>	<b>289</b>	<b>6.765</b>	<b>6.475</b>	<b>17.455</b>	<b>5.486</b>

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	Espacios	Número	Visitantes
	Apoyo a cursos presenciales	8	390
	Entornos profesionales	4	60
	Recursos formativos por áreas	169	555
	Comunidad de Practica	1	25

RECURSOS ELABORADOS POR EL SERVICIO DE FORMACIÓN	
Libros editados	10 libros de la Colección Temas municipales
Contenidos online elaborados por el Servicio de Formación	3 libros de la Colección Comunidades de Práctica
	5 cursos online (uno de ellos Accésit INAP Materiales online 2009)
	2 tutoriales (1 de ellos 1er premio INAP Materiales multimedia 2010)
	10 píldoras formativas
	1 egame
Contenidos online en proyecto	2 curso online
	1 tutorial

MODALIDADES FORMATIVAS		
Cursos online	mixtos	87
Cursos presenciales	cursos	163
	sesiones formativas	31
	jornadas formativas	3
	taller	4
Comunidades de práctica		1
	<b>Total de acciones formativas</b>	<b>289</b>

servicio relativamente pequeño, trabajamos diez personas, sin embargo contamos con una amplia red de colaboradores en los ayuntamientos y la propia Diputación, y era necesario que se involucraran en el desarrollo de la modalidad.

El importante despliegue que se realizó con la formación de los tutores, la implicación de profesores internos, desarrollando un modelo de tutoría proactiva, el sistema de asistencia individualizada e inmediata al alumno, puesto que nuestra atención es telefónica, son consecuencia de esta filosofía y en los inicios fueron los elementos clave del éxito de la experiencia.

Pero había elementos del modelo ya entonces muy significativos que también tuvimos en cuenta.



Momento de la Jornada de Clausura del Curso 2011

En el caso particular de los alumnos, teníamos que aprovechar las oportunidades de la nueva modalidad para mejorar el aprendizaje, mejorar su compromiso con la formación, lograr una mayor participación e implicación en su proceso de aprendizaje, que ganaba en autonomía.

En el caso de los tutores, debíamos lograr cambiar el modelo del profesor directivo, al profesor orientador, dinamizador.

En definitiva, era importante aprovechar este cambio de modalidad para lograr un cambio en los roles tradicionales, aproximándonos a un modelo que situara al alumno en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Y la verdad que este camino nos abrió multitud de posibilidades en las que hemos ido profundizando a lo largo de estos años. Nos gusta decir siempre que con la modalidad *online* no sólo abrimos el camino a otra modalidad formativa sino a un nuevo modo de aprender que todavía estamos explorando.

Para ilustrar mejor nuestro caso particular, haré una breve reseña de la evolución de nuestro modelo respecto a los elementos importantes que intervienen en esta modalidad: los aspectos tecnológicos, los contenidos, las modalidades formativas y el desarrollo de los roles y perfiles de los participantes.

**En cuanto a los medios técnicos**, en los inicios recurrimos a la plataforma de la *Generalitat Valenciana* (GVA), que nos ofreció todo su apoyo, incluso la asistencia técnica a los alumnos, si bien ya en un primer momento optamos por complementar esta

asistencia internamente para adaptar la asistencia a las necesidades propias de nuestros usuarios. También en este momento valoramos que el trato directo con el alumno nos permitiría conocer mejor las disfunciones que se pudieran producir. Puntualmente se utilizaron también plataformas externas de proveedores de licencias.

En este momento, parte de la formación en línea la realizamos en esta plataforma y parte se realiza desde 2010 en nuestra plataforma de gestión del conocimiento, la **Comunidad de Aprendizaje**, desarrollada en "Moodle", que, además de la formación formal, alberga otras actividades de soporte a la formación presencial y nuevas modalidades formativas como las comunidades de práctica. Esta plataforma se desarrolla en 2009, inicialmente como centro de recursos de autoaprendizaje, pero la demanda de nuestros usuarios ha ido condicionando su configuración actual.

En cuanto a **los contenidos**, en los inicios recurríamos principalmente al alquiler de licencias; ya en 2006 dimos el salto a elaborar contenidos propios con la elaboración de un curso de *Valencià mitjà*. La fórmula fue recurrir a nuestros expertos en contenidos, empleados de la Diputación de Valencia, y contratar externamente la adaptación multimedia. Bajo esta modalidad se han desarrollado diversos cursos, el último, un curso Básico de Formación para Administrativos, en el que toda la estructura del curso descansa en casos prácticos.

**“Me gustaría destacar de nuestro modelo que la dirección pedagógica de todos los contenidos [online] que hemos emprendido siempre es del Servicio de Formación, lo que nos ha permitido acumular una importante experiencia, al tiempo que garantizar unos estándares de calidad en todos los cursos”**

Me gustaría destacar de nuestro modelo que la **dirección pedagógica** de todos los contenidos que hemos emprendido siempre es del Servicio de Formación, lo que nos ha permitido acumular una importante experiencia, al tiempo que garantizar unos estándares de calidad en todos los cursos.

En este momento, la experiencia adquirida, tanto por nosotros como por nuestros expertos, nos ha permitido dar un salto más que nos va a permitir reducir todavía más los costes de elaboración, ya que estamos utilizando herramientas de software libre para realizar el **desarrollo integral**, es decir, elaboración de contenidos, guionización y adaptación multimedia.

Cabe decir aquí también que la evolución del modelo nos ha llevado a modalidades, como el aprendizaje en red, en que la importancia del contenido es mínima, ya que éste se construye en el propio proceso de aprendizaje.

**En cuanto a modalidades formativas**, desde el primer momento se optó por la semipresencial (*blended learning*); no se han realizado actividades hasta el momento puramente *online*; todas nuestras actividades cuentan con sesiones iniciales e intermedias de carácter presencial, si bien es cierto que cada vez se van reduciendo las sesiones presenciales.

Con posterioridad se incorporó la modalidad presencial con apoyo en línea a través de la plataforma de gestión del conocimiento; esta última se ha extendido con fuerza en los últimos años; a partir de 2010 se ha incluido la comunidad de práctica como modalidad formativa en los planes de formación.

Estamos trabajando con diversas modalidades mixtas en este entorno de aprendizaje en línea. De hecho, existe una importante transferencia entre las dos modalidades clásicas, la presencial y la

*online*, y es en estos territorios fronterizos dónde se están produciendo, de hecho, las experiencias más interesantes y lo mismo sucede con la formación formal e informal.

Por ejemplo, la oferta de inglés se resuelve con una modalidad que permite crear un escenario de aprendizaje con variados recursos de aprendizaje (videoconferencias en “Skype”, tutoriales, enlaces) contando con tutores expertos y tomando como base contenidos obtenidos de licencias alquiladas.

Por último en cuanto al **desarrollo de perfiles**, éstos han ido desarrollándose y recibiendo formación conforme se han ido consolidando las distintas modalidades de formación. En principio contábamos únicamente con tutores de formación *online*. En este momento contamos además con dinamizadores de entornos profesionales, dinamizadores de comunidades de práctica, dinamizadores de áreas temáticas, por citar algunos. Cada perfil tiene su propio itinerario de formación diseñado por nosotros y sus roles definidos.

En definitiva, en este momento, estamos combinando las distintas alternativas en cuanto a medios tecnológicos; formamos en prácticamente todas las materias, desarrollamos contenidos con colaboración y de forma autónoma, al tiempo que combinamos la formación *online* con la formación en red, o formación 2.0. Prácticamente el 40% de toda la formación que ofrecemos en estos momentos se da bajo alguna de estas modalidades, y yo creo que este dato refleja por sí solo nuestro fuerte compromiso con la exploración de todas las posibilidades de aprendizaje que nos ofrecen estas modalidades formativas.

**RB: Hemos visto que tenéis una comunidad de aprendizaje. ¿Cómo funciona? ¿Qué esperáis conseguir con ella? ¿Cómo la han recibido vuestros usuarios?**

**EN:** La Comunidad de Aprendizaje es la plataforma de gestión del conocimiento de la Diputación de Valencia. Esta comunidad se diseña en el Servicio de Formación en 2009 y esta circunstancia, el hecho de que sea un producto ciertamente casero, nos ha permitido crecer con cierta coherencia en función de las necesidades de nuestra organización, de las entidades locales y nuestros usuarios. Hoy por hoy abarca diversos ámbitos pero creo que su configuración actual se entiende mejor haciendo una breve cronología.

Cuando iniciamos la formación *online*, el impulso fue de nuestra propia organización para lograr mejorar la oferta formativa, en cambio, en 2009 la idea de crear un entorno de aprendizaje informal responde a las peticiones de nuestros usuarios. Nos manifiestan la necesidad de tener a su alcance más recursos de formación para cuando los necesitan y de dar continuidad a su formación, al margen de las convocatorias formales.

**“El hecho de que [la Comunidad de Aprendizaje] sea un producto ciertamente casero, nos ha permitido crecer con cierta coherencia en función de las necesidades de nuestra organización, de las entidades locales y nuestros usuarios”**

Siempre hemos tenido la aspiración de buscar la mejor aplicabilidad de los conocimientos adquiridos a través de la formación y de mejorar la inmediatez con la que se atiende la necesidad formativa, tratando de acercar las soluciones a los problemas a medida que éstos se producen, por lo que convertimos esta demanda en una prioridad.

Con el germen de esta idea, lo primero que creamos en atención a esta demanda fue un espacio en el que disponer de repositorios que nos permitieran una clasificación, catalogación y visualización de los recursos formativos que estábamos generando en el desarrollo de los planes de formación; se creó en “Moodle” por las ventajas que nos ofrecía en ese momento.

Una vez dado este paso, observamos que existían colectivos profesionales necesitados de espacios para trabajar de manera colectiva y colaborativa y con capacidad para transferir su conocimiento y



Publicaciones de las Comunidades de Práctica

experiencia a otras personas o entidades. Tratando de atender esta necesidad y en la búsqueda de experiencias similares a ésta, llegamos al programa “Compartim” de la *Generalitat Catalana* y a conocer el funcionamiento de las comunidades de práctica, de la mano de Jesús Martínez y Dolors Reig.

A finales de 2010 y tomando como base el “Moodle” de la Comunidad de Aprendizaje se realizan dos experiencias piloto. Se constituye una comunidad de práctica con un **grupo de tutores online** para trabajar sobre un documento de **buenas prácticas en materia de dinamización virtual y tutoría online**, y otro **grupo con archiveros, informáticos y técnicos** del ámbito jurídico, para establecer un protocolo de **transferencia de los procesos en papel a procesos electrónicos**. Los resultados del trabajo de estas comunidades, las publicaciones colaborativas, se pueden consultar en nuestro blog junto a otras posteriores.

Uno de los inconvenientes con los que nos encontrábamos era la manera de integrar estas acciones dentro del plan de formación, hasta que finalmente se integra como una nueva modalidad formativa más en los planes de formación junto con las que ya se estaban implementando: presencial, *online* y mixta. Tengo la impresión de que esta formalización de las COP (*Communities of Practice* [Comunidades de Prácticas]) era la primera vez que se producía en el contexto de la Administración Pública.

Para que a los participantes en la COP no les fuera complicado utilizar las herramientas integradas en la Comunidad de Aprendizaje (*wiki*, foro, Twitter, documentos compartidos, repositorios, etc.) para

desempeñar su labor en las comunidades, se les imparten varias sesiones de competencias tecnológicas a lo largo de la acción formativa.

Con la puesta en marcha de la “Comunidad de Aprendizaje” como guía de recursos y las COP, en 2011 nos llegan nuevas peticiones basadas en la gestión del conocimiento por parte de otros colectivos de empleados públicos, cuyas principales características son: profesionales técnicos que trabajaban aislados en el ayuntamiento y que tienen un alto nivel de implicación y necesitan mucha actualización.

Éstos nos solicitan espacios destinados al aprendizaje entre iguales, con el objetivo de compartir conocimiento a través del intercambio de experiencias y recursos profesionales, a pesar de que en la mayoría de los casos ya se habían formado redes informales de comunicación con este mismo objetivo.

Esta nueva necesidad, nos lleva a crear un nivel más en nuestra comunidad, los entornos profesionales, que al igual que las COP se basan en la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo pero están planteados como aprendizaje informal.

Actualmente, se están realizando tres tipos de formación diferente utilizando como base la Comunidad de Aprendizaje:

- **La guía de recursos**, que se basa en el aprendizaje informal y autoaprendizaje. Contiene un repositorio ordenado temáticamente al que acceden nuestros usuarios en función de sus necesidades. Parte de estos recursos provienen de los cursos de formación, pero contamos con un perfil de dinamizador que se encarga de la revisión de los materiales y de la gestión del espacio temático.
- **Entornos formativos**, en los que se albergan parte de los cursos *online* (puesto que seguimos utilizando también la plataforma de GVA), las COP y donde se generan recursos adicionales de soporte para los cursos *online* y presenciales.
- **Entornos profesionales**, que al igual que las COP, se basan en la gestión del conocimiento y trabajo colaborativo, pero están planteados como “aprendizaje informal”.

La Comunidad lleva tres años operativa y yo creo que la acogida también está siendo positiva. Tenemos una demanda creciente de servicios a través de la Comunidad. Si tuviéramos que realizar una proyección de futuro, aspiraríamos a que esta Comunidad de Aprendizaje se convirtiera en el PLE (entorno personal

de aprendizaje) de nuestros alumnos, y constituyera una herramienta útil en el desempeño de su tarea profesional, su aprendizaje y su formación, totalmente integrada con el resto de herramientas y servicios.

**RB: Por último, cuéntanos qué nuevos proyectos tenéis en marcha, cómo entendéis el futuro del servicio de formación y cómo veis, más en general, la formación del futuro en las administraciones públicas.**

**EN:** Creo que empezaré a responder por el final. No me aventuraría a hacer muchas predicciones; probablemente se hará camino al andar, pero lo que sí parece cierto es que se enriquecerán las posibilidades del aprendizaje adulto en el contexto profesional, no tanto por la intervención de la tecnología, que también, sino principalmente porque se van superando paradigmas que lastraban el modelo: una formación orientada al conocimiento más que a la información, el cambio de roles de los participantes, tanto alumnos como profesores. Este camino no dejará de ser el reflejo de un nuevo contexto profesional en las administraciones públicas (la importancia de la gestión del conocimiento o del trabajo colaborativo) y de un nuevo contexto social (la importancia de las redes sociales y de un mundo interconectado).

El futuro está ya en parte en el presente. Seguramente caminamos hacia un modelo en que no se partirá de un contenido cerrado, sino que éste se creará de manera colaborativa conforme avance la acción formativa, y los contenidos estarán más próximos y “en línea” con el desempeño profesional; en que la plataforma o herramienta perderá valor frente a la importancia del contenido. El alumno será parte de un colectivo, se convertirá en creador de conocimiento y

**“[En el futuro] parece cierto es que se enriquecerán las posibilidades del aprendizaje adulto en el contexto profesional, no tanto por la intervención de la tecnología, que también, sino principalmente porque se van superando paradigmas que lastraban el modelo: una formación orientada al conocimiento más que a la información, el cambio de roles de los participantes, tanto alumnos como profesores...»**

será necesario perfeccionar los roles de moderadores y dinamizadores.

En cuanto a nuestros nuevos proyectos, tenemos varios frentes de trabajo abiertos: algunos afectan a la gestión, otros a las herramientas y otros a los propios procesos de enseñanza-aprendizaje.

Lo primero es tratar de mejorar lo que ya hacemos. Seguir explorando las posibilidades de las nuevas modalidades que hemos puesto en marcha (comunidades de práctica, acciones mixtas...) y de las que ya tenemos más rodadas.

Estamos también con la puesta en marcha de un nuevo sistema de teletramitación a través de Internet que debe estar operativo para 2013. El actual data de 1999 y en esta nueva aplicación hemos incorporado más funcionalidades para los ayuntamientos, de manera que puedan explotar los datos y obtener la información con más autonomía.

También estamos desarrollando una nueva versión de nuestra plataforma, la Comunidad de Aprendizaje; estamos tratando en la nueva versión de mejorar la gestión de la documentación y ampliar las posibilidades para desarrollar nuevas modalidades formativas.

En este momento estamos desarrollando dos cursos en línea, contando íntegramente con nuestros propios recursos tanto en contenidos, como guionización y adaptación multimedia, utilizando software libre.

En 2010 desarrollamos una píldora formativa a partir

de un caso práctico relativo a la contratación pública. A raíz de esta experiencia, estamos participando en un proyecto junto con la Universidad Politécnica de Valencia (proyecto TEA) para el estudio y desarrollo de las posibilidades de los juegos serios aplicados a la formación de adultos.



**Eva M. Navarrete Ibáñez, Jefa del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia:**

Es Licenciada en Filología Hispánica (Universidad de Valencia), tiene estudios de postgrado en Psicología y Sociología de las Organizaciones (Universidad de Valencia) y es Máster en Gestión de la Calidad de la Formación (UNED).

Es funcionaria desde 1985, inicialmente de la Admón. General del Estado; en 1990 empieza a trabajar en el Servicio de Formación de la Diputación de Valencia como Técnica de Formación. Ha participado desde 1990, con diversos niveles de responsabilidad, en el diseño y gestión de los planes de formación de la Diputación de Valencia, tanto los destinados a su personal como los destinados al personal de los ayuntamientos.

En representación de la Diputación de Valencia, ha participado en diversos foros y encuentros sobre formación en las administraciones públicas

DATOS DEL SERVICIO DE FORMACIÓN <a href="#">(Enlace a web)</a>		
Año de creación del Servicio de Formación	1.989	
Entidades locales agrupadas al Plan de Formación Continua	290	
Potenciales usuarios	24.000 empleados públicos	
Personal del Servicio de Formación	10	
Personal colaborador	Coordinadores de cursos	95
	Profesorado	372
	Tutores de formación online	52
	Dinamizadores de la Comunidad de Aprendizaje	15
	Creadores de contenidos online	6
Recursos técnicos	* Plataforma de gestión del conocimiento (Comunidad de Aprendizaje) * Aplicación de gestión de la formación * Aplicación de gestión de las solicitudes a través de Internet	
Espacios formativos	Aulas propias	10
	Sedes descentralizadas	17



Instalaciones del INAP,  
en su sede de la calle Atocha de Madrid



Fachada del INAP, en la calle Atocha 106 de Madrid

## El nuevo Máster en Dirección Pública del INAP

### ENTREVISTA

MARISOL SERRANO, Subdirectora de Formación del INAP

El pasado día 12 de noviembre Manuel Arenilla, Director del INAP, inauguró el máster para directivos de este organismo, que se inició con una clase magistral del profesor Santamaría Pastor.

El nuevo máster del INAP presenta importantes novedades respecto a la formación integral para directivos que siempre ha proporcionado este Instituto. La primera, la de medir su carga lectiva en créditos ECTS, primer paso para obtener el reconocimiento como máster oficial con validez en el ámbito europeo.

La adopción de este proyecto, incluido en nuestro Plan Estratégico, supone el desarrollo de un modelo formativo centrado en el aprendizaje de los alumnos y ordenado en torno a competencias. El nuevo máster se basa en el trabajo de los participantes más allá de las clases presenciales y en el aprovechamiento integral de las tecnologías de la información.

El Máster, además, está dirigido, por primera vez, a los directivos de las administraciones del Estado, de las comunidades autónomas y de las entidades locales. Cuenta, para ello, con una especialidad general, para funcionarios del Estado y de las CC.AA., y otra local, para funcionarios de entidades locales. Dos tercios de sus 30 créditos ECTS son comunes a ambas especialidades.

Agradecemos a Marisol Serrano, subdirectora de Formación de esta casa, que haya tenido la amabilidad de contestar a nuestras preguntas sobre el Máster y sobre el futuro de la formación para directivos en el INAP.

**Redacción del Boletín: La innovación es un tema recurrente en el programa del Máster. ¿Cómo se enfoca la innovación en las administraciones públicas en el Máster del INAP?**

Marisol Serrano: Efectivamente, la innovación en este máster ha sido concebida con un carácter transversal y prácticamente en todas las asignaturas se realizará un análisis desde esa perspectiva, con el fin de fomentar en los alumnos la creatividad para la búsqueda de soluciones que fomenten el cambio de sus organizaciones.

**RB: ¿Qué papel deben tener los directivos públicos en los procesos de innovación administrativa?**

MS: Los directivos públicos, por el lugar que ocupan dentro de las estructuras, son un elemento esencial para promover procesos de innovación administrativa y conseguir así una buena administración adaptada a la sociedad actual. Las administraciones cuentan con excelentes profesionales, con una arraigada cultura de servicio público, que deben asumir la responsabilidad que les corresponde para impulsar la necesaria transformación de las administraciones y su adecuación a los nuevos tiempos. De igual manera que se apunta hacia el emprendimiento en la sociedad civil para salir de la crisis, también son claves los directivos emprendedores en el ámbito de la administración, pues son quienes tendrán que implementar los cambios necesarios de manera práctica.

**RB: Con este máster el INAP apuesta decididamente por la formación en competencias. ¿Por qué ha adoptado este enfoque el Instituto?**

MS: Son varios los motivos, el más inmediato podría ser el acercamiento a un lenguaje compartido actualmente por el ámbito de la enseñanza y de la práctica de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Pero si realizamos una pequeña reflexión sobre su significado es fácil deducir los valores que entraña su incorporación al ámbito de la formación de empleados públicos. Para que lo pueda comprender quien sea ajeno a esta materia, las competencias son un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a estándares históricos y tecnológicos vigentes. Esto supone una nueva orientación para los programas de formación: el aprendizaje está basado en resultados (lo que los alumnos pueden hacer y lo que saben) e incorpora una evaluación basada en la ratificación de que se han obtenido los resultados.

**RB: ¿Tendrán las competencias también un papel en el resto de la formación que proporciona el INAP?**

MS: Efectivamente, uno de los proyectos que recoge el Plan estratégico del INAP para el periodo 2012-2015 es la adecuación de las actividades formativas del INAP al modelo de desarrollo de competencias y el diseño de itinerarios formativos. En esta línea ya estamos trabajando, pero el cambio no será inmediato, puesto que requiere una adecuada preparación pre-

via, tanto del personal del INAP como de sus colaboradores. No obstante, confío en que para el final del periodo de vigencia del Plan el modelo esté totalmente integrado en cuanto a la identificación de objetivos de aprendizaje y evaluación. En paralelo iremos avanzando en el tercer pilar de este modelo —resultados basados en estándares— que permita la implantación de un sistema de acreditación de la formación.

**RB: ¿Por qué ha decidido el INAP desarrollar un máster que permite obtener créditos ETCS (European Credit Transfer System)?**

MS: En un momento en el que la oferta de cursos con esta denominación es tan amplia, es importante utilizar una misma unidad de medida para que el alumno pueda comparar lo que en cada caso se le ofrece y, lo que es más importante, el tiempo que tendrá que dedicar para conseguir los objetivos de aprendizaje previstos en cada asignatura. Cada crédito ETCS supone 25 horas de trabajo del alumno. Esto es muy importante para un máster semipresencial, con una presencialidad de 20 horas una vez al mes; los alumnos deben ser conscientes de que el compromiso que asumen cuando se inscriben al máster es bastante superior a esas horas de aula.

**RB: ¿Qué esfuerzo específico ha supuesto esta decisión para el Instituto?**

MS: Para el INAP, igual que ocurre con el modelo de competencias, ha supuesto tener que formarse en este concepto y trabajar con los coordinadores de cada asignatura para ajustar programas, objetivos, metodología y horas de trabajo del alumno.

**RB: La formación online es un elemento esencial de este máster, que de hecho se define como semipresencial. ¿Qué papel concreto tendrá la formación online en el máster?**

MS: En el caso del Máster, más que hablar de formación online, me gusta hablar de formación no presencial. Los alumnos contarán con un aula virtual, que permitirá impartir determinadas materias en formato online, participar en foros o realizar trabajos en grupo. Pero principalmente servirá para que los alumnos conozcan las lecturas y trabajos que tienen que realizar antes de asistir a la sesión presencial de una asignatura. Y esto es muy importante, porque los alumnos antes de asistir a las clases presenciales habrán reflexionado sobre los temas que se van a tratar, lo que facilita el aprendizaje y optimiza el rendimiento obtenido en la parte presencial, dedicándolo a resolver dudas, afianzar conceptos, analizar buenas prácticas u otras actividades que ofrecen valor añadido.

**RB: ¿Qué papel desempeñará la formación online en el INAP en los próximos años?**

MS: Si antes de la crisis ya existía una tendencia a incrementar la formación online como consecuencia del desarrollo tecnológico, en estos momentos se ha convertido en protagonista por varias razones, y puedo citar tres que me vienen a la mente como más importantes. En primer lugar, los recortes presupues-

**“Los directivos públicos, por el lugar que ocupan dentro de las estructuras, son un elemento esencial para promover procesos de innovación administrativa y conseguir así una buena administración adaptada a la sociedad actual”**



tarios obligan a optimizar recursos y, por lo tanto, resulta preciso que el presupuesto se destine, en la medida de lo posible, a gastos directos de formación, evitando los gastos ocasionados por comisiones de servicio para poder participar en actividades formativas. En segundo lugar, mediante este tipo de formación también se garantiza la compatibilidad de la formación con la dedicación al tiempo de trabajo, ya que el alumno puede contar con más tiempo para la realización de un curso y se evitan ausencias prolongadas del puesto de trabajo. Y en tercer lugar, es un instrumento con un gran potencial para formar de manera ágil a un número elevado de empleados y prepararlos para implementar las transformaciones que se quieran introducir en las administraciones públicas para adaptarlas al nuevo contexto socioeconómico. Por ejemplo, es el medio que permitirá formar a los empleados públicos para poder cumplir con las obligaciones previstas en el proyecto de ley de transparencia, acceso a la información y buen gobierno.

Por supuesto, esto no significa que vaya a desaparecer la formación presencial. Ésta seguirá existiendo, pero en aquellos casos en los que se considere que es la modalidad adecuada para conseguir los objetivos de aprendizaje. Por otra parte, también en los cursos cortos tenemos que pensar en sacar mayor partido de la parte presencial, pidiendo a los alumnos que realicen un trabajo previo, de manera análoga a lo que señalaba anteriormente que vamos a realizar en el Máster con carácter general.

**RB:** Aunque siempre ha habido una cierta oferta de másteres en dirección pública en España, en los últimos años se ha incrementado con la aparición de másteres con este contenido en varias universidades. ¿Qué valor añadido ofrece el máster del INAP en relación con la oferta existente?

**MS:** El principal activo del INAP frente a otras instituciones es el conocimiento desde dentro de las necesidades de formación de los directivos y predirectivos que trabajan en las administraciones públicas. Al in-

tegrarse dos actividades que hasta ahora se organizaban de manera totalmente independiente, un máster para el ámbito de la Administración Local y otro para todas las administraciones, pero principalmente para el de la Administración General del Estado, se ha formado un único equipo de personas que trabajan con la misma finalidad y en el que todos juntos cuentan con una rica experiencia en la formación de este colectivo. Otro aspecto diferencial es el profesorado que va a colaborar, que estará integrado por personal docente y por empleados públicos de gran experiencia y trayectoria profesional. Y sin duda, un elemento diferenciador importante es el plan de mejora que los alumnos tendrán que realizar como trabajo de fin de máster y que necesariamente deberá ser concebido como una actuación que podrán implementar en la unidad donde desempeña sus funciones.

**RB:** Por último, cuéntanos las líneas de desarrollo de la formación para directivos del INAP en los próximos años, tanto del Máster como del resto de la oferta formativa en esta área.

**MS:** En cuanto al Máster, nuestro objetivo es que en su próxima edición sea un máster oficial con todo lo que eso supone, en cuanto a carga lectiva y garantía de que se adquieren las competencias previstas. Vamos a trabajar en la implantación de un curso estable de especialización en innovación en tecnologías de la información y las comunicaciones y a diseñar actividades formativas para el desarrollo de las competencias que se identifiquen en el diccionario de competencias para este colectivo. Queremos hacer un esfuerzo importante en la detección de necesidades para garantizar que la formación se adapta a las necesidades rea-

les de la organización y no sólo a los intereses de los trabajadores, y para ello vamos a impulsar el mantenimiento de relaciones permanentes con los departamentos y organismos. Otro instrumento esencial será la creación de una red de directivos públicos, que les permitirá mantenerse continuamente informados de novedades de su interés, conocer buenas prácticas, realizar trabajos colaborativos y mantener una línea

de comunicación constante con el INAP para trasladarnos sus demandas. En cualquier caso, un aspecto en el que vamos a poner un especial esfuerzo es en impulsar la transferencia de la formación al puesto de trabajo y poder empezar a evaluar su impacto es un difícil reto que nos hemos puesto.



Interior de la sede del INAP,  
en Madrid

La web del INAP dedica al completo una de sus páginas al Máster en Dirección Pública del INAP. Visítala en: <http://www.inap.es/web/guest/MGPD>

También puedes consultar la ficha que el equipo de redacción del Boletín de Función Pública ha elaborado ([Ir a enlace](#))

A continuación, con el fin de que el lector pueda conocer algunos de los másteres en gestión y dirección públicas ofertados en España, el equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP ha elaborado, con la información disponible en las páginas web de cada uno de los centros que imparten los másteres, un conjunto de fichas sobre cinco de los más destacados.

Una versión más completa de estas fichas puede consultarse en los siguientes enlaces:

- [Máster Universitario en Gobierno y Administración Pública de la Universidad Complutense de Madrid](#)
- [Máster Universitario en Gestión Pública de la Universidade de Santiago de Compostela](#)
- [Executive Masters in Public Administration de la ESADE Business School](#)
- [Máster en Dirección y Gestión Pública de la Universidad de Granada](#)
- [Máster Universitario en Alta Dirección Pública del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo](#)

1. Nombre del máster	Máster Universitario en Gobierno y Administración Pública (máster oficial)
2. Entidad que lo imparte u organiza	Universidad Complutense de Madrid (UCM)
3. Coordinador	José M. Ruano de la Fuente
4. Programa	Módulo I. Organización administrativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco teórico y metodológico</li> <li>• Dirección de organizaciones</li> </ul> Módulo II. Acción administrativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de gestión</li> <li>• Análisis de políticas públicas</li> </ul> Módulo III. Prácticas Módulo IV. Trabajo de fin de máster
5. Duración	El máster dura un curso académico, desde octubre hasta junio del año siguiente (o hasta septiembre de ese año siguiente o febrero del posterior, en caso de que el alumno decida entregar su trabajo de fin de máster en alguna de estas dos convocatorias)
6. Precio o tasas	El precio del máster para el curso académico 2012-2013, de acuerdo con lo regulado por el Decreto 71/2012, de 27 de julio, de la Comunidad de Madrid, es de 65 € por crédito más tasas de Secretaría
7. Número de créditos y cómo se obtienen	60 créditos ECTS (European Credit Transfer System) totales: 36 en materias obligatorias, 18 en optativas y 6 en concepto de trabajo de fin de máster: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo I: 24 créditos obligatorios y hasta 18 créditos optativos</li> <li>• Módulo II: 12 créditos obligatorios y hasta 18 créditos optativos</li> <li>• Módulo III: 6 créditos optativos (en el caso de que no se cursen los 18 créditos optativos de los módulos I y II)</li> <li>• Módulo IV: 6 créditos obligatorios</li> </ul>
8. Dirección web informativa	<a href="http://www.ucm.es/centros/webs/gobiernoyadministracion/">http://www.ucm.es/centros/webs/gobiernoyadministracion/</a>

1. Nombre del máster	Máster Universitario en Gestión Pública (máster oficial)
2. Entidad que lo imparte u organiza	Universidade de Santiago de Compostela
3. Coordinador	Miguel Anxo Bastos Boubeta
4. Programa	Módulo I: obligatorio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Macroeconomía y sector público</li> <li>• Microeconomía y sector público</li> <li>• Dilemas actuales del sector público</li> <li>• Calidad pública</li> <li>• Habilidades directivas</li> <li>• Gestión operativa</li> <li>• Gestión financiera</li> <li>• Negociación y gestión de conflictos</li> <li>• Gestión de clientes</li> <li>• Evaluación y mejora continua</li> <li>• Prácticas externas obligatorias</li> </ul> Módulo II: trabajo fin de máster
5. Duración	El máster se imparte en dos cursos: el primero abarca toda la formación del módulo I, mientras que el segundo se dedica a las prácticas externas obligatorias y al desarrollo del trabajo fin de máster
6. Precio o tasas	No se dispone de esta información
7. Número de créditos y cómo se obtienen	El número total de créditos asciende a 120, repartidos del siguiente modo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo I: <ul style="list-style-type: none"> <li>60 créditos obligatorios en formación (6 por materia)</li> <li>30 créditos en prácticas externas obligatorias</li> </ul> </li> <li>• Módulo II: 30 créditos obligatorios</li> </ul>
8. Dirección web informativa	<a href="http://www.usc.es/es/centros/politicas/titulacions.html?plan=13159&amp;estudio=13160&amp;codEstudio=12750&amp;valor=9">http://www.usc.es/es/centros/politicas/titulacions.html?plan=13159&amp;estudio=13160&amp;codEstudio=12750&amp;valor=9</a>

1. Nombre del máster	Executive Masters in Public Administration (máster propio)
2. Entidad que lo imparte u organiza	ESADE Business School (Universidad Ramon Llull)
3. Director	Director: Albert Serra Martín Product Manager: Marta Guarné Vidal
4. Programa	<p>Primer semestre. Gobernanza pública y servicios públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafíos de la gobernanza pública y rol directivo</li> <li>☑ Módulo I. Modernización de la administración pública: la dirección pública profesional</li> <li>☑ Seminario Habilidades Directivas I. Comunicación interpersonal</li> <li>☑ Módulo II. La aportación del directivo público en el diseño y la evaluación de las políticas públicas</li> <li>• Servicios públicos: demanda, oferta y producción</li> <li>☑ Módulo III. Servicios públicos: demanda, oferta y producción</li> <li>☑ Módulo IV. Comunicación pública</li> <li>☑ Módulo V. Innovación y creación de valor en el sector público: la aportación de las TIC</li> </ul> <p>Segundo semestre: Elementos estructurales de la gestión pública</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y personas</li> <li>☑ Módulo VI. Diseño organizativo de las administraciones públicas</li> <li>☑ Módulo VII. Relaciones interpersonales en el trabajo: diálogos apreciativos</li> <li>☑ Seminario Habilidades Directivas II. Negociación</li> <li>☑ Módulo VIII. Dirección de personas</li> <li>• Economía y rendimiento de cuentas</li> <li>☑ Módulo IX. Finanzas y presupuesto: sostenibilidad económica</li> <li>☑ Módulo X. Dirección y gestión de proyectos</li> <li>☑ Seminario Habilidades Directivas III. Hablar en público</li> <li>☑ Módulo XI. Control de gestión, evaluación y accountability</li> <li>☑ Módulo XII. Visión integrada. Función directiva y gestión relacional</li> </ul> <p>Tercer semestre. Liderazgo y gestión relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar y dirigir</li> <li>☑ Módulo XIII. Liderazgo y gobernanza en el entorno público</li> <li>☑ Módulo XIV. Competencias y desarrollo personal: programa LEAD de desarrollo personal</li> <li>☑ Módulo XV. Valores y dirección pública</li> <li>• Gestión relacional del entorno social y corporativo</li> <li>☑ Módulo XVI. Dirección estratégica y plan de gobierno</li> <li>☑ Módulo XVII. Gestión del entorno político y social</li> <li>☑ Seminario Habilidades Directivas IV. Técnicas teatrales para directivos</li> <li>☑ Módulo XVIII. Colaboración público-privada en la creación de valor público</li> <li>☑ Módulo XIX. Geopolítica: condiciones para la gobernanza</li> <li>☑ Módulo XX. La gestión del cambio</li> </ul> <p>Proyecto final del máster: para su realización se ofrecen dos opciones alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de un proyecto en equipo</li> <li>• Realización de la International Summer School (ISS)</li> </ul>
5. Duración	<p>El calendario de la próxima edición del máster es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer semestre: del 4 de febrero al 22 de mayo de 2013</li> <li>• Segundo semestre: del 12 de junio al 11 de diciembre de 2013</li> <li>• Tercer semestre: del 13 de febrero al 18 de julio de 2013</li> </ul>
6. Precio o tasas	El precio por la formación impartida en el primer semestre es de 11.500 €; el del tercer, 6.500 € (no se dispone de datos del coste del segundo semestre)
7. Número de créditos y cómo se obtienen	No se dispone de esta información
8. Dirección web informativa	<a href="http://www.esade.edu/exed/esp/programas/Direccion_Publica1/executive_master">http://www.esade.edu/exed/esp/programas/Direccion_Publica1/executive_master</a>

1. Nombre del máster	Máster en Dirección y Gestión Pública (máster oficial)
2. Entidad que lo imparte u organiza	Universidad de Granada
3. Director	Coordinadora: Susana Corzo Fernández Miembros de la Comisión Académica: Susana Corzo Fernández, Nieves Saniger Martínez, M <sup>a</sup> Ángeles Ortega Almón, Raquel Ojeda García, David Ortiz Rodríguez y Beatriz Fornell Puertas (como delegada de curso)
4. Programa	Módulo de docencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco normativo para la dirección y gestión en las administraciones públicas (obligatorio)</li> <li>• Modernización, participación y cooperación en las administraciones públicas (obligatorio)</li> <li>• Sistemas de información contable y presupuestaria en las entidades públicas (obligatorio)</li> <li>• Colaboración público-privada y decisiones de inversión y financiación en las entidades públicas (obligatorio)</li> <li>• Gestión y planificación de recursos humanos en las administraciones públicas (obligatorio)</li> <li>• Comunicación y marketing en las administraciones públicas (obligatorio)</li> <li>• Enfoques, teorías y tendencias en gestión pública (obligatorio)</li> <li>• Economía del sector público (obligatorio)</li> <li>• Ética, calidad e innovación en las administraciones públicas (obligatorio)</li> <li>• Control de gestión en las entidades públicas (obligatorio)</li> <li>• Gobierno electrónico</li> <li>• Técnicas, habilidades e instrumentos para la dirección, gestión y mediación en las entidades públicas</li> <li>• Consolidación y análisis de la información financiera pública</li> <li>• Auditoría pública</li> <li>• Análisis y evaluación de políticas públicas</li> <li>• Políticas de salud; políticas de envejecimiento activo; políticas de inmigración</li> <li>• Macroeconomía abierta</li> <li>• Gestión pública local</li> <li>• Políticas de sostenibilidad: políticas de seguridad, políticas de movilidad y medioambiente, políticas de I+D+i</li> </ul> Módulo de prácticas (obligatorio)
5. Duración	Los módulos de docencia y de prácticas se realizarán del 7 de noviembre de 2012 al 24 de abril de 2013 La conclusión del máster (tras la realización del trabajo fin de máster) se estima que se producirá el 30 de septiembre de 2013
6. Precio o tasas	No se dispone de esta información
7. Número de créditos y cómo se obtienen	Total de créditos necesarios para superar el máster: 60 créditos ECTS (European Credit Transfer System): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo de docencia: 30 créditos obligatorios y 57 ofertados</li> <li>• Módulo de prácticas: 9 créditos obligatorios y 9 ofertados</li> <li>• Módulo de trabajo fin de máster: 9 créditos obligatorios y 9 ofertados</li> </ul>
8. Dirección web informativa	<a href="http://masteres.ugr.es/dirgespublica/pages/master">http://masteres.ugr.es/dirgespublica/pages/master</a>



1. Nombre del máster	Máster Universitario en Alta Dirección Pública (máster oficial)
2. Entidad que lo imparte u organiza	El Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo
3. Director	Director: Manuel Villoria Mendieta
4. Programa	<p>Incluye diez asignaturas temáticas que expresan distintos objetivos y contenidos de importancia para la gestión. Los contenidos de las asignaturas combinan los conceptos con las técnicas más avanzadas en materia de dirección y gestión pública para el planteamiento y resolución de problemas de complejidad creciente. Las clases prácticas tienen un componente fundamental de trabajo personal del alumno, tanto de modo individual como en grupo, incorporando análisis de casos, resolución de problemas y simulación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección estratégica para las organizaciones públicas (6 créditos; obligatoria; primer cuatrimestre)</li> <li>2. Organización y gestión de la calidad I (3 créditos; obligatoria; primer cuatrimestre)</li> <li>3. Marketing público (6 créditos; obligatoria; primer cuatrimestre)</li> <li>4. Problemas jurídico-sociales de la acción administrativa (6 créditos; obligatoria; primer cuatrimestre)</li> <li>5. Análisis y gestión intergubernamental de políticas públicas (6 créditos; obligatoria; primer cuatrimestre)</li> <li>6. Organización y gestión de la calidad II (3 créditos; obligatoria; segundo cuatrimestre)</li> <li>7. Recursos económicos: presupuestación y gestión presupuestaria (6 créditos; obligatoria; segundo cuatrimestre)</li> <li>8. Gestión estratégica de recursos humanos y ética pública (6 créditos; obligatoria; segundo cuatrimestre)</li> <li>9. Habilidades y competencias directivas (3 créditos; obligatoria; segundo cuatrimestre)</li> <li>10. Innovación y gobierno abierto (6 créditos; obligatoria; segundo cuatrimestre)</li> </ol> <p>Al final se ha de realizar el "trabajo fin de máster" (9 créditos; obligatorio; segundo cuatrimestre)</p>
5. Duración	El máster comienza en octubre y finaliza en junio. Consta de 12 sesiones que se celebran, con periodicidad mensual, en la sede del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset
6. Precio o tasas	<p>Las tasas de matrícula, en el curso 2012-13, ascienden a 7.000 € (incluidas las tasas que establece la Universidad Internacional Menéndez Pelayo)</p> <p>El importe total de tasas académicas incluyen los gastos de inscripción y expedición del título por parte del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, el material didáctico básico y el uso de la biblioteca y el aula de ordenadores del IUIOG</p>
7. Número de créditos y cómo se obtienen	Para superar el periodo de formación académica los estudiantes habrán de cursar 60 créditos ECTS (European Credit Transfer System), 51 de ellos se obtendrán superando satisfactoriamente las distintas asignaturas y los 9 créditos restantes se adquieren con el trabajo final de máster. La totalidad de los créditos (los 60 totales) se reparten de forma equilibrada a lo largo de los dos cuatrimestres del curso. En el primer cuatrimestre los créditos corresponden exclusivamente a asignaturas docentes, cursándose en el segundo tanto asignaturas docentes como el trabajo final de máster
8. Dirección web informativa	<a href="http://www.ortegaygasset.edu/fog/ver/570/programas-de-postgrado/masteres-universitarios-2012-2013/master-universitario-en-alta-direccion-publica--xxiv-edicion-">http://www.ortegaygasset.edu/fog/ver/570/programas-de-postgrado/masteres-universitarios-2012-2013/master-universitario-en-alta-direccion-publica--xxiv-edicion-</a>



Patio del INAP

# sumario

1. Introducción
2. Sistema Integrado de Gestión de Personal
3. Evaluación del Desempeño (SIGP)
  - 3.1. Características de la Evaluación del Desempeño (SIGP)
  - 3.2. Actores de la Evaluación del Desempeño
  - 3.3. Fases de la Evaluación del Desempeño
    - 3.3.1. Definición del Plan de Evaluación
    - 3.3.2. Fase inicial de la Evaluación – Fijación de criterios
    - 3.3.3. Fase de seguimiento de la Evaluación
    - 3.3.4. Fase final de la Evaluación – Fijación de la Evaluación
  - 3.4. Información Evaluación del Desempeño
4. Situación actual de despliegue
5. Conclusiones

## La evaluación del desempeño se incorpora al Sistema Integrado de Gestión de Personal de la AGE

JOSÉ MANUEL RUIZ ADÁMEZ, Consejero Técnico de la S.G. de Gestión Instrumental de los RRHH. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

### 1. Introducción

Este artículo describe la funcionalidad básica del procedimiento de Evaluación del Desempeño dentro de la aplicación Sistema Integrado de Gestión de Personal (SIGP), de la Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica.

En un primer apartado de este artículo se realizará una introducción al Sistema Integrado de Gestión de Personal, y se mencionará cómo y por qué encaja el desarrollo de un aplicativo de evaluación del desempeño en el mismo.

Posteriormente se comentarán las características básicas que ofrece la aplicación de evaluación del desempeño, los actores que intervienen, así como las diferentes fases de un plan y de una evaluación individual.

Finalmente se comentará el estado actual de implantación de esta aplicación, y los siguientes pasos a cubrir para su despliegue en el ámbito de la Administración General del Estado.

### 2. Sistema Integrado de Gestión de Personal

La gestión de RRHH se realiza en la Administración

General del Estado (AGE) de forma descentralizada por los Departamentos Ministeriales, Organismos, Agencias e incluso Unidades de Personal en base a las competencias atribuidas en la reglamentación vigente.

Merced a la reglamentación en materia de Registro Central de Personal (RCP), se ha resuelto, en parte, el problema que supone esta descentralización, en lo que se refiere a la disponibilidad para todos los gestores de la información derivada de las actuaciones administrativas en esta materia, permitiendo, además, por medio de aplicaciones elaboradas por la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, el aprovechamiento de esta información por las Unidades de gestión de RRHH así como por la D.G. de la Función Pública.

El Sistema Integrado de Gestión de Personal, nace con la vocación de asistir a todas las actuaciones de gestión de personal, excluidas las funcionalidades asociadas a la elaboración de la nómina y la llevanza del registro de personal que se realizan en las aplicaciones específicas ya desarrolladas.

El Sistema aporta las siguientes ventajas:

- Sincronización de sus datos con el Registro Central de Personal, en dos sentidos, pues, los resultados de su Gestión de Personal se envían a las aplicaciones

de Registro para su validación y anotación y a su vez se realiza una carga diaria desde el RCP al Sistema SIGP.

- Posee la capacidad de firma electrónica con @firma, operando desde un portafirmas especialmente desarrollado para el proyecto.
- Las transacciones electrónicas transcurren por la Red Sara, gestionada por la AGE, con las ventajas de seguridad que ello proporciona.
- La herramienta posee un portal del empleado para facilitar la participación de éste en los procedimientos que le afectan. Este portal tiene acceso desde el Portal del Empleado Público FUNCIONA y se le ha dotado del aspecto general de este último, con el fin de que los empleados públicos tengan una interfaz ya familiar.
- El acceso a la propia aplicación de Gestión de RRHH, también se hace desde FUNCIONA.
- La información está físicamente centralizada, aunque los distintos organismos acceden únicamente a sus datos.

El Sistema Integrado de Gestión de Personal está construido sobre la herramienta PeopleNet de Meta4 y ha sido convenientemente definido atendiendo a las necesidades de la AGE en lo que se refiere a sus procedimientos administrativos y otras herramientas de ayuda.

De esta manera el Sistema Integrado de Gestión de Personal queda organizado en distintas áreas de funcionalidad, compuestas por módulos de similar naturaleza, muchos de los cuales contienen, a su vez, soluciones a diversos procedimientos administrativos:

- **Movilidad:** Se refiere a los procesos administrativos, relativos al movimiento que pueda tener un funcionario dentro de la AGE, así como de los puestos que ocupa con compatibilidades autorizadas. Recorre toda la vida de la actividad: Tomas de posesión y Ceses, Comisiones de servicio, Autorización de concursos, Nombramiento de funcionarios, Reingresos, Autorización de Compatibilidades,...
- **Selección:** Para la asistencia a toda la tramitación de los procesos selectivos, desde su autorización hasta los resultados, así como a los procesos de promoción interna.
- **Formación:** Que da servicio a todo el proceso de formación de un organismo, iniciado en la elaboración de los Planes de Formación y terminado con las anotaciones de los consiguientes diplomas en el Registro Central de Personal.
- **Acción Social:** Que engloba todo el proceso de generación de Planes de Acción Social, ayudas,

recogida de información, asignación y envío de información a Nómina.

- **Evaluación del Desempeño:** Que permite la Evaluación del Desempeño de todos los empleados públicos.

Sobre la base ya establecida del Sistema Integrado de Gestión de Personal se ha desarrollado un procedimiento para la ejecución de la Evaluación del Desempeño del empleado público, aprovechando la distribución actual de la aplicación, y la facilidad del acceso garantizada a todos los actores involucrados a través del portal Funciona.

### 3. Evaluación del Desempeño (SIGP)

La evaluación del desempeño es definida como el proceso sistemático y periódico de apreciación de la actuación del personal en el desarrollo de sus actividades o responsabilidades en los puestos que desempeñan, así como su contribución al cumplimiento de objetivos. Favorece el conocimiento de cómo se ha de actuar y qué se espera del personal, la detección de las dificultades en la ejecución de los trabajos, el desarrollo de las capacidades adecuadas y la comunicación entre los estamentos inmediatos de la Organización.

El Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante EBEP) define en su artículo 20 la evaluación del desempeño como el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados.

**La Comisión de Seguimiento del Plan Inicial de Difusión y de Fomento Experimental de la Evaluación del Desempeño en la Administración General del Estado**, integrada por personal de la D. G. de Función Pública, de la D. G. de Costes de Personal y Pensiones Públicas y del INAP, ha puesto en marcha un proyecto restringido de evaluación del desempeño en colaboración con diferentes Unidades de la AGE, con el fin de evaluar un modelo concreto inspirado en la experiencia de la D. G. de Costes y Pensiones Públicas, y determinar la idoneidad de su posible implantación en el resto de centros.

Para facilitar el trabajo del conjunto de actuaciones del proceso de evaluación a todas aquellas Unidades participantes en el proyecto, la D. G. de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica, y en concreto, la S. G. de Gestión Instrumental de los Recursos Humanos, ha desarrollado un sistema de información común, basado en los requisitos aprobados por la mencionada Comisión de Seguimiento, con el fin de ofrecer un marco común de operación a todos los implicados y a los futuros integrantes del proyecto, basado en las economías de escala de un único desarrollo y en la integración completa de toda la información con la contenida en Registro Central de Personal. El sistema se ha desarrollado en el marco del Sistema Integrado

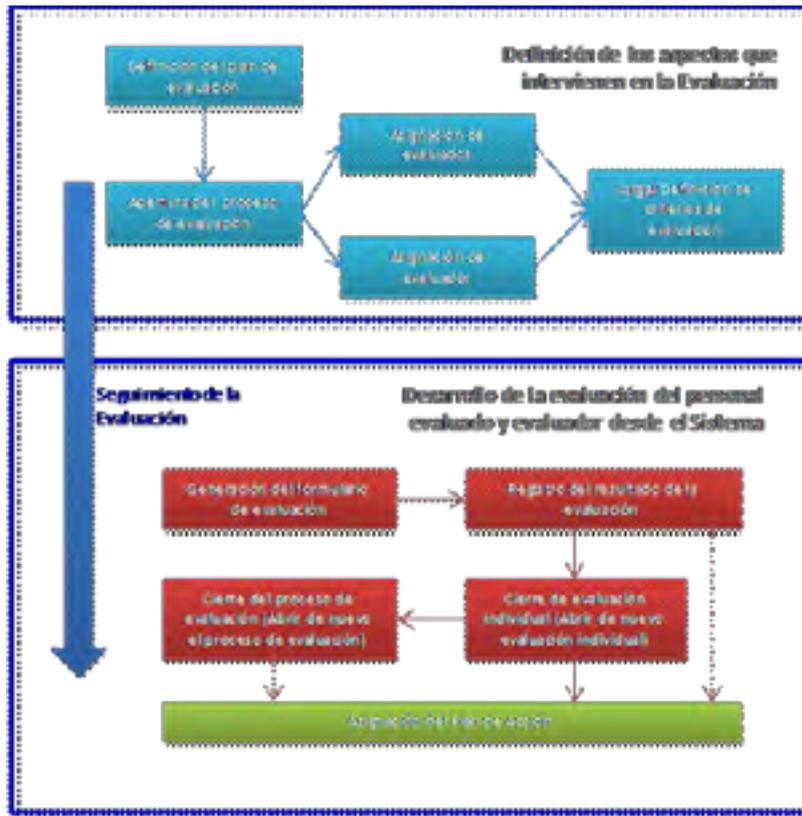


FIG. 1 : Diagrama del Proceso de Evaluación

de Gestión de Personal, permitiendo el acceso a todos los participantes en los planes de evaluación al mismo a través del portal Funciona.

El proceso de evaluación cubierto por la aplicación se refleja en el siguiente diagrama:

VER FIGURA 1

Estos módulos serán cubiertos mediante las siguientes herramientas, que garantizan la tramitación electrónica de la evaluación del desempeño:

- Autoservicio del empleado público (portal): accesible desde el portal Funciona y a través del cual accederán los empleados públicos evaluados, los empleados públicos evaluadores, empleados públicos validadores, y los responsables de unidad.
- Aplicación gestores de RRHH: accesible desde el portal Funciona y a través de la cual los gestores de RRHH podrán realizar la definición de planes de evaluación y la explotación de la información resultante de los mismos.
- Portafirmas: accesible desde el portal Funciona y a través del cual se realizará la firma electrónica del cuestionario de evaluación. El portafirmas se abrirá automáticamente en el envío a firma del cuestionario por parte del empleado público evaluado y del empleado público evaluador en su caso.

El siguiente diagrama refleja los perfiles y accesos a la aplicación habilitados en la aplicación de evaluación del SIGP:

VER FIG.2

### 3.1. Características de la Evaluación del Desempeño (SIGP)

Dentro de las posibilidades que la propia naturaleza de la evaluación del desempeño conlleva para la valoración del desarrollo de un puesto de trabajo dentro de una organización, la aplicación de evaluación del SIGP permite ejecutar la misma basada en los siguientes puntos:

- La evaluación se basa en la asignación y posterior valoración de objetivos y competencias, de forma que se obtenga una nota parcial para el conjunto de objetivos asignados, una nota parcial para el conjunto de competencias asignadas, y una nota final resultante de la aplicación de pesos asociados a cada uno de los bloques anteriores.

La aplicación permite cambiar el modelo en la definición del plan de evaluación, pudiendo valorar únicamente por objetivos o por competencias, o sin cambiar la definición por defecto, permite funcionar únicamente por objetivos o competencias si sólo se asigna un tipo de ellos.

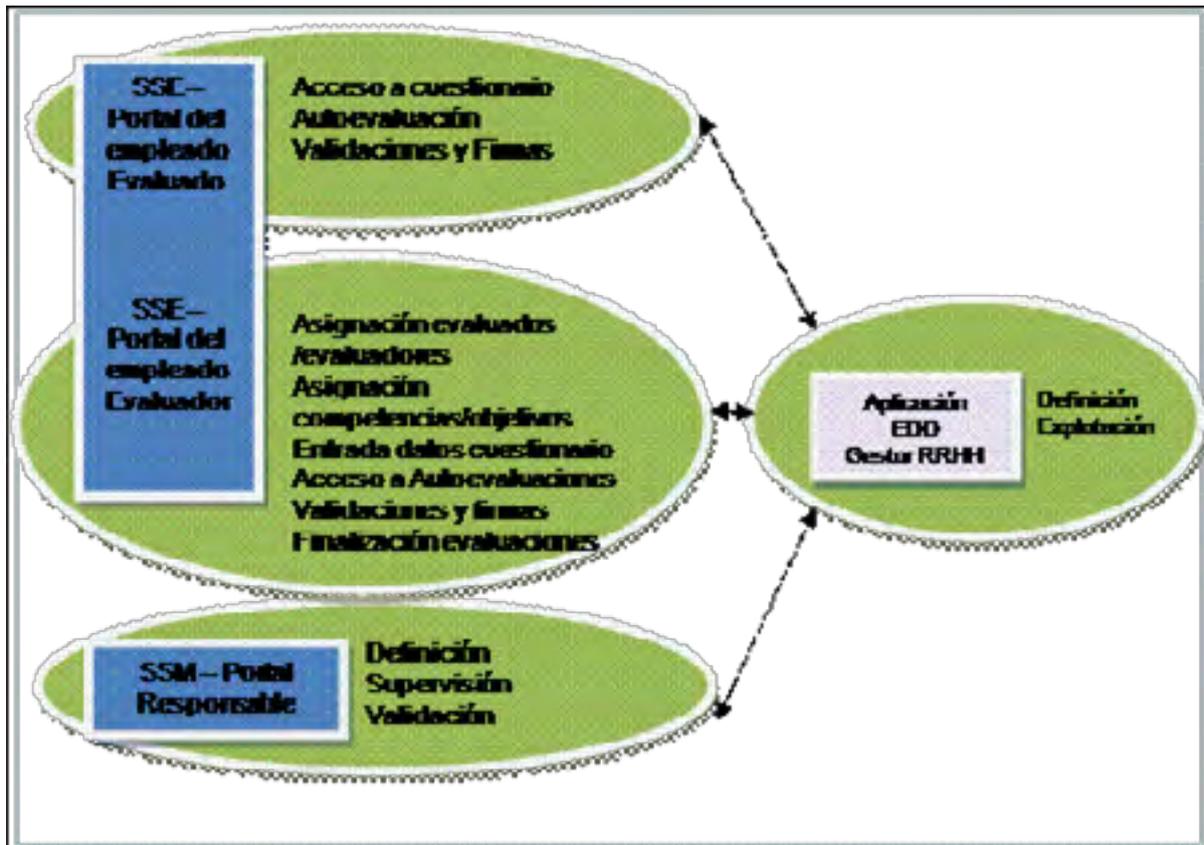


FIG. 2: Perfiles y accesos a la aplicación de Evaluación del Desempeño

- Se permite empleo de un diccionario de competencias y un catálogo de objetivos propio de la unidad responsable del plan, actualizables plan tras plan según las necesidades o las asignaciones realizadas por los diferentes evaluadores.
- Las escalas de valoración de notas individuales sobre objetivos y competencias, así como de la nota final, están definidas por defecto entre valores de 1 a 5, con la particularidad de que el valor máximo '5' determina un cumplimiento por encima de lo esperado para el puesto de trabajo, pretendiendo con ello evitar la tendencia a puntuar en la media cuando se emplea una escala de valores impar. En cualquier caso, la aplicación permite el empleo de escalas propias de valoración, que varíen tanto en rango de niveles como en sus descripciones.
- Se permite la entrada de diferentes rangos de ponderaciones del bloque de competencias y del bloque de objetivos en relación a la nota final, de acuerdo al Nivel del puesto desempeñado por el funcionario, o del Grupo al que pertenezca en el caso de que se trate de un empleado laboral. Se fuerza con ello a ponderar con límites cada bloque, pero se permite que dentro del rango el evaluador pueda ajustar lo que se ponderan las competencias y los objetivos de acuerdo al puesto de trabajo en concreto.
- La asignación de evaluados a evaluadores se puede realizar atendiendo a parámetros de

organización funcional, que dependerá de cada unidad interviniente en la evaluación, no obligando a una asignación jerárquica por nivel o grado del empleado público.

La aplicación contempla los diferentes casos de reasignación de evaluador que cubren las necesidades de cambio cuando se produce un cese o una toma de posesión de un empleado involucrado en un proceso de evaluación. Asimismo contempla la posibilidad de finalizar una evaluación iniciada antes de la finalización según corresponde por ejecución del plan.

- La aplicación permite definir el periodo de cada plan, así como el de las fases que lo componen, de forma que cada organización podrá definir el número de planes que necesite y el periodo en el que realiza cada uno.
- La numeración de objetivos dentro del plan de evaluación se asigna de manera automática por la aplicación, evitando duplicidades, y liberando de esta labor a los evaluadores. Se realizan controles automáticos sobre la asignación de numeración en el momento de asignación de objetivos.
- El cuestionario de evaluación resultante del proceso de evaluación individual contempla todos los campos necesarios para reflejar la información de la evaluación, e integra todas las actualizaciones realizadas durante el proceso, de forma que sea una

visión de todo lo acontecido durante la evaluación.

- La aplicación permite la autoevaluación del empleado público evaluado, así como la posibilidad de expresar su acuerdo o desacuerdo sobre el contenido de la evaluación en la fase final, antes de la firma del cuestionario.

### 3.2 Actores de la Evaluación del Desempeño

Los actores que intervendrán en el proceso de evaluación del desempeño, definidos en la aplicación para el desarrollo de sus tareas son: VER FIG. 3

### 3.3. Fases de la Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación del desempeño conlleva la definición y ejecución de un plan de evaluación sobre un colectivo de empleados públicos dentro de la estructura orgánica de su Ministerio u Organismo. Este proceso conlleva una serie de fases que se describen en el diagrama a continuación: VER FIG.4

La evaluación se inicia a través de la definición del plan de evaluación, que determinará las características y elementos básicos de la evaluación. Una vez finalizada la definición, y según las fechas en ella establecidas,

se iniciará la evaluación del desempeño propiamente dicha, en tres periodos separados en el tiempo (Fijación de criterios, Seguimiento, Fijación de la evaluación).

En cada uno de los periodos se realiza una entrevista de evaluación entre evaluado y evaluador, con introducción por parte de este último de la información resultante en la aplicación de evaluación del desempeño de SIGP. La firma del cuestionario de evaluación por parte del evaluado y del evaluador en la fase final pondrá fin a la evaluación individual, que quedará disponible junto a las anteriores en el historial de evaluación.

Los empleados públicos gestores de planes de evaluación (cumplimentadores) podrán generar informes y listados a lo largo de las diferentes fases, que les permitirán realizar el control del plan de evaluación, y obtener información como resultado del proceso completo (por ejemplo el documento de Dirección Por Objetivos - DPO).

A continuación se desarrolla cada una de las fases de la evaluación dentro de la aplicación del SIGP.

#### 3.3.1. Definición del Plan de Evaluación

Para el desarrollo de un plan de evaluación es necesario

ROL	DESCRIPCIÓN	ACTUACIONES PROCEDIMIENTO
Evaluado	Empleado sobre el que se realiza la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrá acceder a la información del "Cuestionario de Evaluación" tras charla inicial.</li> <li>• Podrá acceder a la información del "Cuestionario de Evaluación" tras charla seguimiento.</li> <li>• Podrá rellenar el documento "Autoevaluación".</li> <li>• Podrá acceder al documento "Cuestionario de Evaluación" tras charla final. Aceptación o Rechazo del contenido de la evaluación. Firma de cuestionario.</li> <li>• Acceso a cuestionarios de evaluación del plan actual y de planes anteriores.</li> </ul>
Evaluador	Empleado que realiza una evaluación a otro empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrá asignar objetivos y competencias a evaluados.</li> <li>• Podrá definir objetivos nuevos para un evaluado, que se incluirán en el catálogo de objetivos.</li> <li>• Podrá rellenar la información del "Cuestionario de Evaluación" tras charla inicial.</li> <li>• Podrá actualizar la información del "Cuestionario de Evaluación" tras charla de seguimiento.</li> <li>• Podrá acceder a las autoevaluaciones de los evaluados asignados.</li> <li>• Podrá rellenar el documento "Cuestionario de Evaluación" tras charla final, y firmar el documento tras firma del evaluado.</li> </ul>
Responsable Unidad	Responsable de unidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrá acceder a las autoevaluaciones de los evaluados de su unidad.</li> <li>• Podrá acceder a los cuestionarios de evaluación de los evaluados de su unidad.</li> <li>• Podrá acceder a informes de resultados.</li> <li>• Podrá asignar evaluados a evaluadores</li> </ul>
Responsable Validador	Empleado público de la unidad que valida evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrá validar las evaluaciones individuales realizadas previo paso al evaluado en la fase final de la evaluación.</li> <li>• Podrá rechazar la evaluación individual realizada indicando los motivos de tal rechazo.</li> </ul>
Gestor de RRHH Complimentador	Persona encargada de definiciones sobre el plan de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrá definir planes y procesos de evaluación</li> <li>• Podrá introducir objetivos y competencias</li> <li>• Podrá introducir ponderaciones</li> <li>• Podrá asignar evaluados a evaluadores</li> <li>• Podrá revisar resultados</li> </ul>
Responsable FP	Encargado de revisión de procesos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrá generar informes con datos agregados estadísticos para revisar la implantación y desarrollo del proceso de evaluación de desempeño en la AGE.</li> </ul>

FIG. 3: Actores que intervienen en el proceso de Evaluación del Desempeño

PLAN DE EVALUACION				
Parametrización	Fase de Fijación de Criterios (anual)	Fase de seguimiento	Fase de Fijación de la Evaluación (Final)	Historial de Evaluación
Diccionario de competencias	Reunión inicial de la evaluación	Reunión de Seguimiento de la evaluación	Autoevaluación (Evaluado)	Acceso Historial (Evaluado, Evaluador, Responsable)
Plan de evaluación	Entrada de datos y Envío (Evaluador)	Entrada de datos y Envío (Evaluador)	Reunión final de la evaluación	Informes
Ponderación de niveles	Conocimiento de Evaluación (Evaluado)	Conocimiento de Evaluación (Evaluado)	Entrada de datos, cálculo de notas, envío (Evaluador)	
Procesos de evaluación			Validación de la Evaluación (Validador opcional)	Árbol evaluados-evaluadores Diccionario de competencias Informe evaluaciones abiertas DPO (excel.pdf) DPO por evaluado
Asignación de evaluados-evaluadores			Conocimiento/Rechazo de la Evaluación (Evaluado)	
Asignación de competencias/ objetivos			Aceptación del contenido de la evaluación No aceptación del contenido de la evaluación	
			Firma de la evaluación (Evaluador) Firma de la evaluación (Evaluador)	

FIG. 4: Fases de un Plan de Evaluación del Desempeño

un periodo inicial de definición de las características básicas del plan para la posterior ejecución del mismo.

La aplicación de Evaluación del Desempeño de SIGP, permite definir dos niveles jerárquicos de evaluación a nivel de unidad orgánica, entendiendo que un plan de evaluación se definirá a nivel de Dirección General, y en el mismo intervendrán las diferentes Subdirecciones Generales, o unidades de rango similar dependientes de la Dirección General. En cualquier caso, no existe obligatoriedad de que participen todas las unidades dependientes, la propia definición del plan obliga a indicar cuáles sí lo harán.

Asimismo, la flexibilidad de la aplicación permite que la evaluación del desempeño se pueda realizar sobre:

- una unidad independiente con rango de Subdirección General o similar
- una unidad con rango superior al de Dirección General, indicando en un segundo nivel las unidades dependientes que participan

Durante la fase de parametrización del plan, se definirán los siguientes elementos básicos para la evaluación, algunos de ellos de manera obligatoria y otros si es necesario según la naturaleza del plan y la información disponible:

- Competencias que se van a emplear para el plan que se está iniciando.

El **Diccionario de competencias** se define y actualiza

por el gestor de RRHH (Cumplimentador), y se asocia con la unidad responsable del plan de evaluación, de forma que cada unidad con evaluación propia posea su propio diccionario de competencias, y así pueda definirlo y modelarlo según sus necesidades.

Una vez creado un diccionario de competencias asociado a la unidad responsable del plan, éste se podrá emplear en todos sus planes de evaluación a lo largo del tiempo, concretando a través de fechas de vigencia de las competencias, qué información se empleará en cada uno.

En la definición de una competencia se permite indicar para qué grupos de funcionarios y/o de laborales se puede emplear la competencia, pudiendo ser para todos, y diferentes criterios de ayuda para la valoración que sobre la competencia pueda hacer un evaluador.

- Objetivos disponibles para asignación en la evaluación.

Previo al inicio del plan de evaluación se puede trabajar sobre el **Catálogo de Objetivos** a emplear en la evaluación, siendo esta labor opcional, ya que la aplicación permite dos formas de funcionamiento de cara a la asignación de objetivos:

o Definir un catálogo de objetivos previo, que estará disponible para los evaluadores en el momento de la evaluación, de forma que puedan seleccionar de estos objetivos para asignar a sus evaluados.

o Conformar el catálogo de objetivos a medida que estos son definidos y asignados en las evaluaciones individuales entre evaluado y evaluador.

Un evaluador en el momento de rellenar la información de la evaluación individual a un evaluado en la aplicación, podrá introducir el objetivo a asignar, definido para la evaluación, que se incorporará de manera automática al catálogo de objetivos de la unidad responsable del plan de evaluación al ser asignado. A partir de este momento estará accesible desde el catálogo.

Ambos modelos de funcionamiento conviven juntos en una evaluación, ya que un evaluador puede seleccionar objetivos de catálogo, o definir nuevos objetivos, que se incorporarán al catálogo en el momento de su asignación al evaluado.

- Plan de evaluación que se iniciará, determinando sus fechas de inicio y fin, la unidad a la que se refiere el plan, el responsable de la misma, y los periodos que comprenden las fases de inicio, seguimiento y fin de la evaluación.

A través de la unidad responsable del plan de evaluación, se establecerá la correspondencia entre el plan de evaluación, y los correspondientes Diccionario de Competencias y Catálogo de Objetivos.

- Ponderación del bloque de objetivos y competencias, en relación a su peso para la nota final de la evaluación dentro del plan de evaluación.

Se definirán al inicio de un plan, los límites aplicables a las ponderaciones del bloque de objetivos y al bloque de competencias, en relación a la nota final, pudiendo incluir rangos de valores por nivel del puesto de destino del funcionario, o del grupo de pertenencia del empleado con régimen jurídico laboral.

Los rangos definidos, permiten a un evaluador, seleccionar qué porcentaje de peso le asocia a cada bloque, dentro de los límites fijados según las características del evaluado, de acuerdo al puesto de trabajo en concreto.

- Unidades participantes en la evaluación, para las que habrá que introducir la información de evaluadores y evaluados, de forma que cada evaluador pueda realizar la posterior evaluación de sus evaluados.

Para facilitar la asignación de evaluados a evaluadores se dispondrá de la información de empleados públicos y puestos existente en el Registro Central de Personal, de forma que se podrá listar y filtrar por los empleados de cada unidad, mostrando información básica sobre su nivel y régimen jurídico.

VER FIG.5

La asignación de evaluados a evaluadores es libre según decisión de la unidad, pudiendo responder a criterios funcionales que resulten en una distribución diferente a la jerárquica dentro la unidad.

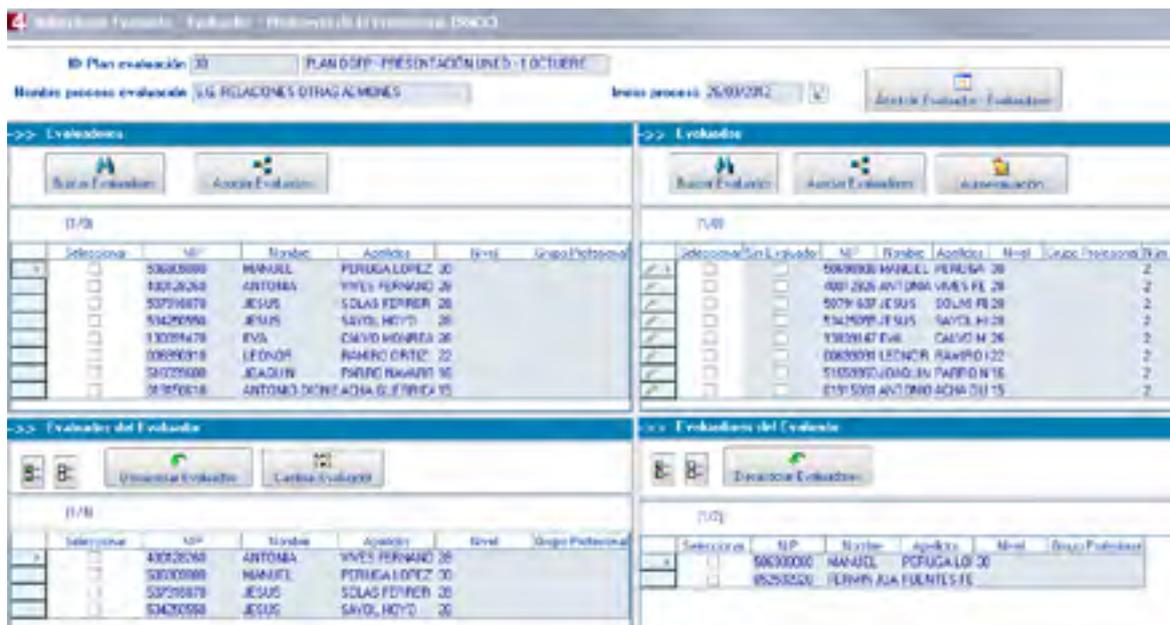


FIG. 5: Pantalla de asignación de Evaluados a Evaluadores



FIG. 6: Ejemplo Árbol de Evaluados-Evaluadores

A medida que se van asignando evaluados a evaluadores se construye de forma automática el árbol de evaluadores-evaluados, que da una visión clara de las asignaciones dentro de la unidad, y que está disponible a través de un informe de salida en “Excel”.

VER FIG. 6

Se contempla la posibilidad del cambio de evaluador para aquellos casos en los que se produzca un cese del mismo, pudiendo borrar la información de las evaluaciones hasta ese momento, o transferir esta información al nuevo evaluador.

### 3.3.2. Fase inicial de la Evaluación – Fijación de criterios

La fase inicial de la evaluación de desempeño es la fase en la que se realiza la fijación de criterios (objetivos y competencias) al empleado público evaluado. En esta fase se realiza una reunión inicial entre evaluado y evaluador, donde se concretan los criterios asignados para esa evaluación en el período definido dentro del plan de evaluación.

Una vez finalizada la reunión el evaluador volcará la información de la evaluación en la aplicación de SIGP, accediendo y autenticándose para ello a través del portal Funciona (portal del empleado público), mediante el enlace “Mis servicios de RRHH” o el “Espacio SIGP”. Dentro de la opción de Evaluación del Desempeño tendrá acceso a la tabla de evaluados que tiene asignados en el plan de evaluación, y a través de ellos a la asignación de objetivos, competencias y cuestionario de evaluación.

VER FIG. 7

La asignación de objetivos permitirá la definición de nuevos objetivos a introducir en el catálogo de objetivos, o la recuperación de objetivos del catálogo existente. Los evaluadores tendrán disponible un filtro de búsqueda sobre el catálogo de objetivos, y un árbol de objetivos asignados dentro del plan como herramientas que faciliten la reutilización de objetivos.

VER FIG. 8

La numeración de objetivos se realizará de manera automática por la aplicación, que a través de la información de definición del objetivo (objetivo padre, objetivo nuevo definido, recuperación de catálogo) , asignará etiquetas disponibles o reutilizará las ya existentes.

En el caso de las competencias, sólo será posible asignar competencias definidas en el Diccionario de Competencias de la unidad responsable del plan.

Una vez asignadas los objetivos y competencias se podrá rellenar el resto de campos del cuestionario de evaluación, que hacen referencia a los comentarios aportados por el evaluado, comentarios específicos asociados a objetivos, a competencias, puntos fuertes y áreas de mejora.

VER FIG. 9

Existe una ayuda en línea en la página del cuestionario de evaluación, definida por los gestores del plan de evaluación, donde poder indicar instrucciones de

Nombre Plan	Fase Actual	
PLAN DGFP - PRESENTACIÓN UNED - 1 OCTUBRE	Fijación Criterios	26-09-2012 / 25-11-2012

Nombre	Tipo evaluador	Estado	Nivel del Puesto
BAUZA MENDOZA, MIGUEL ANGEL	Evaluador ppal	Aceptado empleado	30
PERUGA LOPEZ, MANUEL	Evaluador ppal	Pendiente	30
FERNANDEZ DE ALBA ROMERA, CASMIRA	Evaluador ppal	Pendiente	30

FIG. 7: Tabla de evaluados de un evaluador a su entrada en el portal SIGP (Funciona)

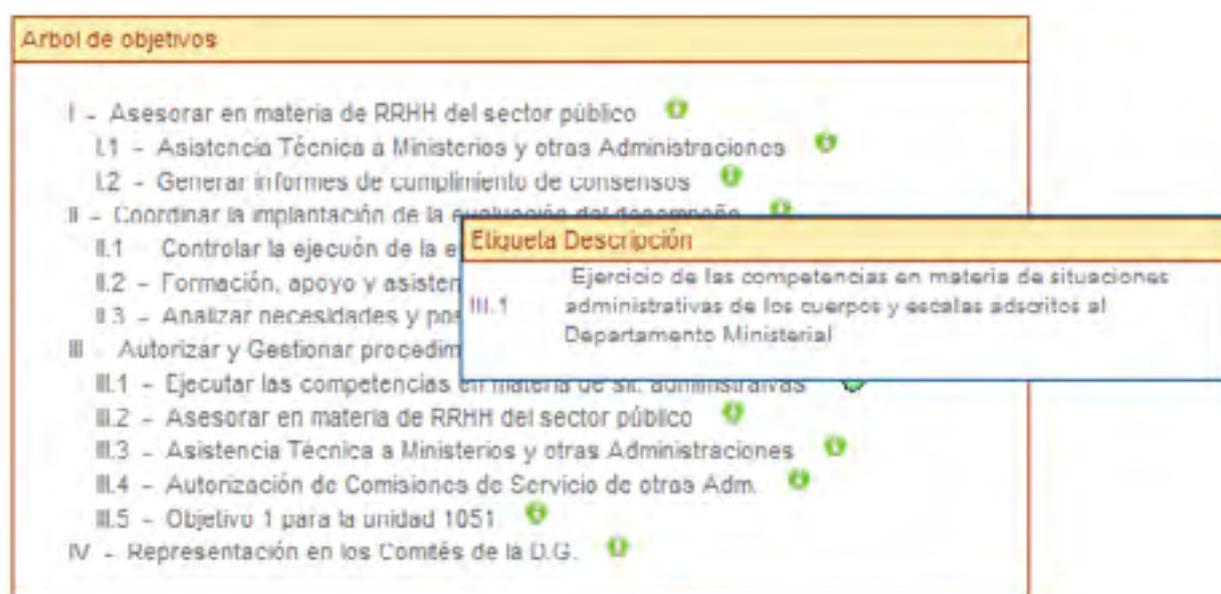


FIG. 8: Árbol de Objetivos del plan de evaluación disponible en el portal de SIGP

complimentación, o toda aquella información que consideren relevante comunicar al evaluador para rellenar el cuestionario de evaluación.

Finalmente, una vez que se ha introducido toda la información de la reunión inicial de la evaluación, el evaluador enviará el cuestionario de evaluación al evaluado, quien recibirá correo electrónico de aviso, y podrá acceder al mismo a través del portal Funciona. El evaluador podrá confirmar el conocimiento de la evaluación en esta fase a través del acceso al cuestionario, quedando reflejadas en el cuestionario de evaluación tanto la fecha de puesta a disposición al evaluado en fase inicial como la fecha de conocimiento de éste.

El flujo de comunicación entre evaluador y evaluado, que conlleva el envío del cuestionario de evaluación y su aceptación, está controlado por estados automáticos dentro de la aplicación que dan idea al evaluador de

las acciones a realizar en fase inicial.

### 3.3.3. Fase de seguimiento de la Evaluación

La fase de seguimiento se realiza en un periodo intermedio del plan de evaluación, y permite, a través del análisis de la evaluación inicial y del periodo ya transcurrido, actualizar la información de objetivos y competencias para que se ajusten a la realidad del desempeño del puesto de trabajo.

Se realizará una reunión de seguimiento de la evaluación entre el evaluador y el evaluado, donde se concretarán, si es necesario, los cambios sobre la información de la evaluación individual.

Una vez finalizada la reunión, el evaluador incorporará estos cambios sobre el cuestionario de evaluación realizado en la fase inicial. Si estas actualizaciones son relativas a cambios en objetivos y competencias,

Cuestionario de Evaluación					
Evaluación Final:					
Nivel global competencias		<input type="text"/>	Ponderación	45	%
Competencia	Peso (A)	Estado	Punt. (B)	A*B	
INICIATIVA	20		<input type="text"/>	0.0	
ORIENTACIÓN AL CAMBIO/CREATIVIDAD	20		<input type="text"/>	0.0	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	30		<input type="text"/>	0.0	
TRABAJO EN EQUIPO	30		<input type="text"/>	0.0	
Anotaciones evaluación comp.					
Nivel global objetivos		<input type="text"/>	Ponderación	55	%
Objetivo	Peso (A)	Estado	Punt. (B)	A*B	
Asistencia Técnica a Ministerios y otras Administraciones	20		<input type="text"/>	0.0	
Controlar la ejecución de la evaluación en la Subdirección Gener	30		<input type="text"/>	0.0	
Formación, apoyo y asistencia para EDD	20		<input type="text"/>	0.0	
Ejecutar las competencias en materia de sit. administrativas	30		<input type="text"/>	0.0	
Anotaciones evaluación obj.					
Notas del evaluador					
Comentarios privados del evaluador					
Comentario evaluado					

FIG. 9: Campos del Cuestionario de Evaluación en pantalla del portal

Periodo de autoevaluación: 27-09-2012 / 30-11-2012

Instrucciones de cumplimentación

Formulario de autoevaluación

Competencias	Puntuación	Comentarios
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	5	
PLANIFICACIÓN	2	
TOMA DE DECISIONES	3	

Objetivos	Puntuación	Comentarios
Coordinar reuniones trimestrales con otras Administraciones	2	
Coordinar y lograr consensos con otras Administraciones	2	
Avanzar en la integración con otras Administraciones Públicas	2	
Generar informes estado acuerdos y consensos	4	

FIG. 10: Campos del documento de Autoevaluación en el portal

de manera automática la aplicación indicará en el cuestionario si se ha añadido, eliminado o actualizado un objetivo o competencia, de forma que quede reflejado en el mismo qué cambios se han producido en las diferentes fases.

Cuando el evaluador haya volcado toda la información de la reunión de evaluación, enviará el cuestionario de evaluación al evaluado, quien recibirá un correo electrónico, y podrá acceder al contenido, a través del portal Funciona, para expresar su conocimiento de la información de evaluación en fase de seguimiento, quedando reflejadas en el cuestionario de evaluación tanto la fecha de puesta a disposición al evaluado en fase de seguimiento como la fecha de conocimiento de éste.

El flujo de comunicación entre evaluador y evaluado, que conlleva el envío del cuestionario de evaluación y su aceptación, está controlado por estados automáticos dentro de la aplicación que dan idea al evaluador de las acciones a realizar en fase de seguimiento.

### 3.3.4. Fase final de la evaluación – fijación de la evaluación

La fase final de la evaluación es el periodo en el que se realiza la valoración del desempeño en el puesto de trabajo del evaluado. En esta fase se realizan las siguientes tareas según orden cronológico:

- Ejecución de la autoevaluación
- Reunión de fijación de la evaluación (valoración)
- Validación de la evaluación individual, si es requerida validación en el plan de evaluación

- Aceptación o Rechazo del contenido de la evaluación con firma de cuestionario de evaluación por parte del evaluado y del evaluador

La fase final comienza con la generación de las autoevaluaciones de los diferentes empleados públicos evaluados, y el envío de correo electrónico de aviso para que los evaluados entren a través del portal Funciona a realizar su autoevaluación. El modelo de evaluación de desempeño de SIGP no obliga a la realización de la autoevaluación del empleado público, se define en el plan de evaluación si se realizará o no, y aunque se solicite autoevaluación, la no realización de la misma por parte del empleado público no evita continuar con la evaluación individual.

Al entrar el evaluado a su autoevaluación, encontrará los diferentes objetivos y competencias asignados y podrá puntuarse en los mismos, añadiendo si lo cree conveniente, comentarios sobre sus puntuaciones que quedarán reflejados en el documento de Autoevaluación. Una vez que envíe su autoevaluación, ésta estará disponible para el evaluador como información asociada al cuestionario de evaluación del evaluado.

Existe una ayuda en línea en la página de autoevaluación, definida por los gestores del plan de evaluación, donde poder indicar instrucciones de cumplimentación, o toda aquella información que consideren relevante comunicar al evaluado para rellenar la autoevaluación.

VER FIG. 10

Realizada la autoevaluación, se concretará la reunión final de la evaluación, donde el evaluador valorará al evaluado de acuerdo al trabajo desarrollado y

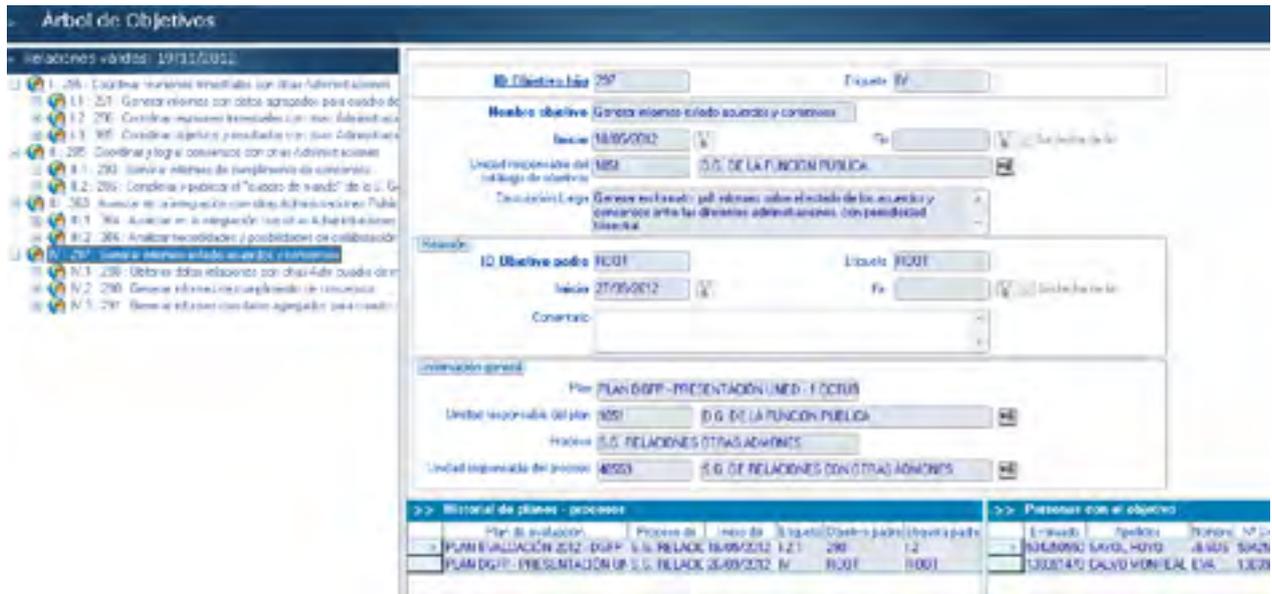


FIG. 11: Árbol de Objetivos de Unidad dentro del plan

al desarrollo de las competencias necesarias. Esta información sobre la evaluación en su fase final la incorporará el evaluador, en el cuestionario de evaluación, a través de la aplicación en el portal Funciona.

Una vez que el evaluador ha introducido la información en el cuestionario de evaluación, enviará éste al evaluado, pasando en su caso, por el empleado público definido como validador de la unidad dentro del plan de evaluación, si se ha definido esta validación.

La validación de la evaluación habilita la posibilidad de revisar la información del cuestionario de evaluación en su fase final, antes de que llegue al evaluado, pudiendo rechazar el contenido en aquellos casos en los que se detecte algún problema en la información o la valoración del desempeño realizado. El rechazo a través de la aplicación permite indicar los motivos del mismo.

En caso de que no exista proceso de validación, o que el cuestionario sea validado, el empleado público evaluado recibirá aviso por correo electrónico de puesta a disposición del cuestionario de evaluación en fase final, pudiendo acceder al contenido del mismo a través del portal Funciona. En esta fase podrá realizar varias acciones

- Rechazar el contenido del cuestionario de evaluación para que vuelva al evaluador, indicando un motivo por el que lo devuelve. El evaluador recibirá correo de aviso del rechazo y ejecutará las

acciones oportunas: actualización y envío, re-envío sin actualización, envío a firma de evaluador sin firma de evaluado.

- Aceptar o no el contenido para que quede constancia en el documento, y enviar el documento a la firma. En este caso se abrirá automáticamente el portafirmas para que el evaluado pueda firmar el documento.

La aplicación de evaluación del desempeño de SIGP contempla los mecanismos necesarios para actualizar la información de evaluación tras rechazo del validador o tras rechazo del empleado público evaluado, y para no parar el proceso de evaluación en los casos en los que un evaluado decida no firmar el cuestionario de evaluación.

Tras la firma del evaluado se realizará la firma del evaluador, paso que dará por finalizado el proceso de evaluación individual. A partir de este momento, el cuestionario de evaluación estará accesible por los diferentes actores a través del historial de evaluación, también disponible en portal de SIGP a través de Funciona.

El flujo de comunicación entre evaluador y evaluado, que conlleva el envío del cuestionario de evaluación, su validación, su aceptación y su firma, está controlado por estados automáticos dentro de la aplicación que dan idea al evaluador de las acciones a realizar en fase de fijación de la evaluación (fase final).

### 3.4. Información Evaluación del Desempeño

La aplicación de evaluación de desempeño del SIGP permite consultar información de evaluación de desempeño con opciones diferenciadas.

Se permite a los usuarios gestores del plan acceder a los resultados de una evaluación individual, que permite extraer los documentos de evaluación necesarios en caso de recurso sobre la evaluación individual, así como realizar correcciones sobre notas si así es requerido.

Los usuarios gestores también tendrán acceso al árbol de objetivos de una unidad que participa dentro del plan de evaluación, o del plan completo, pudiendo obtener mayor información sobre los objetivos dentro del plan (dependencia de objetivos, evaluados con el objetivo asignado, planes en los que se emplea un objetivo del catálogo,...).

VER FIG.11

La generación de informes es otra facilidad al alcance de los usuarios gestores de planes de evaluación, pudiendo generar informes que facilitan la gestión del plan, como puede ser el listado de evaluaciones individuales pendientes, o el listado de competencias del plan, así como informes que reflejan el resultado global de la evaluación, siendo ejemplo el documento de Dirección Por Objetivos (DPO), que se puede generar en diferentes formatos de fichero.

### 4. Situación actual de despliegue

Actualmente la aplicación de evaluación de desempeño de SIGP se encuentra en fase piloto de pruebas, siendo empleada para el proceso de evaluación por ocho unidades de diferentes Ministerios y Organismos de la Administración General del Estado, que eran ya participantes en el piloto de evaluación iniciado por la Comisión de Seguimiento del Plan Inicial de Difusión y de Fomento Experimental de la Evaluación del Desempeño en la Administración General del Estado.

La fase piloto se desarrolla bajo control y supervisión de la Dirección General de la Función Pública, con soporte directo sobre el aplicativo por parte de la Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica.

Una vez finalizada la fase piloto, se recibirán informes de las diferentes unidades participantes, valorando las funcionalidades de la aplicación, soporte, documentación asociada,..., e indicando incidencias y necesidades a cubrir, o cualquier otro aspecto referente a la aplicación.

### 5. Conclusiones

La finalidad que se pretende con la aplicación de evaluación de desempeño desarrollada dentro del ámbito del proyecto del Sistema Integrado de Gestión

de Personal, es dotar a las diferentes unidades dentro de la Administración General del Estado, de una herramienta común que facilite la ejecución de planes de evaluación del desempeño en el ámbito público, siguiendo la metodología propuesta por la Comisión de Seguimiento del Plan Inicial de Difusión y de Fomento Experimental de la Evaluación del Desempeño en la Administración General del Estado.

La naturaleza de la aplicación del SIGP, basada en un interfaz web a través del portal Funciona que da acceso a todos los empleados públicos de la AGE, y de un cliente rico para gestores de RRHH que ya se encuentra en funcionamiento en las diferentes unidades de RRHH de los Servicios Centrales, y cuya instalación y actualización se ejecuta por descarga vía web, permite poder ofrecer una herramienta potente en funcionalidad a un mínimo coste de distribución.

De igual manera, el empleo de una herramienta común para los diferentes Ministerios y Organismos de la AGE, donde el "software" es único, permitirá la reducción de manera importante, de los costes de desarrollo y mantenimiento, que redundará en el beneficio de todos los entes involucrados, y garantizará la aplicación de una metodología de evaluación de desempeño común, dirigida y controlada por la Dirección General de la Función Pública a través de la Comisión anteriormente mencionada, con los beneficios que ello conlleva.

José Manuel Ruiz Adámez

- Consejero Técnico (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas)(2011-2012)
- Técnico Superior de Proyecto Informático (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas) (2007-2010)
- Project Coordinator - Ericsson R&D Spain (2004-2006)
- Senior Software Designer - Ericsson R&D Spain (2001-2003)
- Software Designer - Ericsson R&D Spain (1998 - 2001)
- Ingeniero de Telecomunicación. Especialidad Radiocomunicación (1994-1997) - Universidad de Cantabria
- Ingeniero Técnico de Telecomunicación. Especialidad Radiocomunicación (1991-1994) - Universidad de Cantabria

### Del Tribunal Supremo

Sala de lo Contencioso-Administrativo.  
Pruebas selectivas para el ingreso en la  
Administración: bases de la convocatoria,  
baremo e impugnación indirecta de las pri-  
meras

Juan Francisco Pérez Gálvez  
Catedrático de Derecho Administrativo  
Universidad de Almería

IDENTIFICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN JUDICIAL:  
Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Contencioso-  
Administrativo, Sección 7ª) de 25 de abril de 2012

#### 1. ANTECEDENTES DE HECHO

Un empleado público tomó parte en las pruebas selectivas convocadas por resolución del Consejero de Interior para cubrir plazas del cuerpo facultativo, especialidad técnico de actividades turísticas, de la Administración especial de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares.

Contra la resolución del tribunal calificador por la que se publicaba la valoración definitiva de los méritos de los aspirantes que habían aprobado la fase de oposición, promovió el interesado recurso de alzada que fue desestimado por resolución de la Consejería, la cual fue recurrida ante la Sala de lo Contencioso-administrativo del Tribunal Superior de Justicia de las Islas Baleares que dictó sentencia, con fecha 19 de noviembre de 2010. En su parte dispositiva establecía:

«Primero.- Estimamos el recurso Contencioso-Administrativo seguido a instancias de [...] contra la Resolución de la Consejería de Interior del Gobierno Balear de 20 de septiembre de 2007 que desestima el recurso de alzada interpuesto contra el acuerdo del Tribunal calificador de aprobación de las listas definitivas de valoración de los méritos de las pruebas selectivas del Plan de Estabilidad Laboral (PEL) para el ingreso en el Cuerpo facultativo técnico especialidad Técnico de Actividades Turísticas.

Segundo.- Declaramos nulo el acto administrativo por no ser acorde a la legalidad del ordenamiento jurídico.

Tercero.- Acordamos la retroacción de las actuaciones al momento anterior a la baremación de todos los aspirantes bajo el dictado de lo establecido en el fundamento jurídico tercero de esta sentencia».

En la demanda se pretendía la anulación de la resolución recurrida al considerar que la valoración del mérito de experiencia profesional llevada a cabo por el tribunal calificador con aplicación de lo dispuesto en el baremo contenido en las bases vulneraba el principio de igualdad y el de mérito y capacidad, ya que los trabajos desarrollados por los aspirantes se valoraban de distinta forma según la Administración pública en que se hubieran prestado. Y esta petición es atendida por el TSJ (Tribunal Superior de Justicia) al considerar en su fundamento de derecho segundo, que:

«[...]». En definitiva y como excepción a la necesidad de impugnación de las bases en el momento y plazo oportunos, es posible la impugnación indirecta de aquellas, cuando a través de un acto de aplicación de las mismas se produce una vulneración de un derecho fundamental recogido en la Constitución, dando como resultado un vicio de nulidad radical y absoluta del artículo 62.1 a) de la ley 30/1992 porque lesiona derechos susceptibles de amparo constitucional como son el artículo 14 y artículo 23.2 de la CE

## Contra la resolución del tribunal calificador por la que se publicaba la valoración definitiva de los méritos de los aspirantes que habían aprobado la fase de oposición, promovió el interesado [que tomó parte en las pruebas selectivas] recurso de alzada que fue desestimado por resolución de la Consejería, la cual fue recurrida ante la Sala de lo Contencioso-administrativo del Tribunal Superior de Justicia de las Islas Baleares

(Constitución española) que proclaman el principio de igualdad, mérito y capacidad en el acceso a la función pública.

Y este es precisamente el supuesto que analizamos en autos. Ciertamente las bases de la convocatoria distinguen entre la experiencia adquirida en la Administración pública autonómica, que se valora a razón de 0,224 puntos por mes de servicio, mientras que el mismo trabajo, realizado en otra Administración pública, como lo son en el caso de autos los servicios prestados por el recurrente en el Consell Insular de Menorca y de Eivissa i Formentera, se valoran únicamente a razón de 0,056 puntos por mes de servicio, cuando en realidad es la misma función la realizada en la Administración autonómica y en los Consells Insulars, esto es, la contemplada en el artículo 62 de la ley 2/1999 de 24 de marzo General Turística de las Iles Balears según se certifica por la documental expedida por el Consell Insular d'Eivissa y que obra en autos. En efecto, aunque los Consells Insulars es claro que tienen la condición de Administración local, sin embargo, en virtud de la atribución de competencias ejecutivas y de gestión en materia de turismo efectuada por la CAIB (Comunidad Autónoma de las Islas Baleares) a su favor por ley 3/1996 de 29 de noviembre, los Consells asumen en sendas islas la función inspectora en materia de turismo, habiéndose reservado la Consellería de Turismo de la CAIB dicha competencia para la isla de Mallorca, y así lo recoge la ley 2/1999 de 24 de marzo. *Por lo que la distinción efectuada en las bases de la convocatoria de la discriminación de puntos por razón de cuál es la Administración donde se ha adquirido esa experiencia, no es admisible ni justificable, suponiendo una clara discriminación para los aspirantes que resulta intolerable y vulnera el principio de igualdad en el acceso a la función pública.*

La Administración considera que no existe vulneración en tanto que todos los aspirantes han sido valorados de igual forma, pero ello obviamente sí constituye una vulneración porque aunque todos hayan

sido valorados según el mismo criterio, *sin embargo se parte de una discriminación injusta e intolerable que quebranta un derecho fundamental cual es el acceso a la función pública bajo el principio de igualdad.*

Concluyendo se constata un defecto de nulidad de pleno derecho del artículo 62.1 a) de la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común al vulnerarse con la aplicación de la distinción en la puntuación que contempla aquella base lo dispuesto en el artículo 14 de la CE y el artículo 23.2 y 103 de la CE.

En consecuencia debe dejarse sin efecto lo dispuesto en el apartado b) del Anexo V apartado A relativo a la Experiencia cuando dice "experiencia en d'altres administracions públiques", así como la distinción de "autonómica" que se contempla en los puntos a) y b) de este apartado A), quedando unificado en un solo tipo la experiencia que acrediten los aspirantes, cualquiera que fuere la Administración pública donde la hubieren adquirido, y debiendo distinguirse únicamente según se trate la experiencia adquirida "del mateix cos i especialitat als quals s'accedeix o en categories professionals equivalents" o bien en "diferents cossos o escales i especialitats al qual s'accedeix o en categories professionals equivalents".

Por todo ello, la Sala declara nulo el acto impugnado y acuerda retrotraer las actuaciones al momento anterior a la baremación de todos los aspirantes bajo el dictado de lo establecido en este fundamento».

Con fecha 18 de abril de 2011, se formaliza la interposición del recurso de casación por la Letrada de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, en el se solicita que se dicte sentencia casando y anulando la sentencia del TSJ de las Islas Baleares. La parte recurrida interesó la desestimación del recurso de casación y la confirmación, en todos sus términos, de la sentencia recurrida.

## La doctrina del tribunal en esta sentencia se sustenta en la jurisprudencia que tanto el Tribunal Constitucional como el Tribunal Supremo han elaborado

### 2. DOCTRINA DEL TRIBUNAL Y FALLO

La doctrina del tribunal en esta sentencia se sustenta en la jurisprudencia que tanto el Tribunal Constitucional como el Tribunal Supremo han elaborado sobre las cuestiones que analizo en los apartados del siguiente epígrafe.

El único motivo del recurso de casación interpuesto por la letrada de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares se articulaba al amparo del artículo 88.1.d) de la Ley Jurisdiccional, denunciando por un lado, la infracción de la jurisprudencia constitucional recaída en relación con los artículos 14, 23.2 y 103.3 de la Constitución española, así como la vulneración de su artículo 9.3.

Ninguna de las infracciones alegadas por la demandante es aceptada por el Tribunal Supremo, y en consecuencia establece que «no ha lugar al recurso de casación [...], interpuesto por la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares contra (la) sentencia dictada por la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de las Islas Baleares, de 19 de noviembre de 2010, recaída en el recurso contencioso-administrativo número 832/2007», condenando en costas a la parte recurrente.

### 3. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LA SENTENCIA

#### 3.1. Principio de jerarquía normativa y de legalidad. Nulidad de unas bases no impugnadas en el momento de su publicación, sino posteriormente, en el momento de su aplicación

La letrada de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares aduce que «la configuración de la valoración del mérito consistente en la experiencia profesional realizada por el apartado A) del anexo V de las bases específicas de la convocatoria del proceso selectivo no es sino el traslado literal de lo dispuesto en la Disposición transitoria octava de la entonces vigente Ley autonómica 2/1989, de 22 de febrero, de la Función Pública de la referida Comunidad Autónoma –que fue introducida por la Disposición adicional decimoctava de la Ley 8/2004, de 23 de diciembre– respecto de la cual no se ha planteado cuestión de inconstitucionalidad, por lo que sostiene que la Sala de ins-

tancia ha vulnerado los principios de legalidad y jerarquía normativa contemplados en el artículo 9.3 de la Constitución española», y además argumentó que «el demandante de instancia no impugnó las bases de la convocatoria, habiendo participado en las pruebas selectivas ateniéndose a las mismas, y rechaza que, en el presente caso, exista una vulneración del artículo 14 de la Constitución española que permita excepcionar la aplicación del criterio jurisprudencial uniforme que viene señalando que las bases de la convocatoria de un concurso constituyen la ley a la que ha de sujetarse, de manera que, una vez firmes y consentidas, vinculan por igual a los participantes y a la Administración».

Sobre el particular, la STC (Sentencia del Tribunal Constitucional) 107/2003, de 2 de junio, en el fundamento jurídico sexto, determina: «[...]. El derecho fundamental garantizado por el art. 23.2 CE no se extiende a la legalidad como tal en el desarrollo de todo el proceso selectivo, sino que es, precisamente, un derecho a la igualdad en las condiciones de acceso a la función pública, lo que requiere, como en cualquier otro caso, la aportación de un término idóneo de comparación. [...]». Por ello y al considerar que el baremo de méritos era plenamente aplicable, estima que la pretensión del demandante en instancia de que le fueran valorados los servicios que prestó como inspector de turismo en los Consejos Insulares de Menorca e Ibiza como si fueran servicios prestados en la Administración de la Comunidad Autónoma implica una vulneración clara y directa de dicho baremo, que preveía una distinta valoración de la experiencia profesional según que se hubiera prestado en la Administración de la Comunidad Autónoma o en otras Administraciones Públicas. «A su juicio resulta irrelevante, por tanto, el argumento empleado por la sentencia recurrida referido a que las funciones desarrolladas por el demandante en los referidos Consells fueran idénticas a las prestadas por otros aspirantes en la Comunidad Autónoma, puesto que se precisaba que fueran equivalentes, no compartiendo tampoco que la circunstancia de que los Consells tengan atribuidas competencias en materia de turismo no significa que los empleados de éstos realicen unas mismas funciones que los pertenecientes a la Comunidad Autónoma, puesto que se trata de distintas Administraciones con su propio sistema de organización y funcionamiento».

A mi juicio, lo relevante son las funciones que se realizan. En reiterada jurisprudencia del Tribunal Supremo ha quedado acreditado que resulta indiferente la distinta Administración a que corresponda la experiencia o servicios valorados, mientras no conste que hay también diferencias en el cometido funcional de los puestos que sean objeto de comparación:

- STS (Sentencia del Tribunal Supremo) de 30 de junio de 2008 (Ar. 6707), FD (fundamento de derecho) segundo: «En cuanto al fondo del asunto, y haciendo

**En reiterada jurisprudencia del Tribunal Supremo ha quedado acreditado que resulta indiferente la distinta Administración a que corresponda la experiencia o servicios valorados, mientras no conste que hay también diferencias en el cometido funcional de los puestos que sean objeto de comparación**

**“La Sala declara nulo el acto impugnado y acuerda retrotraer las actuaciones al momento anterior a la baremación de todos los aspirantes”**

un tratamiento unitario de los motivos de casación, la cuestión consiste en decidir si las bases que establecen una puntuación distinta para los funcionarios de la propia Administración y los de otra Administración similar están o no justificadas y son compatibles con los principios de igualdad en el acceso a la función pública y de mérito y capacidad, consagrados en los preceptos invocados por los recurrentes en los motivos de casación, o si como sostiene la recurrida, las diferencias de puntuación, en el caso de un Auxiliar de la Administración General, entre la experiencia en el Ayuntamiento de Villanueva que se valora 7,5 puntos, frente a la misma experiencia en idéntica plaza en otras Administraciones que se valora en 3 puntos, es de escasa entidad en relación con la totalidad de la puntuación a obtener; y en el caso de un Operario del Servicio de Basuras, sería en ambos casos de tan solo un punto. Diferencias que se pretenden justificar por el mayor conocimiento de los problemas reales del Ayuntamiento de Villanueva y del callejero de la ciudad respectivamente.

Es evidente que la valoración de la experiencia previa que se tiene en la Administración, en idénticas plazas, valorando más la de quienes han prestado sus servicios en la misma no tiene justificación alguna, y revela no solo una vulneración de los principios de igualdad, mérito y capacidad en el acceso a la función pública, sino incluso un fumus de desviación de poder y de intento de favorecer en el proceso selectivo a quienes ya estaban con anterioridad en la Administración, y ello con independencia de la cuantía de la discriminación, y con independencia de que el resultado del proceso selectivo haya dado lugar a que ingresen quienes se beneficiaron de aquel tratamiento discriminatorio, aunque al final, no hubiera sido necesario, pues lo que se está impugnando aquí son las bases de la convocatoria del proceso selectivo, referido el recurso exclusivamente a este acto, y por ello la sentencia es conforme a derecho y los recursos interpuestos han de ser desestimados».

- STS de 18 de mayo de 2011 (Ar. 4454), FD cuar-

to: «Todos esos reproches del recurso de casación vienen a suscitar esta misma cuestión: si es constitucionalmente válida desde el parámetro del derecho a la igualdad consagrado en los artículos 23.2 y 14 CE, esa diferente valoración que la discutida Base 4.3.2.1 dispone para los servicios prestados según se trate de Administraciones públicas del País Vasco o del “resto de las Administraciones Públicas”.

Para resolver dicha cuestión deben tenerse en cuenta estas dos premisas: que la distinta Administración a que corresponda la experiencia o servicios valorados será indiferente mientras no conste que hay también diferencias en el cometido funcional de los puestos que sean objeto de comparación; y que es a la Administración autora de esa Base a la que incumbe la carga de concretar y justificar los elementos diferenciales tomados en consideración para disponer el trato desigual.

Con el anterior punto de partida la injustificada discriminación que es denunciada en el recurso de casación merece ser compartida por lo que seguidamente se explica.

Lo primero que debe destacarse es que el Cuerpo Administrativo no es privativo de la Administración vasca y se corresponde con tareas administrativas ordinarias de simple tramitación o de colaboración con funciones profesionales más cualificadas, por lo que en principio hay que suponer una sustancial identidad entre todos esos mismos Cuerpos aunque pertenezcan a Administraciones distintas.

Lo segundo a subrayar es que, en su oposición al recurso de casación, la Comunidad Autónoma del País Vasco, para intentar justificar la desigualdad aquí cuestionada, se limita a hablar genéricamente de un modelo vasco de función pública, vertebrado, se dice a partir de la Ley 6/1989 de la Función Pública Vasca para la totalidad de las Administraciones Públicas Vascas y del que no participan el resto de las Administraciones Públicas; pero, fuera de esta abstracta afir-



Tribunal Supremo. Foto: ©jldediego

mación, no precisa con un mínimo de detalle cuales son los concretos datos o elementos diferenciales que concurren en los cometidos que tienen asignados los funcionarios vascos del Cuerpo Administrativo para poder apreciar en ellos una distancia en relación con las restantes Administraciones con entidad bastante para justificar esa superior valoración de los servicios que aquí se discute.

Y lo tercero a señalar es que ciertamente el Tribunal Constitucional viene aceptando que valorar la experiencia en la Administración pública como mérito no es contrario al principio de igualdad, pero se trata de una doctrina principalmente sentada para resolver el contraste entre quienes aportan esa experiencia y quienes no la aportan que, por eso, no es directamente aplicable para decidir la prioridad que debe darse a la experiencia adquirida en una administración frente a otras; y buena prueba de ello es que la STC 281/1993, de 27 de septiembre, hizo esta declaración: “Y una diferencia no justificada es, precisamente, la contenida en el baremo ahora enjuiciado, toda vez que diferenciar a los concursantes en función del Ayuntamiento en el que han adquirido determinada experiencia y no a partir de la experiencia misma, con independencia de la Corporación en la que se hubiera adquirido, no es criterio razonable, compatible con el principio constitucional de igualdad. Antes aún, con semejante criterio evaluador se evidencia una clara intención de predeterminación del resultado del concurso a favor de determinadas personas y en detrimento –constitucionalmente inaceptables– de aqué-

**«Es a la Administración autora de esa base [de la convocatoria] a la que incumbe la carga de concretar y justificar los elementos diferenciales tomados en consideración para disponer el trato desigual»**

llas que, contando con la misma experiencia, la han adquirido en otros Ayuntamientos”».

Aunque se trate de Administraciones distintas con diferentes sistemas de organización y funcionamiento, no justifica ni motiva, per se, la preferente valoración que las bases contemplan de los servicios que se hayan prestado en la Administración autonómica frente a la experiencia en otras Administraciones.

Respecto a la posibilidad de que en ocasiones, a través de los actos de aplicación, se pueda enjuiciar la posible nulidad de unas bases no impugnadas en su momento en los casos en que resulte evidente la nulidad de alguno de sus extremos o su ilegalidad y trascendencia, la STS de 16 de enero de 2012 (Ar. 511), establece:

«[...] No es una novedad pues el Tribunal Constitucional (SSTC: 193/1987, 93/1995, 107/2003, 87/2008) ha dicho que no es obstáculo para plantear un recurso de amparo contra los actos de aplicación de las bases de procedimientos selectivos el no haber impugnado éstas por la razón de que aquéllas se

consideran inconstitucionales, puesto que la presunta vulneración del derecho fundamental a acceder en condiciones de igualdad a los cargos y empleos públicos (art. 23.2 CE) se habría producido, de forma concreta y real, en el momento en que el nombramiento para ocupar las plazas controvertidas ha recaído en personas distintas a la del recurrente en amparo».

«No es obstáculo para plantear un recurso de amparo contra los actos de aplicación de las bases de procedimientos selectivos el no haber impugnado éstas por la razón de que aquéllas se consideran inconstitucionales, puesto que la presunta vulneración del derecho fundamental [...] se habría producido, de forma concreta y real, en el momento en que el nombramiento para ocupar las plazas controvertidas ha recaído en personas distintas a la del recurrente en amparo»

Por tanto, esta situación «exime de la carga de impugnar las bases en casos determinados (aunque) en absoluto exonera de la de recurrir la resolución final».

El art. 62.1 a) de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común: «Nulidad de pleno derecho. 1. Los actos de las Administraciones públicas son nulos de pleno derecho en los casos siguientes: a) Los que lesionen los derechos y libertades susceptibles de amparo constitucional. [...]», y el art. 102 del mismo texto legal: «Revisión de disposiciones y actos nulos. 1. Las Administraciones públicas, en cualquier momento, por iniciativa propia o a solicitud de interesado, y previo dictamen favorable del Consejo de Estado u órgano consultivo equivalente de la Comunidad Autónoma, si lo hubiere, declararán de oficio la nulidad de los actos administrativos que hayan puesto fin a la vía administrativa o que no hayan sido recurridos en plazo, en los supuestos previstos en el artículo 62.1», posibilitan que los actos administrativos nulos puedan ser impugnados en cualquier momento.

De este modo, queda claro que no puede hablarse de consentimiento y firmeza de las bases, por no haber sido recurridas en tiempo y forma.

### **3.2. Lesión de derechos susceptibles de amparo constitucional en el acceso a la función pública**

En el escrito de oposición, el demandado sostuvo que, «en el presente caso, no es el contenido literal de las bases lo que incurre en el vicio constitucional de la discriminación sino la interpretación que de las mismas se hace en la resolución del proceso selectivo. Aduce que la sentencia recurrida no declara la nulidad de las bases sino simplemente la nulidad del acto administrativo que fue objeto de recurso ordenando la retroacción de las actuaciones al momento anterior a la baremación de todos los aspirantes,

puesto que, a juicio de la Sala de instancia, vulneró un principio elemental de los que informan el acceso a la función pública como es el de que a igualdad de méritos, igualdad de puntuación».

En nuestro país, el régimen jurídico de acceso a la función pública está presidido por un mandato claro de la Constitución, expresado en los principios y contenidos incluidos en los arts. 23.2 y 103.3. Estos principios y mandatos han sido trasladados a la legislación ordinaria, pero el transcurso del tiempo ha hecho necesario reformar el sistema, porque junto a sus virtudes, aparecían una serie de problemas acotados por la doctrina.

El derecho a la igualdad en el acceso a las funciones públicas, tal y como determina el art. 23.2 CE, es una especificación del principio de igualdad ante la Ley, formulado por el art. 14 CE. Por ello, el acceso a las funciones, cuando no esté en juego ninguna de las circunstancias específicas del art. 14 CE, se regirá por el art. 23.2 CE. Igualmente se deberá respetar el contenido del art. 103.3 CE, que impone la obligación de no exigir para el acceso a la función pública requisito o condición alguna que no sea referible a los principios de mérito y capacidad. Este derecho también está amparado por el art. 55 del EBEP (Estatuto Básico del Empleado Público).

### **El derecho a la igualdad en el acceso a las funciones públicas, tal y como determina el art. 23.2 CE, es una especificación del principio de igualdad ante la Ley, formulado por el art. 14 CE**

Lo que el art. 23.2 CE viene a establecer es una especificación del principio general de igualdad en relación con el acceso a los cargos y funciones públicas. El principio general actúa en dos planos distintos, debemos tenerlo presente. Como igualdad en la aplicación de la Ley, de una parte, y, de la otra, como igualdad ante la Ley. En este segundo aspecto, *la igualdad implica para el legislador no sólo la prohibición de establecer diferencias que carezcan de una fundamentación razonable y objetiva, sino más precisamente aún y en conexión con el art. 103.3 CE la prohibición de establecer diferencias que no guarden relación con el mérito y capacidad.* Cuando se vulnera este principio en el acceso a las funciones públicas, esta infracción debe entenderse comprendida en el derecho más específico consagrado en el art. 23.2 CE, pues esta norma, respecto de la consagrada en el art. 14 CE, debe considerarse *lex specialis*.

La igualdad se predica por tanto de las condiciones establecidas por la Ley y por ello lo que el art. 23.2 CE viene a prohibir entre otras cosas es que las reglas de procedimiento para el acceso a la función



Entrada principal del Tribunal Supremo. Foto: BFP

pública se establezcan no mediante términos generales y abstractos sino mediante referencias individualizadas y concretas. Así pues, el art. 23.2 CE si bien ha otorgado al legislador un amplio margen en la regulación de las pruebas de selección de funcionarios y en la determinación de cuáles hayan de ser los méritos y capacidades que se tomarán en consideración, *le obliga también a tener como límites constitucionales que la regulación no se haga en términos concretos e individualizados [...]*, y que los requisitos legalmente establecidos en términos de igualdad respondan única y exclusivamente a los principios de mérito y capacidad.

*Si en aplicación de la habilitación concedida, una Administración estableciese medidas o hiciese convocatorias desconociendo esa exigencia constitucional, los órganos judiciales habrían de conocer de esa extralimitación y en su caso, si existiera vulneración de derechos fundamentales de algún ciudadano, el asunto podría ser conocido por el Tribunal Constitucional a través del oportuno recurso de amparo.*

Creo que queda acreditado que de la interconexión entre el art. 23.2 y 103.3 CE y art. 55 EBEP deriva la protección reforzada e interrelación entre los principios de igualdad, mérito y capacidad en el acceso al empleo.

Los principios de mérito y capacidad, objeto de tratamiento en el art. 23.2 CE, han sido depurados por la jurisprudencia constitucional estableciendo que las normas aplicables a cada proceso de selección deben establecer requisitos generales y específicos para participar en ellos, es decir, es un derecho de configuración legal (STC 48/1998), caracterizado por las siguientes notas esenciales:

- Deben establecerse mediante referencias abs-

tractas y generalizadas, evitando cualquier reserva *ad personam* (SSTC 42/1981, 50/1986, 48/1998, entre otras). Es decir, «la reserva de ley y el principio de legalidad entrañan una garantía de orden material, que se traduce en la imperativa exigencia de pre-determinar cuáles hayan de ser las condiciones para acceder a la función pública, de conformidad con los indicados principios constitucionales» [STC 48/1998, FJ (fundamento jurídico) 7.a)].

- Deben guardar relación directa con los criterios de mérito y capacidad, y no con otras condiciones personales o sociales (SSTC 148/1986, 166/2001, 107/2003, entre otras). Es decir, actúan como una garantía de la igualdad material que se deduce del art. 23.2 CE, al entender que, aunque esta exigencia se establezca en el art. 103.3 CE, una interpretación sistemática del texto constitucional implica «no exigir para el acceso a la función pública requisito o condición alguna que no sea referible a los indicados conceptos de mérito y capacidad, de manera que pueden también considerarse violatorios del principio de igualdad todos aquellos que, sin esa referencia, establezcan una diferencia entre los ciudadanos» [STC 38/2000, FJ 6 b)].

En todo caso, esta exigencia juega un distinto papel en los procedimientos de selección y en los procedimientos de provisión, tal y como, entre otras, ha establecido la STC 156/1998 (FJ 3).

- Deben tener una justificación objetiva y razonable, en relación con las funciones a desempeñar, tanto en términos absolutos, como relativos (SSTC 15/1988, 198/1989, entre otras).

- También debo hacer referencia a la relación que existe entre mérito e idoneidad para el ejercicio del empleo público.

# De la Audiencia Nacional

## Sala de lo Contencioso-Administrativo. Procesos selectivos y comisión de valoración

Francisco Javier López Fernández  
Licenciado en Derecho

IDENTIFICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN JUDICIAL:  
Sentencia de la Audiencia Nacional (Sala de lo Contencioso-Administrativo, Sección 4ª) de 25 de julio de 2012

### 1. ANTECEDENTES DE HECHO

La sentencia de la Audiencia Nacional (en adelante SAN) tiene su origen tras el recurso de apelación que interpone la demandante contra la desestimación del recurso contencioso-administrativo en relación con el proceso selectivo convocado por el Instituto Nacional de la Seguridad Social. La recurrente, que es funcionaria del Cuerpo Superior de la Administración de la Seguridad Social, entiende que sus derechos se han visto vulnerados por lo que recurre, tanto la Orden de convocatoria de dicha Administración pública (Orden TIN/2038/2010, de 19 de julio), como la Orden por la que se resuelve el concurso específico en el que ha participado (Orden TIN/538/2010, de 26 de febrero).

El planteamiento que hacía la parte actora en relación con las órdenes recurridas puede concretarse en tres motivos.

En primer lugar, sostiene que se ha vulnerado el ordenamiento jurídico, ya que el procedimiento de selección en lugar de ser llevado a cabo en la fase de méritos generales, se ha desarrollado a través del proceso de entrevista, la cual constituye un trámite que no recogía la orden de convocatoria. Este hecho, además, se suma al perjuicio que ello le provoca al no prestar servicios en la entidad que ha convocado dicho proceso selectivo.

En segundo lugar, alega la vulneración de las bases de la convocatoria, en lo que respecta a la comisión de valoración, pues la entrevista fue exclusivamente realizada por el presidente de la comisión y otro funcionario, además de los representantes sindicales. En definitiva, sostiene que la comisión de valoración al no actuar en pleno no estuvo válidamente constituida en dicho acto, al tiempo que tampoco motivó la valo-

ración de los méritos

Finalmente, mantiene la demandante que se ha producido la vulneración de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres «pues la Administración, a través de la mencionada entrevista, ha realizado una práctica de preferencia masculina para un puesto de responsabilidad, como es el de Subdirector Provincial de Prestaciones de Invalidez en Sevilla».

La cuestión litigiosa se centra en determinar si los derechos de la demandante se han visto vulnerados por parte de la comisión, como órgano competente en la valoración de los méritos de la concursante. Por este motivo, la recurrente pretende o bien que se proceda a su nombramiento en la plaza a la que participaba o, subsidiariamente, la repetición de la entrevista por la comisión de valoración.

### 2. DOCTRINA DEL TRIBUNAL Y FALLO

La SAN analiza como núcleo de la demanda si la comisión, en su condición de órgano encargado de la valoración de los méritos de los concursantes, quedó válidamente constituida con objeto de proceder a la genuina función que le viene encomendada en la orden de convocatoria, así como en el Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al Servicio de la Administración General del Estado y de Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la Administración General del Estado (en adelante RD 364/1995).

**La sentencia de la Audiencia Nacional analiza como núcleo de la demanda si la comisión, en su condición de órgano encargado de la valoración de los méritos de los concursantes, quedó válidamente constituida**

En el examen de los diferentes elementos que resultan esenciales para la válida constitución del órgano de valoración, se constata, por tanto, el incumplimiento del quórum de asistencia al verificarse que la comisión de valoración nombrada en la orden de convocatoria no fue la que desempeñó las competencias atribuidas por la misma, sino una subcomisión creada al efecto para acometer la fase de la entrevista. Además, declarará el incumplimiento del principio de especialidad al no constar el grado personal y titulación de los miembros de la comisión.

## La sentencia de la Audiencia Nacional tiene su origen tras el recurso de apelación que interpone la demandante contra la desestimación del recurso contencioso-administrativo en relación con el proceso selectivo convocado

Respecto a la falta de motivación que la parte actora alegó en apelación, la SAN se pronunciará indicando que dicho motivo no se articuló en la demanda, y en consecuencia tampoco se resolvió en la sentencia de instancia, por lo que su causa no procede al ser introducido de forma novedosa en el recurso de apelación.

Igual suerte correrá el último motivo invocado por la recurrente, con relación a la discriminación por razón del sexo en virtud de lo establecido por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. En este caso, la SAN advierte que la parte actora no hace sino reiterar las alegaciones que se hicieron en primera instancia, encontrando adecuado el argumento sostenido por el juzgador *a quo* por el que se declaró que el principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres (establecido en el art. 4 de la citada Ley) ha de integrarse «tanto en el ámbito privado como en el del empleo público, garantizando la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y en la promoción profesional». Además, determina que como principio ha de ser tenido en cuenta por la comisión de valoración, pero nunca constituir un criterio decisorio de selección en función del sexo del aspirante.

En conclusión, se estima el recurso de apelación de la parte actora, al determinarse la nulidad de pleno de derecho de los acuerdos adoptados por la subcomisión creada *ad hoc*, imponiéndose la retroacción del procedimiento al momento de la entrevista.

### 3. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LA SENTENCIA

#### 3.1. Cuestiones de fondo

Las Administraciones públicas tienen la facultad de cubrir aquellos puestos que se encuentran vacantes a través de la provisión de puestos de trabajo. Se trata, en definitiva, de un procedimiento administrativo que tiene por finalidad específica la cobertura, a través de mecanismos previamente diseñados, de una serie de puestos vacantes que se entienden necesarios. En el caso que se analiza, dicha provisión se articula a través del concurso específico, determinado en función de la naturaleza de los puestos a cubrir y cuando así es determinado por la propia convocato-

ria (RD 364/1995, art. 45).

La recurrente, que es empleada pública, hace valer uno de los derechos más importantes en el ámbito de la función pública, y que se encuentra recogido en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, como es «la progresión en la carrera profesional y promoción interna, según principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación» [art. 14 c)].

Estos procesos selectivos se articulan mediante la publicación de la oportuna convocatoria y sus bases, las cuales deberán contener, entre otros aspectos, lo relativo a la composición de las comisiones de valoración. En este sentido, es importante destacar que las bases regirán el proceso selectivo constituyendo un instrumento al que la jurisprudencia consolidada del Tribunal Supremo le otorga la siguiente naturaleza: «Las bases de la convocatoria para la provisión de vacantes por concurso u oposición constituyen su Ley, a la que quedan sometidos tanto los concursantes como la propia administración» (STS [Sentencia del Tribunal Supremo] de 25 de febrero de 1946 [RJ 1946\161]; SSTs de 8, 5 y 9 de julio de 1947 [RJ 1947\478, RJ 1947\651 y RJ 1947\71] y STS de 9 de junio de 1948 [RJ 1948\836], entre otras).

Además, estas bases también vincularán a quienes han de juzgar las pruebas selectivas, como es el caso de los tribunales o comisiones permanentes de selección, o, en este caso concreto, la comisión de valoración (RD 364/1995, art. 15.4).

Con fecha 11 de mayo de 2010, la comisión de valoración adoptó el siguiente acuerdo: «Para los casos en que se determine la realización de entrevistas, se acuerda que la Comisión no actúe en pleno. El presidente, o miembro del órgano de valoración en quien delegue, junto con, al menos, otro de los vocales, llevarán a cabo estas entrevistas y propondrán a la Comisión una puntuación de conjunto para el mérito “adecuación al puesto” [...]. A estas entrevistas también podrá incorporarse alguno o algunos de los asesores de la Comisión, que actuarán con voz pero sin voto». La Sala de instancia declaró sobre este asunto que la composición de la comisión de valoración se

ajustaba a las bases de la convocatoria, pues, aunque no actuó en pleno, no se justificaba la disconformidad de la recurrente pues aquella actuó compuesta por «el Presidente, uno de los vocales y cuatro asesores procedentes de las centrales sindicales».

Se constata, por tanto, una delegación de las competencias o funciones de la comisión a favor de un nuevo órgano de valoración que será quien lleve a cabo las entrevistas y proponga a la comisión una puntuación de conjunto para el mérito «adecuación del puesto». Sobre este asunto, la SAN considera que la valoración efectuada a través de esta «subcomisión» o nuevo órgano de valoración «comporta un desapoderamiento de las funciones y potestades que han quedado encomendadas legalmente a la comisión de valoración, en virtud de las competencias que legalmente le corresponden».

### **La sentencia de la Audiencia Nacional considera que la valoración efectuada a través de esta «subcomisión» o nuevo órgano de valoración «comporta un desapoderamiento de las funciones y potestades que han quedado encomendadas legalmente a la comisión de valoración»**

Las bases publicadas en este proceso selectivo preveían que los méritos serían valorados por una comisión compuesta por los siguientes miembros:

- Presidente: el Subdirector General de Recursos Humanos y Materiales del Instituto Nacional de la Seguridad Social o funcionario en quien delegue.

- Vocales: seis vocales designados por la autoridad convocante, que serán representantes de la Dirección General del Instituto Nacional de la Seguridad Social, y un vocal representante de la Subdirección General de Ordenación y Desarrollo de los Recursos Humanos de los Organismos Autónomos y Seguridad Social del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Tres de estos vocales tendrán la condición de secretario, presidente suplente y secretario suplente.

- Un representante de cada una de las organizaciones sindicales más representativas en el ámbito de la Administración General del Estado y de las que cuenten con más del diez por ciento de representantes en el conjunto de las Administraciones públicas, si así se estima oportuno por la comisión.

- Para la valoración de méritos, incluida la celebración de entrevistas que en su caso se decida, también la comisión podrá proponer la incorporación de expertos que colaborarán en calidad de asesores, para lo que dispondrán de voz pero no de voto.

Sobre la base de tales prescripciones, la comisión de valoración debía respetar lo establecido por las bases de este concurso específico y constituirse conforme lo dispuesto por las mismas, ya que según establece la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (en adelante LRJPAC), «la competencia es irrenunciable y se ejercerá precisamente por los órganos administrativos que la tengan atribuida como propia» (art. 12.1).

Además, la LRJPAC determina que «para la válida constitución del órgano, a efectos de la celebración de sesiones, deliberaciones y toma de acuerdos, se requerirá la presencia del Presidente y Secretario o, en su caso, de quienes le sustituyan, y la de la mitad al menos de sus miembros» (art. 26).

De la anterior norma se deduce que la válida constitución del órgano de valoración respecto a este concurso específico de méritos requería la presencia, al menos, del presidente y secretario y, además, la mitad de sus miembros, sin lo cual no podía adoptar válidamente acuerdos. Es por este motivo por lo que, además, dichos acuerdos se han de considerar nulos de pleno derecho, porque, de conformidad con lo que dispone la LRJPAC, tendrán este carácter aquellos actos que son dictados «prescindiendo total y absolutamente del procedimiento legalmente establecido o de las normas que contienen las reglas esenciales para la formación de la voluntad de los órganos colegiados» [art. 62.1.e)].

En definitiva, no sólo se vulneraron las bases del concurso sino también las reglas esenciales de formación de voluntad de los órganos colegiados, en cuanto se refiere al quórum de asistencia (STS de 19 de febrero de 1992, Fj. 6 [RJ\1992\1132]), comportando la nulidad de pleno derecho de las actuaciones. En igual sentido, el Tribunal Supremo, respecto a un caso en el que un miembro del tribunal calificador fue sustituido por otro miembro, declaró: «El acto es contrario a Derecho, pues no refleja la auténtica voluntad del Tribunal Calificador, tal como fue diseñado» (STS de 30 de septiembre de 2010, Fj. 1 [RJ\2010\6903]).

**En definitiva, no sólo se vulneraron las bases del concurso sino también las reglas esenciales de formación de voluntad de los órganos colegiados**

A este hecho han de sumarse otros elementos de juicio tenidos en cuenta por la SAN. La comisión goza, además, de discrecionalidad técnica, ante «la presumible imparcialidad de sus componentes, la especialización de sus conocimientos y la intervención directa en los puestos realizados» (STS de 19 de junio de 2001, Fj. 3 [RJ\2001\9544]).

El RD 364/1995 determina que tanto los tribunales como las comisiones permanentes de selección han de respetar el principio de especialidad (art. 11), es decir, y respecto a este caso concreto, que los miembros de la comisión de valoración deberán estar en posesión de un nivel de titulación igual o superior al exigido para el ingreso en el cuerpo o escala de que se trate.

Esta circunstancia no fue justificada por la comisión de valoración, estando expresamente prevista por las bases reguladoras, donde además se preveía que, «al convocarse puestos que precisan para su valoración del sistema de concurso específico establecido en el artículo 45 del Reglamento aprobado por el Real Decreto 364/1995, deberán poseer un grado personal o desempeñar puestos de igual o superior nivel de complemento de destino de los convocados» (Orden de convocatoria, base octava, y, en sentido similar, la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Islas Baleares, Sala de lo Contencioso-Administrativo, de 2 de noviembre de 1998, Fj. 1 [RJCA\1998\4247]).

Al mismo tiempo, tampoco se respetó la necesidad de velar porque el número de representantes sindicales no fuera igual o superior al número de miembros propuestos por la Administración (recuérdese que, de los seis miembros de la comisión, cuatro eran representantes sindicales). Y además, quiero añadir junto a estos elementos, que tampoco se respetó la exigencia de que el órgano de selección estuviera compuesto por un número impar de miembros (RD 364/1995, art. 46.1).

En conclusión, la constitución en forma de la comisión de valoración constituye un elemento de extraordinaria importancia pues a ella se le encomienda el proceso selectivo y la responsabilidad de valorar los méritos de los concursantes. Por todo ello, no puedo sino compartir el fallo judicial, entendiéndolo que se ha producido una vulneración de los derechos de la concursante. Además entiendo justificada la retroacción del procedimiento al momento de la celebración de la entrevista una vez que quede constituida en forma la comisión de valoración, pues, aun a pesar del carácter vinculante que ostentan las propuestas de los tribunales u órganos de valoración tanto para la Administración como para el orden jurisdiccional (STS de 27 de abril de 1990, Fj. 5 [RJ\1990\3568]), nada impide a estos últimos «controlar la legalidad procedimental de los ejercicios, su ajuste a las bases de la convocatoria, el cómputo de los méritos y, eventualmente, evitar la arbitrariedad o desviación de poder» (STC de 29

## La constitución en forma de la comisión de valoración constituye un elemento de extraordinaria importancia pues a ella se le encomienda el proceso selectivo y la responsabilidad de valorar los méritos de los concursantes

de noviembre de 1993, Fj. 4 [RTC 1993\353]).

En definitiva, no pudiendo los órganos jurisdiccionales sustituir a la comisión en lo que sus valoraciones tienen de apreciación técnica, la parte actora verá resarcidos sus derechos en cuanto se practiquen de nuevo las pruebas o trámites afectados por la irregularidad (STS de 14 de junio de 1991, Fj. 2 [RJ\1991\5007]). Así, una vez que la comisión de valoración se constituya en forma (según lo dispuesto por la LRJPAC, art. 26, y Orden de convocatoria, base octava), se procederá a realizar la entrevista y a valorar los méritos de los concursantes de acuerdo con las normas legales [base tercera, apartado B]).

### 3.2. Cuestión improcedente: motivación

Una de las cuestiones planteadas por la parte actora fue que la valoración de la entrevista no se motivó en forma, vulnerándose así lo contenido por la LRJPAC, cuando ésta determina que serán motivados «los actos que resuelvan procedimientos de revisión de oficio de disposiciones o actos administrativos, recursos administrativos, reclamaciones previas a la vía judicial y procedimientos de arbitraje» [art. 54.b)].

La SAN mantiene el criterio defendido por la jurisprudencia al indicar que «la apelación no puede tener por objeto cuestiones que no han sido controvertidas ni en la instancia, ni en la vía administrativa» (STS de 5 de diciembre de 1998, Fj. 2 [RJ 1998\9714]).

No obstante, indicará que la jurisprudencia más reciente ha evolucionado en el sentido de exigir una explicación de las apreciaciones llevadas a cabo por los tribunales calificadoros, a fin de posibilitar el conocimiento de las razones por las que se ha preferido a un concursante en detrimento de otro y el control jurisdiccional de la actuación de la Administración.

**La jurisprudencia más reciente ha evolucionado en el sentido de exigir una explicación de las apreciaciones llevadas a cabo por los tribunales calificadoros, a fin de posibilitar el conocimiento de las razones por las que se ha preferido a un concursante en detrimento de otro y el control jurisdiccional de la actuación de la Administración**



Audiencia Nacional, Foto: BFP

En este sentido, puede mencionarse la STS de 22 de enero de 2008 (RJ 2008\586), que en su fundamento jurídico quinto establece: «Una adecuada motivación lo que exigirá es que en el expediente figure una explicación, por parte del Tribunal de Calificación, de cuáles fueros los pasos seguidos y las razones ponderadas para llegar a las cifras finales en que ya han sido cuantificadas las valoraciones atribuidas a los méritos de cada concursante; pues sólo así podrá comprobarse si el juicio de valoración que fue realizado, dentro de ese margen de apreciación que permitía la convocatoria, estuvo guiado por razones dirigidas a buscar las capacidades, conocimientos y experiencias que mejor se adaptaban al puesto convocado; y si, paralelamente, debe quedar descartada la existencia de puro voluntarismo o arbitrariedad (art. 9.3 CE)».

En definitiva, la obligación de motivación debe tratar de cumplir con las siguientes exigencias: «a) Expresar el material o las fuentes de información sobre las que va a operar el juicio técnico; b) Consignar los criterios de valoración cualitativa que se utilizarán para emitir el juicio técnico; c) Expresar por qué la aplicación de esos criterios conduce al resultado individualizado que otorga la preferencia a un candidato frente a los demás» (STS de 27 de abril de 2012, Fj. 11 [RJ 2012\6421]).

# NOTICIAS NORMATIVAS

**Resolución de 30 de octubre de 2012, de la D. G. de Empleo, por la que se publica la relación de fiestas laborales, año 2013.**

**Orden HAP/2330/2012, de 19 de octubre, de bases reguladoras de subvenciones a las organizaciones sindicales presentes en las mesas generales de negociación del EBEP, en las que participa la Administración General del Estado, como apoyo instrumental**

**Resolución de 12 de noviembre de 2012, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se aprueba y publica el Acuerdo de la Mesa General de Negociación de la A.G.E. de 29 de octubre de 2012, sobre asignación de recursos y racionalización de las estructuras de negociación y participación**

## Asturias

**Acuerdo de 31 de octubre de 2012, del Consejo de Gobierno que ratifica el Acuerdo de la Mesa General de Negociación de la Administración del Principado de regulación del complemento a la prestación económica en situación de incapacidad temporal**

## Baleares

**Acuerdo Resolución del director gerente de la Escuela Balear de Administración Pública por la que se prevé la presentación de solicitudes electrónicas**

## Estado

Facilita el conocimiento en todo el territorio nacional del conjunto de las fiestas laborales. BOE 3 de noviembre, núm. 265, pag. 77628. <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2012-13644>. [Ir a norma](#)

Establece las bases reguladoras para la concesión de las subvenciones destinadas a la financiación de los gastos que realicen las organizaciones sindicales anualmente en la realización de actividades que estén relacionadas con el ejercicio de funciones que se deriven de su presencia en las Mesas Generales de Negociación que estuviesen constituidas: Mesa General de Negociación de la A.G.E. para las materias que afecten a los funcionarios públicos, en la Mesa General de Negociación de las Administraciones Públicas o en la Mesa General de Negociación de la A.G.E reguladas en art. 34.1, 36.1, y 36.3 del Cap. IV EBEP. BOE 31 Octubre 2012, núm. 262, pág. 76731. <http://www.boe.es/boe/dias/2012/10/31/index.php?s=c> [Ir a norma](#)

El Acuerdo establece el número de miembros que componen las Mesas Generales de Negociación previstas en el EBEP, de las Mesas Delegadas de la Mesa General -art. 36.3-, así como de la Comisión Paritaria (CIVEA) y las Subcomisiones Delegadas dependientes de ella, en el ámbito del III Convenio Único para el personal laboral de la AGE. Además, aborda la determinación de lo que se considera Centro de Trabajo a los efectos del art. 10 de L.O. 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical. BOE 14 de noviembre de 2012, núm. 274, pág. 79427. <http://www.boe.es/boe/dias/2012/11/14/index.php?s=c> [Ir a norma](#)

## Comunidades autónomas

Ratifica y publica el Acuerdo de la Mesa General de Negociación de la Administración del Principado de Asturias, de regulación del complemento a la prestación económica en situación de incapacidad temporal de los empleados públicos de la Administración del Principado de Asturias, y de sus organismos y entes públicos. BOPA 8 Noviembre 2012, núm. 259, <http://www.asturias.es> [Ir a norma](#)

Aprueba la tramitación telemática a través del registro electrónico de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, de los trámites que corresponden a la Escuela Balear de Administración Pública que se indican en el anexo de esta resolución, con los requisitos específicos y características técnicas que también se especifican. BOIB de 15 Noviembre 2012, núm. 169, pag 7237. <http://www.caib.es> [Ir a norma](#)

## Castilla-La Mancha

**Ley 9/2012, de 29 de noviembre, de Tasas y Precios Públicos de Castilla-La Mancha y otras medidas tributarias**

**Decreto 143/2012, de 8 de noviembre, por el que se modifica el Decreto 22/1989, de 7 de marzo, por el que se asignan competencias en materia de personal a diversos órganos de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha**

## Extremadura

**Resolución de 7 de noviembre de 2012, [...] sobre Negociación de Empleados Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura sobre derechos y garantías sindicales**

## Galicia

**Orden de 9 nov. 2012 que aprueba los estatutos del Colegio Territorial de S.I.T.A.L. de A Coruña**

## Murcia

**Ley 9/2012, de 8 de noviembre, de adaptación [...] al R.D-Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad**

## Navarra

**ACUERDO del Gobierno de Navarra, de 31 de octubre de 2012 [...] sobre uso de bienes y espacios públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra**

## Valencia

**RESOLUCIÓN de 30 de octubre de 2012 [...] por la que se crea la Comisión de Valoración Documental para los municipios de la Comunitat Valenciana**

En el Capítulo VI de la Ley, a partir del art. 364, se regulan las tasas por derechos de examen de pruebas selectivas. El hecho imponible es la participación como aspirantes en pruebas selectivas de acceso o de promoción a los Cuerpos y Escalas de funcionarios o a la categorías de personal laboral convocadas por la Junta de Comunidades. DOCM 1 de diciembre de 2012 núm. 235, pág. 36448. <http://docm.jccm.es> [Ir a norma](#)

El Decreto 22/1989, de 7 de marzo, distribuyó las competencias para otorgar y denegar comisiones de servicios entre diversos órganos de la Administración. Esta norma centraliza en un solo órgano administrativo, concretamente en el órgano directivo que tiene atribuido el ejercicio de competencias transversales en materia de función pública, todas las competencias para autorizar y denegar comisiones del personal funcionario no docente de la Junta de Comunidades. DOCM 13 Noviembre 2012 núm. 221, pág. 34642. <http://docm.jccm.es> [Ir a norma](#)

Adecua la acción sindical en la Administración regional al art. 10 R.D-Ley 20/2012, de 14 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad, así como cuestiones técnicas y organizativas relativas a la acción sindical. DOE 13 Noviembre 2012, núm. 219, pág. 23857 <http://doe.juntaex.es/> [Ir a norma](#)

Aprueba los estatutos del Colegio Territorial de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local de A Coruña. DOG 22 Noviembre 2012, núm. 223, pág. 43992 [www.xunta.es/diario-oficial-galicia](http://www.xunta.es/diario-oficial-galicia) [Ir a norma](#)

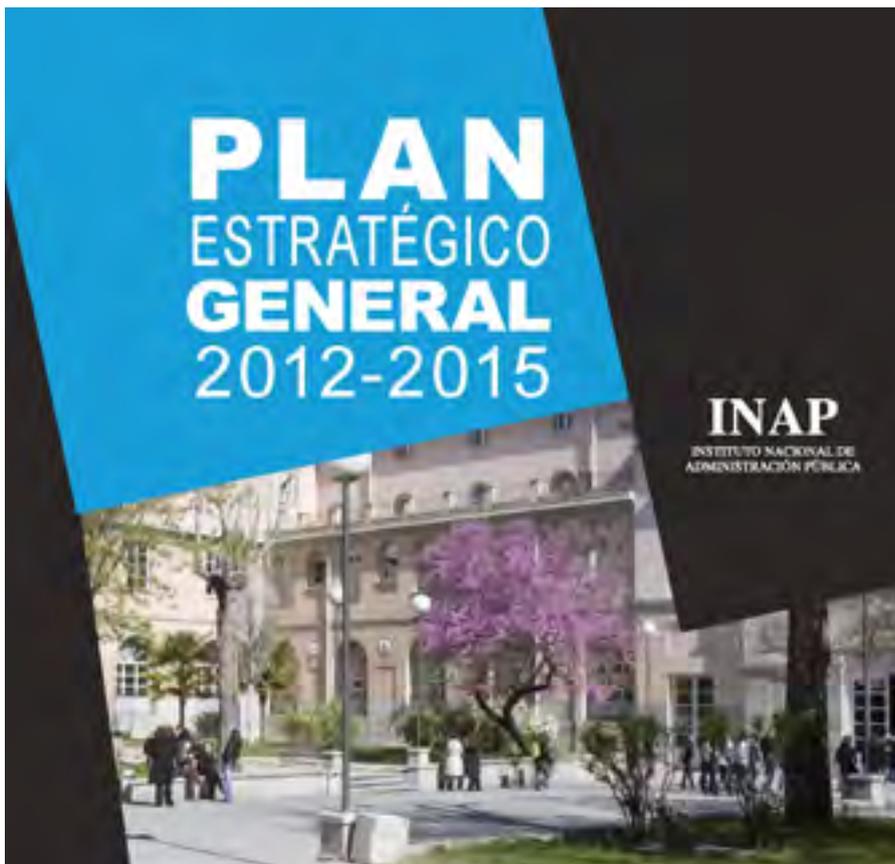
Entre otras medidas, crea un Registro de Órganos de Representación del Personal al servicio del sector público de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, determinando los actos que serán objeto de inscripción o anotación en el mismo. BORM 10 Noviembre 2012, núm. 261, pág. 44247 [www.carm.es/borm/](http://www.carm.es/borm/) [Ir a norma](#)

Recoge instrucciones para garantizar el uso adecuado de los bienes y espacios públicos por parte de los empleados públicos. BON 14 Noviembre 2012, núm. 223, pág. 12424, [www.navarra.es/home\\_es/Actualidad/BON/](http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/BON/) [Ir a norma](#)

Crea la Comisión de Valoración Documental para los municipios de la Comunitat Valenciana, dependiente de la Junta Calificadora de Documentos Administrativos, como órgano colegiado de carácter técnico. Se ajustará a lo dispuesto en el art. 22 y ss. Ley 30/1992, de 26 de noviembre. DOCV 21 Noviembre 2012. núm. 6907, pág. 33811, [http://www.docv.gva.es/portal/index\\_es.html](http://www.docv.gva.es/portal/index_es.html) [Ir a norma](#)

## PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El pasado día 4 de diciembre se publicó el Plan Estratégico General del INAP. El Plan abarca el periodo 2012-2015 y establece para el Instituto unas metas muy ambiciosas que suponen una modificación profunda de su papel institucional. El secretario de Estado de Administración Pública, Antonio G. Beteta, en las palabras de presentación del Plan que ha tenido la amabilidad de enviarnos, destaca la generación de conocimiento y su difusión como uno de los aspectos centrales de nuestro Plan y señala también la necesidad de poner al día los instrumentos y los contenidos de aprendizaje que el INAP ofrece. Manuel Arenilla, nuestro director, enmarca en su introducción el Plan Estratégico del Instituto en los valores que le dan coherencia y sentido: la eficacia, la transparencia, la ejemplaridad, la responsabilidad. En sus palabras, lo que pretendemos es “ayudar a fortalecer la legitimidad de la Administración mejorando su orientación al bien común”.



La Misión y la Visión del organismo son la entrada a un Plan que parte de 5 Objetivos Generales:

1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.
2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.
3. Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional.
4. Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos.
5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.

Cada Objetivo General cuenta con una serie de Estrategias, que se concretan a su vez en los Proyectos, las metas específicas que permitirán alcanzar los Objetivos y hacer realidad la Visión del Instituto.

Como demostración de la clara voluntad del INAP de sacar adelante el Plan, esta edición incorpora ya el Plan Operativo para los próximos meses, que incluye casi 40 Proyectos de los más de 100 que tiene el Plan Estratégico. Para cada uno de ellos se ha elaborado una ficha con el responsable y el equipo del Proyecto, las actividades y los productos resultantes junto con su fecha de entrega.

El Plan, su seguimiento y sus actualizaciones estarán a partir de ahora disponibles en la web del INAP.

[Enlace a Plan Estratégico](#)

## ENCUENTROS



### V Encuentro de técnicos de formación en las Administraciones Públicas

Durante los días 19, 20 y 21 de noviembre ha tenido lugar, en la sede de Alcalá de Henares del INAP, el V Encuentro de técnicos de formación en las Administraciones Públicas. Esta actividad se organiza por iniciativa de la Comisión General de Formación para el Empleo en las Administraciones Públicas, con el fin de facilitar el intercambio de experiencias que propicien la producción colectiva de pensamiento y aprendizaje. El encuentro fue inaugurado por el director del Instituto con una reflexión sobre el papel de la formación para contribuir a que la Administración Pública cumpla con su finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas y garantizar sus derechos y libertades. Para ello, la coordinación, el compartir prácticas y recursos y, más allá de eso, el conocimiento, era deseable antes y se ha convertido en una necesidad en la actualidad, cuando debemos orientar nuestra actividad a ese logro, con menos recursos.

Siguiendo la estela de los cuatro encuentros anteriores, el contenido de este encuentro se ha centrado en "lo mejor de cada casa". Para ello, los participantes han aportado una experiencia relevante de su institución, con un ejercicio posterior de reflexión en torno a los temas que suscitan mayor interés.

Las experiencias aportadas han sido las siguientes:

- Escuela de Administración Pública de Extremadura. Consuelo Álvarez. Red formativa de buenas prácticas. Los centros que solicitan este tipo de formación realizan un trabajo colaborativo

## V Encuentro de Técnicos de Formación, en la sede de Alcalá de Henares

de mejora y se responsabilizan de la transferencia a otros centros, mejorando así la calidad de los servicios públicos.

- Escola d'Administració Pública de Catalunya. Silvia Alonso y Joana Martínez. Formación semipresencial. Flexibilidad y orientación a la transferencia. Las clases dejan de ser una exposición de contenidos, se centran en actividades que requieren presencia del profesor y del grupo. El profesorado tiene como tarea importante determinar cómo obtener evidencias de la aplicación práctica de la formación.
- Instituto Andaluz de Administración Pública. M<sup>a</sup> del Mar Herrera y Urbano Jesús Muñoz. Programa de formación de formadores 2011-2012. Cambio estratégico para cualificar al profesorado e introducir en la coordinación una mayor carga docente, incorporando a su tarea el rol de facilitador.
- F.S.C-CC.OO. Pedro Antonio Martín. Itinerario formativo según el INCUAL para la gestión administrativa pública. Programa online, con evaluación de expectativas (pre) y evaluación de resultados (post).
- F.S.P-UGT. Miguel Sierra. MF 0233 Ofimática, 190 horas, enmarcado en un itinerario formativo. Cada curso está programado en un itinerario compuesto por varias unidades formativas acumulables, de carácter transversal e interadministrativo, de validez en todo el Estado; ofimática es uno de los módulos en un itinerario de cinco unidades formativas.

- Federación de Sanidad de CC.OO. Carles Dieguez. Acreditación de la calidad de las acciones formativas del ámbito sanitario. Evaluación por agencias externas dependientes de las Consejerías de Sanidad de las Comunidades Autónomas.
- Instituto Asturiano de Administración Pública (IAAP). Ana María Fernández. Calidad, innovación y trabajo colaborativo en la formación interna del IAAP. Detección de necesidades de formación interna para innovar en los contenidos, en la metodología –“pildorazos” formativos, reuniones de aplicabilidad y grupos de trabajo para desarrollar la aplicación concreta en el puesto de trabajo– y en el producto.
- Instituto Vasco de Administración Pública. Miriam Berasategui y Olatz Olgado. Red vasca de dirección pública local. Han creado EUDEL, una revista digital, con la perspectiva de editar cuatro boletines en los próximos 12 meses, con entrevistas, buenas prácticas y otros asuntos de interés para profesionales de las administraciones públicas. El objetivo es realizar unas jornadas presenciales una vez al año para favorecer el encuentro directo.
- Escuela de Administración Pública de Murcia. Tomás Laencina y Juan Santiago López Moreno. Creación de nuevos materiales e-learning para el plan de prevención de riesgos laborales con la herramienta de creación de contenidos “Wimba Create”. La implantación de esta herramienta de autor les ha permitido autonomía para actualizar los contenidos de cursos online y desarrollar nuevas actividades con un presupuesto reducido.
- Instituto Navarro de Administración Pública. Álvaro Martínez. Proyecto Huella. El proyecto no se inscribe en los cursos de catálogo, ni en la demanda. Lo ha ofrecido el Instituto, a aquellos servicios que quieran acogerse, para la mejora de cuatro áreas de trabajo: la calidad de los sistemas y procesos de trabajo; la motivación, satisfacción del personal y la mejora del clima laboral; las redes y equipos de comunicación interna; y las redes y canales de comunicación al exterior.
- Escuela Balear de Administración Pública. Isabel Socas y Francisca Jiménez. Adaptación a las nuevas tecnologías mediante la eliminación de papeles y cargas: simplificación administrativa. Mejoras obtenidas: repositorio de materiales; expedición y envío automático de certificados de formación digitales; emisión de diplomas digitales; solicitud de certificados de formación por internet. Han reducido cargas administrativas de personal directivo, técnico y administrativo y también de usuarios.



Imagen de uno de los encuentros, el pasado mes de noviembre

- Instituto Canario de Administración Pública. M<sup>a</sup> Jesús Cardelle y M<sup>a</sup> del Carmen Gómez. Programa de formación de competencias específicas dentro de la jornada laboral. Establecimiento de una comisión técnica para la detección de necesidades formativas en el personal de las consejerías que ha permitido mejorar en la detección de necesidades y en la definición de objetivos de la formación.
- Instituto Valenciano de Administración Pública. M<sup>a</sup> Asunción Bondía. Plan de ahorro, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. El plan se enmarca en la necesidad imperiosa de conseguir un ahorro significativo en la Administración Pública valenciana, habiendo diseñado formación presencial y online para cada uno de los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Diputación de Alicante. José Vicente Martín. Forma Wiki, punto de encuentro donde almacenar el conocimiento y documentos del sistema de gestión de la formación. Diseño de una wiki como instrumento de trabajo del departamento de formación, que permite compartir información y conocimiento.
- Administración General del Estado. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Nieves Aliagas. Gestión de ayudas públicas. Nuevo enfoque para la mejora, basado en la constatación de que, a pesar de existir un gran conocimiento dentro de la subdirección, éste no se gestionaba bien. Algunas soluciones que se han puesto en marcha: *wiki* en la que confluyen todos los elementos de gestión y mejora en los procesos (documentación, normativa, detalles de los procesos...); jornadas de formación interna para resolver aspectos de la tramitación que suscitaban dudas, colaborando en cada actividad quienes más sabían en una materia, con independencia de la estructura jerárquica.

El encuentro también ha sido aprovechado para conocer con mayor detalle los proyectos que han resultado premiados en la primera edición de los Premios a la Calidad en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas.

## *Ciclo de conferencias sobre "La reforma del Estado y de la Administración española"*

El 13 de noviembre se inauguró el ciclo de conferencias del INAP "La reforma del Estado y de la Administración española" con la exposición "Repensar el Estado" del profesor Santiago Muñoz Machado, catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad Complutense.

Pedro de Vega García, catedrático emérito de Derecho Constitucional de la Universidad Complutense y miembro electo de la Real Academia de Legislación y Jurisprudencia, continuó el ciclo con su exposición del 29 de noviembre sobre el "Significado político y trascendencia jurídica de la reforma constitucional".

Este ciclo, que se prolongará a lo largo de los próximos meses, contará con la participación de los referentes académicos de la Administración española de las tres últimas décadas, que analizarán la posible reforma del Estado sobre la base de temas tan fundamentales como la legalidad constitucional y ordinaria, la independencia judicial, el empleo y la función pública o las potestades y competencias de las comunidades autónomas y ayuntamientos.

Todas las conferencias serán grabadas para su posterior consulta en el canal "Mediateca" de la página web del INAP (<http://www.inap.es/web/guest/mediateca>). Actualmente se encuentra disponible la intervención del profesor Santiago Muñoz Machado.

La próxima conferencia, que, como el ciclo, es de acceso libre, se celebrará el día 17 de diciembre y contará con la participación de Martín Bassols Coma, catedrático de Derecho Administrativo y presidente de la Asociación española de Derecho Urbanístico.

## *Inauguración del Máster en Dirección Pública y del XXXV Curso Superior de Estudios Territoriales y Urbanísticos*

El lunes 12 de noviembre se inauguró el Máster en Dirección Pública (curso 2012-2013) del INAP, que pretende satisfacer las actuales necesidades de formación de las personas que ejercen o quieren ejercer la función directiva en el ámbito de las Administraciones Públicas.

Como novedad, en esta convocatoria la carga lectiva estimada para las distintas materias y actividades formativas se ha realizado en créditos ECTS (Sistema Europeo de Transferencia de Créditos), lo que posibi-

lita el reconocimiento como máster oficial con validez en el ámbito europeo.

Más información en la sección "Artículos" de este mismo número del Boletín de Función Pública del INAP.

Una semana después, el 19 de noviembre, se inauguró, también en la sede de Atocha del INAP, el XXXV Curso Superior de Estudios Territoriales y Urbanísticos – Primer año.

El ciclo de Estudios de Urbanismo del INAP consta de dos cursos independientes entre ellos, a la vez que complementarios, denominados Curso Superior de Estudios Territoriales y Urbanísticos, Primer año y Segundo año, respectivamente, con una duración de 300 horas lectivas (de las cuales una parte importante son no presenciales) cada uno, obteniéndose el certificado correspondiente al finalizar el primero y, al terminar el segundo, el diploma de técnico urbanista.

El curso está destinado al personal del sector público y privado cuya actividad profesional o interés esté relacionado con la ordenación del territorio, el urbanismo y la gestión de la ciudad.



Imagen de la Mesa de debate de la Jornada sobre "El marco regulador de la estabilidad presupuestaria. Los Planes de Ajuste de las Entidades Locales"

## *Jornada sobre "El marco regulador de la estabilidad presupuestaria. Los Planes de Ajuste de las Entidades Locales"*

El lunes 19 de noviembre tuvo lugar en el INAP la jornada "El marco regulador de la estabilidad presupuestaria. Los Planes de Ajuste de las Entidades Locales".

Esta jornada, cuyo objetivo fue sensibilizar e informar a los responsables de llevar a cabo planes de ajuste en municipios españoles, estuvo dirigida a Habilitados de Carácter Estatal, principalmente a Interventores y Tesoreros de Administración Local y a Secretarios-Interventores, así como a Técnicos de Administración Local relacionados con las materias económico-financieras y, en su caso, al personal electo vinculado con ellas.

*Jornada sobre "Integración en el empleo público de las personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA)"*



Instante de la intervención de Ignacio Tremiño Gómez, Director General de Políticas de Apoyo a la Discapacidad, en la Jornada sobre "Integración en el empleo público de las personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA)"

El pasado 26 de noviembre se celebró en la sede de Atocha del INAP la primera Jornada sobre "Integración en el empleo público de las personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA)".

Esta jornada es consecuencia de una de las estrategias del Plan Estratégico del INAP, la que tiene por objeto convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.

Por ello, con el fin de acercar y dar a conocer a los gestores de empleo y a la sociedad los Trastornos del Espectro Autista (TEA), y comprender y ahondar en las circunstancias sociales y laborales que rodean a este colectivo, el INAP convocó a todos los interesados a esta jornada, que contó con la participación de los principales expertos y agentes en esta materia.

*Jornadas sobre "Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno en la Administración Pública"*

En el marco del proyecto de ley sobre transparencia, acceso a la información y buen gobierno, estas jornadas analizaron durante los días 27 y 28 de noviembre, en un total de 12 horas de duración, las implicaciones de la aplicación de los principios de transparencia y publicidad activa en la gestión pública.

Esta formación para personal directivo y predirectivo, celebrada en la sede de Atocha del INAP, se destinó a ochenta funcionarios pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y personal laboral fijo asimilado que desempeñan puestos de trabajo próximos a la gestión de la información y archivos.

Se combinaron las exposiciones magistrales y analíticas del proyecto de ley realizadas por expertos de la Administración y el mundo académico con la participación activa de los participantes y el debate a través de las dos mesas redondas que se desarrollaron a lo largo de las jornadas.



Imagen Intervención de Benigno Pendás, Director del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, en las Jornadas sobre "Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno en la Administración Pública"

*Congreso Bienal de COSITAL en Cádiz*

El Consejo General de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local (COSITAL) celebró en Cádiz, durante los días 23 y 24 de noviembre, su Congreso Bienal y la IX Asamblea Plenaria.

Por la vinculación del INAP con este colectivo, el director de este Instituto asistió a la inauguración del congreso, en el que se abordó el efecto de la crisis en los Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local.

Ante esta situación actual, la Comisión Ejecutiva de COSITAL aprobó la ponencia titulada "Declaración sobre las líneas generales a seguir en la reforma del régimen jurídico de los SITAL".

# ACTIVIDADES DEL INAP

## BIBLIOTECA DEL INAP

### Relación de las últimas incorporaciones al catálogo general

#### FUNCIÓN PÚBLICA

##### MONOGRAFÍAS

PUBLIC servants as partners for growth: toward a stronger, leaner and more equitable workforce. París: OECD, 2011.

##### ARTÍCULOS

ALFONSO MELLADO, CARLOS L. "La suspensión del cumplimiento de los pactos y acuerdos en la negociación colectiva funcional conforme al art. 38.10 EBEP". En: Revista de Derecho Social, nº. 56, p. 21-42.

CALDERÓN, GLADYS ESTER. "Responsabilidad de los funcionarios públicos". En: Auditoría Pública, nº. 54, p. 71-90.

LÓPEZ GÓMEZ, JOSÉ MANUEL. "La reforma laboral de 2010 y su incidencia en la contratación de trabajadores por las administraciones públicas". En: Auditoría Pública, nº. 55, p. 85-94.

VÁZQUEZ LOSADA, ANA MARÍA. "Gestión de recursos humanos en una institución pública: un modelo conjunto de los sistemas de clasificación profesional, carrera profesional y de retribuciones". En: Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, nº. 7, p. 11-49.

#### REFORMA ADMINISTRATIVA

##### MONOGRAFÍAS

THE CALL for innovative and open government: an overview of country initiatives. París: OECD, 2011.

##### ARTÍCULOS

FIDONE, GIANFRANCESCO. "Eficacia y eficiencia en la reforma italiana de la Administración pública (la llamada reforma Brunetta): de las medidas para la optimización de la productividad del empleo público a la "acción por la eficiencia". En: Revista de Administración Pública, nº. 186, p. 371-388.

MARTÍN-RETORTILLO BAQUER, LORENZO. "Crisis

económica y transformaciones administrativas. En: Revista español de Derecho Administrativo, nº. 153, p. 89-108.

#### ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

##### MONOGRAFÍAS

YIH-JEOU WANG (Dir.). Rethinking e-government services: user-centred approaches. París: OECD, 2009.

##### ARTÍCULOS

GONZÁLEZ MEDINA, MONEYBA. "Calidad y nuevas tecnologías como ejes del proceso de modernización de la Administración pública: el enfoque integrado de la Escola Galega de Administración Pública. En: Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, nº. 7, p. 93-123.

#### ADMINISTRACIÓN LOCAL

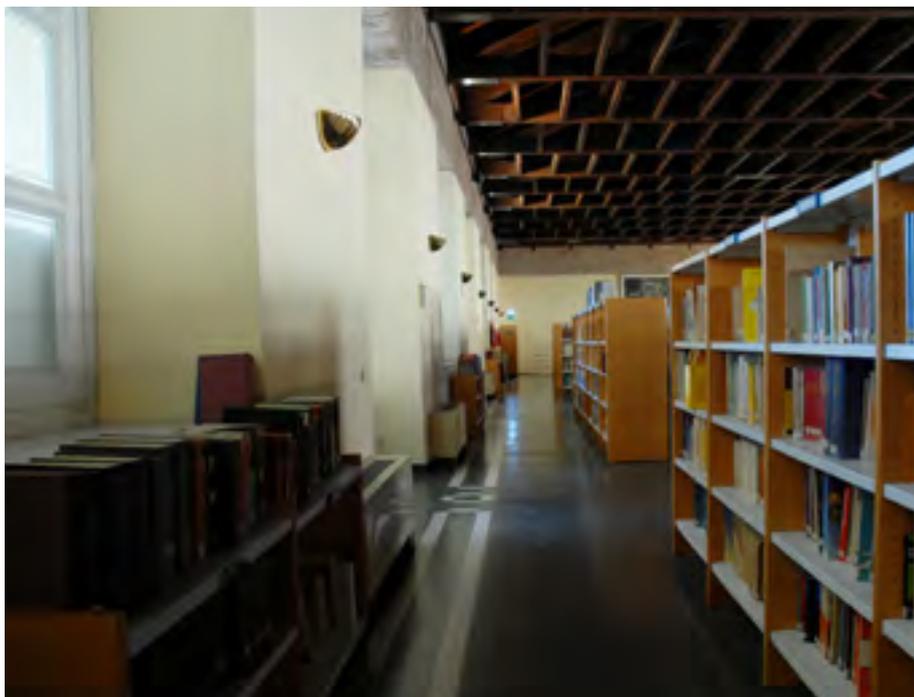
##### ARTÍCULOS

CALVO PALOMARES, RICARD. "Aportaciones a la construcción de un modelo de desarrollo local: la experiencia del Ayuntamiento de Catarroja". En: Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, nº. 7, p. 149-172.

GAINZA BARRENCUA, XAVIER. "Los factores socio-territoriales y su incidencia en las estrategias locales de desarrollo: el caso de las agencias de desarrollo local en el País Vasco. En: Revista de Estudios Regionales, nº. ; 92, p. 43-84.

GARCÍA-CALABRÉS COBO, FRANCISCO. "Defensores locales de la ciudadanía". En: Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica, nº. 313-314, p. 125-154.

LÓPEZ RAMÓN, FERNANDO. "Políticas ante la fragmentación del mapa municipal". En: Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica, nº. 313-314, p. 67-104.



ORTEGA BERNARDO, JULIA. “Reformas en la legislación de régimen local en Alemania en el contexto de la crisis económica”. En: Cuadernos de Derecho Local, nº. 28, p. 64-76.

PASCUAL I ESTEVE, JOSEP MARIA. “Los planes estratégicos provinciales de 2ª generación: la singularidad de las estrategias provinciales”. Cuadernos de Derecho Local, nº. 28, p. 119-126.

TOSCANO GIL, FRANCISCO. “La nueva regulación del consorcio local en la Ley de Autonomía Local de Andalucía. En: Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica, nº. 313-314, p. 105-123.

### ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

#### MONOGRAFÍAS

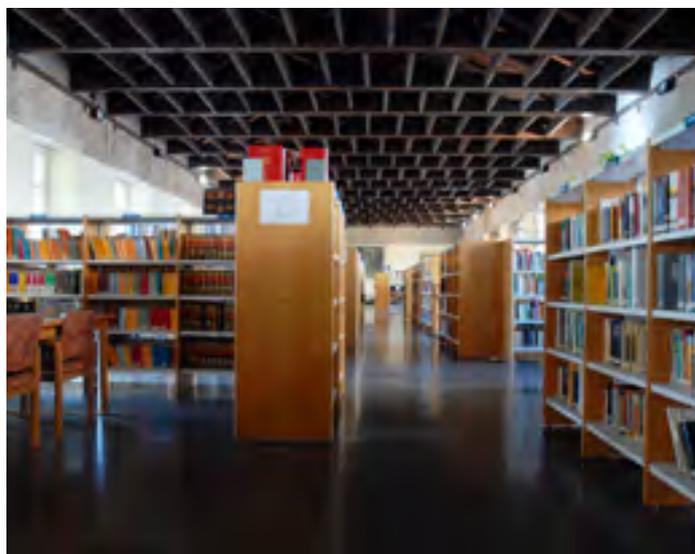
LÓPEZ CUMBRE, LOURDES (Coord.). Protección social y comunidades autónomas. Madrid: Cinca, 2012.

### ARTÍCULOS

BOSSACOMA I BUSQUETS, PAU. “Competències de la Generalitat de Catalunya sobre regulació i convocatòria de consultes populars”. En: Revista d’Estudis Autonòmics i Federals, nº. 15, p. 241-286.

CASTÓN BOYER, PEDRO. “Los nuevos retos laborales ante la implantación de la Ley de Dependencia: análisis socio-profesional en el contexto de Andalucía. En: Revista de Estudios Regionales, nº. 92, p. 15-42.

RUIZ GONZÁLEZ, JOSÉ GABRIEL. “La cooperación intergubernamental en el Estado Autonómico: situación y perspectivas. En: Revista de Estudios Regionales, nº. 15, p. 287-328.



# INAP

Boletín de Función Pública



Número 12, diciembre de 2012