



MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



ESCUELA DE ALTA  
**DIRECCIÓN PÚBLICA**  
DEL ESTADO

# **INFORME DE CONCLUSIONES DEL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS Y DE DEFINICIÓN DEL MARCO COMPETENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO**

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)

Madrid, noviembre de 2023

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Sobre el estudio.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Conclusiones del proceso de detección de necesidades formativas.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Conclusiones del proceso de definición del perfil competencial del personal directivo .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>Conclusiones de la consulta sobre el formato de la futura Escuela de la Alta Dirección Pública del Estado.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>Anexos.....</b>   | <b>16</b> |
| Anexo I. Grado medio de importancia atribuida por las personas encuestadas a los aspectos que le suponen una mayor dedicación y esfuerzo .....   | 16        |
| Anexo II. Grado medio de importancia atribuido a la formación en diferentes materias a nivel individual en el momento actual .....   | 17        |
| Anexo III. Grado medio de importancia atribuido a las cuestiones más relevantes a las que hay que prestar atención pensando en el futuro de la Administración y desde la perspectiva de la formación ..... | 18        |

## Introducción

Este documento contiene las principales conclusiones del “Proceso de detección de necesidades formativas y de definición del marco competencial del personal directivo” impulsado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), con la colaboración y dinamización de un equipo de la Fundación NovaGov. El objetivo de este estudio es servir de referencia y base para la futura Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, contenida en la [Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024](#).

Este proceso de investigación consta principalmente de dos partes: una primera de carácter cuantitativo basada en un cuestionario en línea dirigido al personal empleado público de la Administración General del Estado (AGE) con roles directivos de relevancia organizacional y una segunda parte de carácter cualitativo basado en dinámicas grupales de generación de ideas para complementar y profundizar en los hallazgos y claves obtenidas del estudio cuantitativo.

En el presente informe, por tanto, se presentan las conclusiones generales del proyecto teniendo en cuenta los resultados obtenidos en ambas partes del estudio.

## Sobre el estudio

El proceso de detección de necesidades formativas y de definición del perfil competencial de la alta dirección pública española constó de dos partes principales: una parte cuantitativa, basada en una encuesta realizada a determinados perfiles directivos de la Administración General del Estado, y una parte cualitativa, basada en dos talleres de generación de ideas con una pequeña muestra del mismo perfil.

La encuesta contó con una muestra de 443 personas que cumplían los siguientes requisitos:

- Personal funcionario de carrera que pertenezca a un cuerpo superior, del subgrupo A1.
- Dirigir y coordinar equipos a menudo multidisciplinares.
- Alta exigencia de responsabilidad pública en el ámbito gerencial o transversal.

La elección de los diversos temas y aspectos consultados en la encuesta destinada a conocer el perfil competencial y las necesidades formativas de las personas que ocupan altos cargos directivos se basa en una serie de consideraciones fundamentales que buscan obtener información relevante para mejorar su desempeño y eficacia en sus roles dentro del servicio público. En concreto, se consultó en dos ámbitos específicos:

- Ámbitos de necesidades formativas:
  - a. Tareas que le suponen mayor dedicación en su puesto
  - b. Materias sobre las que cree que debe formarse en el momento actual
  - c. Temas sobre los que debería centrarse la formación en un escenario futuro
- Definición de su marco competencial básico, estructurado en tres tipos de competencias:
  - a. Competencias profesionales individuales
  - b. Competencias en gestión de personas
  - c. Competencias de gestión institucional y de proyectos

La fase cualitativa estuvo compuesta por cuatro talleres de generación de ideas que, a su vez, estaban divididas en dos talleres diferenciados de acuerdo a la temática que se trataba. Las dos primeras sesiones se centraron en el *Taller 1. Identificación de necesidades formativas*, y las dos últimas en el *Taller 2: Detección de perfil competencial del personal directivo*.

Cada taller se dividía en tres mesas temáticas basadas en las necesidades formativas y las habilidades y competencias que resultaron señaladas como prioritarias en el estudio cuantitativo. Estas mesas temáticas fueron las siguientes:

- En el Taller 1. Identificación de necesidades formativas:
  - Mesa 1. Gestión y liderazgo de equipos y personas
  - Mesa 2. Competencias profesionales en entornos digitales
  - Mesa 3. Gestión de proyectos y orientación a resultados.
- En el Taller 2. Detección de perfil competencial del personal directivo:
  - Mesa 1. Gestión y liderazgo de equipos y personas.
  - Mesa 2. Innovación y gestión del cambio.
  - Mesa 3. Gestión de proyectos y gestión institucional

En paralelo a esta investigación en dos fases, cuantitativa y cualitativa, se ha hecho una tercera exploración a modo de *desk research* sobre tendencias en la detección de necesidades formativas y de definición del marco competencial del personal directivo a nivel nacional e internacional.

## Conclusiones del proceso de detección de necesidades formativas

Los resultados de la encuesta muestran que los aspectos que suponen un mayor esfuerzo o dedicación en el trabajo cotidiano como personal directivo<sup>1</sup>, actualmente son:

- Planificación de proyectos
- Gestión del trabajo diario del equipo
- Comunicación interna
- Evaluar la gestión y ejecución de proyectos
- Co-gestionar y co-liderar proyectos

En cuanto a las materias sobre las que las personas encuestadas opinan que tienen mayor necesidad de formación en el momento actual<sup>2</sup> sobre:

- Gestión de equipos y personas
- Habilidades comunicativas
- Competencias en entornos digitales
- Planificación estratégica
- Gestión de conflictos
- Tecnología aplicada a la gestión pública y la mejora de procesos
- Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo
- Gestión de proyectos y orientación a resultados
- Actualización en materia legislativa
- Análisis de escenarios complejos

En la sección relativa a la formación pensando en el futuro de la Administración y los servicios públicos<sup>3</sup>, las cuestiones que más relevancia adquieren son:

- Ética y la integridad pública
- Generación de confianza en las instituciones públicas
- Gestión del cambio
- Adaptación a escenarios complejos
- Avances de nuevas tecnologías
- Gestión de crisis
- Apertura y transparencia de las instituciones públicas

---

<sup>1</sup> Ver Anexo I para consultar el grado medio de importancia atribuida por las personas encuestadas a los aspectos que le suponen una mayor dedicación y esfuerzo como personal directivo.

<sup>2</sup> Ver Anexo II para consultar el grado medio de importancia atribuido a la formación en diferentes materias a nivel individual en el momento actual.

<sup>3</sup> Ver Anexo III para consultar el grado medio de importancia atribuido a las cuestiones más relevantes a las que hay que prestar atención pensando en el futuro de la Administración y desde la perspectiva de la formación.

Este conjunto de materias sobre las que las personas encuestadas han señalado que son a las que dedican más tiempo en su actividad diaria o en las que precisan de mayor formación tanto para el momento actual como pensando en el futuro se pueden englobar en cuatro grandes áreas:

- **Liderazgo directivo:** área que engloba los aspectos relacionados con el desarrollo de habilidades directivas -liderazgo, la gestión de equipos y personas, la comunicación o la resolución de conflictos- y también estratégicas como la planificación estratégica o la dirección de proyectos.
- **Competencias directivas en entornos digitales:** área que engloba materias vinculadas las nuevas tecnologías y el ámbito digital, especialmente su aplicación en la gestión pública y la mejora de procesos.
- **Gestión del entorno y del cambio:** área que engloba el análisis y la adaptación a escenarios complejos y cambiantes, la gestión del cambio y la gestión de crisis.
- **Gobierno abierto e integridad pública:** área que engloba aspectos transversales en la construcción de una cultura de servicio público como la ética y la integridad pública; la apertura y transparencia de las instituciones públicas; la generación de confianza en las instituciones públicas, y la actualización en materia legislativa.

Para profundizar sobre las competencias y habilidades que se deberían potenciar dentro de este corpus de necesidades formativas, en los talleres de la parte cualitativa se trabajó en tres materias para explorar los desafíos comunes y habilidades de cada una de ellas.

#### 1- Liderazgo y gestión de equipos y personas:

##### Desafíos:

- Adaptación a las nuevas tecnologías: Las personas en puestos directivos en la administración pública deben mantenerse actualizados y aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar la productividad y la comunicación en el equipo.
- Desarrollo de habilidades de planificación: Aprender a planificar de manera efectiva es esencial para alcanzar los objetivos y gestionar recursos de manera eficiente.
- Gestión del cambio en nuevos modelos de trabajo: El personal directivo público debe ser capaz de adaptar la organización del trabajo a nuevos modelos laborales, como el trabajo remoto, y estar dispuesto a aprender e inspirar la aceptación de nuevos modelos y herramientas de trabajo, organización y productividad.
- Desarrollo de habilidades interpersonales: La empatía, el manejo del estrés, la escucha activa, la comunicación eficiente y la comprensión individual son esenciales para construir relaciones sólidas y resolver problemas en el equipo.



- Gestión del tiempo y motivación: El tiempo es un recurso limitado, por lo que los líderes deben equilibrar la gestión del tiempo con la motivación de cada miembro del equipo, independientemente de su posición; transmitiendo objetivos claros y los valores de la institución, y reconociendo el potencial de cada miembro.

#### Habilidades a potenciar:

- Visión estratégica para la toma de decisiones.
- Conocimiento y manejo de las TICs avanzadas.
- Gestión de personas y procesos colectivos: empatía, escucha activa y distribución de responsabilidades.
- Planificación y gestión del tiempo.

#### 2- Competencias profesionales en entornos digitales:

##### Desafíos:

- Implicación de toda la organización: Lograr que todas las personas de la organización estén comprometidas y participen activamente en el proceso de transformación digital.
- Gestión de la seguridad y sensibilización: Garantizar la seguridad de los datos y sistemas digitales, así como sensibilizar a todo el personal empleado público sobre los aspectos de seguridad cibernética.
- Capacitación continua ante el disruptivo cambio tecnológico: Capacitar al personal directivo en tecnologías de la información y comunicación (TIC) para que puedan liderar eficazmente la transformación digital. Además, esta capacitación debe ser permanente, no solo para el personal directivo sino también para toda la organización, debido al rápido avance y desarrollo tecnológico.
- Incorporación de expertos/as en TIC: Integrar expertos/as en TIC en los comités de dirección y en los procesos de diseño de proyectos para tomar decisiones informadas.
- Uso eficiente de datos y recursos digitales: Aprovechar los datos de la organización y las herramientas digitales para mejorar la productividad, la relación con la ciudadanía y la toma de decisiones estratégicas; y tener la capacidad de compartir estos datos de forma óptima.
- Riesgo de deshumanización: Entender la tecnología como un medio y no como un fin para que la organización sea y se perciba más cercana y humana, por parte del propio personal, de la ciudadanía, del sector privado y de otras administraciones.



### Habilidades a potenciar:

- Seguridad informática y uso responsable de los medios digitales, protocolos y medidas.
- Manejo de datos.
- Marco mínimo de competencias digitales para el personal directivo.
- Capacidad de adaptación y actualización al desarrollo tecnológico.
- Comunicación digital.
- Gestión de equipos en entornos digitales.

### 3- Gestión de proyectos y orientación a resultados:

#### Desafíos:

- Superar el cortoplacismo y mantener una visión a largo plazo: La capacidad de la organización para trascender el enfoque en el corto plazo y centrarse en objetivos y resultados a largo plazo, lo que requiere perseverancia y realismo.
- Formalizar el seguimiento y establecer indicadores: La necesidad de implementar un sistema formal de seguimiento de proyectos con indicadores que permitan evaluar el progreso y los resultados.
- Apoyo de la autoridad superior: Obtener el respaldo y la colaboración de la dirección política para garantizar el éxito de los proyectos y la gestión institucional.
- Gestión efectiva de proyectos: Desarrollar una gestión de proyectos eficaz, que incluya la definición clara de objetivos, recursos, planificación, asignación de roles, gestión de riesgos y orientación hacia resultados medibles y alcanzables.
- Superar las crisis institucionales y garantizar la continuidad: Asegurar que la organización pueda superar crisis y cambios organizativos que puedan surgir a lo largo del ciclo de vida del proyecto, garantizando su continuidad y éxito.

### Habilidades a potenciar:

- Habilidad para argumentar y convencer al equipo, pares y autoridad política.
- Flexibilidad y adaptación al cambio.
- Capacidad de análisis y sistematización de la información
- Comunicación efectiva 360º (vertical, horizontal y transversal).

- Conocimiento profundo de la organización e inteligencia contextual para lograr apoyos institucionales y aprovechar sinergias y corrientes.
- Capacidad de planificación (mediante fases e hitos), ejecución y evaluación.

Finalmente, cabe señalar una cuestión que en el proceso seguido de detección de necesidades formativas no aparece de forma explícita y que, por la relevancia atribuida en el estudio de tendencias nacionales e internacionales, creemos que sí debería aparecer explícitamente en la formación del personal directivo: la creación y fomento de una cultura de innovación por parte del personal directivo.

A continuación, se muestran en forma de tabla, a modo de conclusión y resumen, las necesidades formativas identificadas durante el proceso para cada área.

**Tabla I. Conclusiones del proceso de detección de necesidades formativas según las áreas señaladas**

| <b>Gestión y liderazgo de equipos y personas</b>   |  |  |
|--|--|--|
| Materias señaladas como relevantes para la formación en la encuesta  | Desafíos señalados en los talleres de generación de ideas  | Habilidades a potenciar señaladas en los talleres de generación de ideas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión del trabajo diario del equipo</li> <li>● Comunicación interna</li> <li>● Gestión de equipos y personas</li> <li>● Habilidades comunicativas</li> <li>● Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptación a las nuevas tecnologías</li> <li>● Desarrollo de habilidades de planificación</li> <li>● Gestión del cambio en nuevos modelos de trabajo</li> <li>● Desarrollo de habilidades interpersonales</li> <li>● Gestión del tiempo y motivación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Visión estratégica para la toma de decisiones</li> <li>● Conocimiento y manejo de las TICs avanzadas</li> <li>● Gestión de personas y procesos colectivos: empatía, escucha activa y distribución de responsabilidades</li> <li>● Planificación y gestión del tiempo</li> </ul> |
| <b>Competencias profesionales en entornos digitales</b>  |  |  |
| Materias señaladas como relevantes para la formación en la encuesta  | Desafíos señalados en los talleres de generación de ideas  | Habilidades a potenciar señaladas en los talleres de generación de ideas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencias en entornos digitales</li> <li>● Tecnología aplicada a la gestión pública y la mejora de procesos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Implicación de toda la organización</li> <li>● Gestión de la seguridad y sensibilización</li> <li>● Capacitación continua ante el disruptivo cambio tecnológico</li> <li>● Incorporación de expertos/as en TIC</li> <li>● Uso eficiente de datos y</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Seguridad informática y uso responsable de los medios digitales, protocolos y medidas</li> <li>● Manejo de datos</li> <li>● Marco mínimo de competencias digitales para el personal directivo</li> <li>● Capacidad de adaptación y actualización al</li> </ul>                  |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>recursos digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Riesgo de deshumanización</li> </ul>   | <p>desarrollo tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación digital</li> <li>● Gestión de equipos en entornos digitales</li> </ul>   |
| <b>Gestión de proyectos y orientación a resultados</b>   |   |  |
| Materias señaladas como relevantes para la formación en la encuesta  | Desafíos señalados en los talleres de generación de ideas   | Habilidades a potenciar señaladas en los talleres de generación de ideas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluar la gestión y ejecución de proyectos</li> <li>● Planificación de proyectos</li> <li>● Co-gestionar y co-liderar proyectos</li> <li>● Planificación estratégica</li> <li>● Gestión de conflictos</li> <li>● Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo</li> <li>● Gestión de proyectos y orientación a resultados</li> <li>● Análisis de escenarios complejos</li> <li>● Gestión del cambio</li> <li>● Adaptación a escenarios complejos</li> <li>● Gestión de crisis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Superar el cortoplacismo y mantener una visión a largo plazo</li> <li>● Formalizar el seguimiento y establecer indicadores</li> <li>● Apoyo de la autoridad superior</li> <li>● Gestión efectiva de proyectos</li> <li>● Superar las crisis institucionales y garantizar la continuidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidad para argumentar y convencer al equipo, pares y autoridad política.</li> <li>● Flexibilidad y adaptación al cambio</li> <li>● Capacidad de análisis y sistematización de la información</li> <li>● Comunicación efectiva 360º (vertical, horizontal y transversal)</li> <li>● Conocimiento profundo de la organización e inteligencia contextual para lograr apoyos institucionales y aprovechar sinergias y corriente</li> <li>● Capacidad de planificación (mediante fases e hitos), ejecución y evaluación</li> </ul> |
| <b>Materias transversales destacadas</b>   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ética e integridad pública</li> <li>● Generación de confianza en las instituciones públicas</li> <li>● Apertura y transparencia de las instituciones públicas</li> <li>● Actualización en materia legislativa</li> <li>● Crear y fomentar una cultura de innovación</li> </ul>  |   |  |

## Conclusiones del proceso de definición del perfil competencial del personal directivo

En este apartado se exponen las conclusiones del proceso de definición del perfil competencial realizado, como hemos mencionado anteriormente, a través de una fase cuantitativa mediante encuesta y una fase cualitativa mediante talleres de generación de ideas.

En la encuesta se pidió una valoración del grado de importancia que se atribuye a una serie de competencias agrupadas en tres categorías: *competencias profesionales individuales*, *competencias en gestión de personas* y *competencias en gestión institucional y de proyectos*.

Dentro del grupo de variables de las competencias profesionales individuales, las personas encuestadas priorizaron las competencias siguiendo, de mayor a menor, este orden sobre una puntuación total de 10:

- Ética profesional e integridad (9,55)
- Liderazgo de equipos (9,20)
- Resolución de problemas complejos (9,01).
- Identificación con el servicio público y la ciudadanía (8,98)
- Competencias digitales (8,16)

En el caso de las competencias en gestión de personas, las personas encuestadas priorizaron las competencias propuestas en el siguiente orden:

- Dirección de personas y trabajo colaborativo (8,95)
- Orientación al desarrollo de personas (8,52)
- Gestión de redes de trabajo en equipo (8,17)

Finalmente, en el grupo de variables sobre gestión institucional y de proyectos, las competencias fueron priorizadas en el siguiente orden:

- Toma de decisiones (9,07)
- Comunicación interna y externa (8,68)
- Negociación (8,62)
- Visión estratégica institucional (8,58)
- Capacidad de análisis en escenarios complejos (8,53)
- Innovación y gestión del cambio (8,24)

Desde una perspectiva agregada, podemos destacar las seis competencias de las propuestas que las personas encuestadas han calificado por encima de la media (8,73). Éstas son:

- Ética profesional e integridad

- Liderazgo de equipos
- Toma de decisiones
- Resolución de problemas complejos
- Identificación con el servicio público y la ciudadanía
- Dirección de personas y trabajo colaborativo

Siguiendo con el enfoque agregado, también podemos destacar que las personas encuestadas otorgaron de media un grado de importancia mayor a las competencias profesionales individuales (8,98), seguidas de las relacionadas con la gestión institucional y de proyectos (8,62) y, finalmente, las competencias de gestión de personas (8,55).

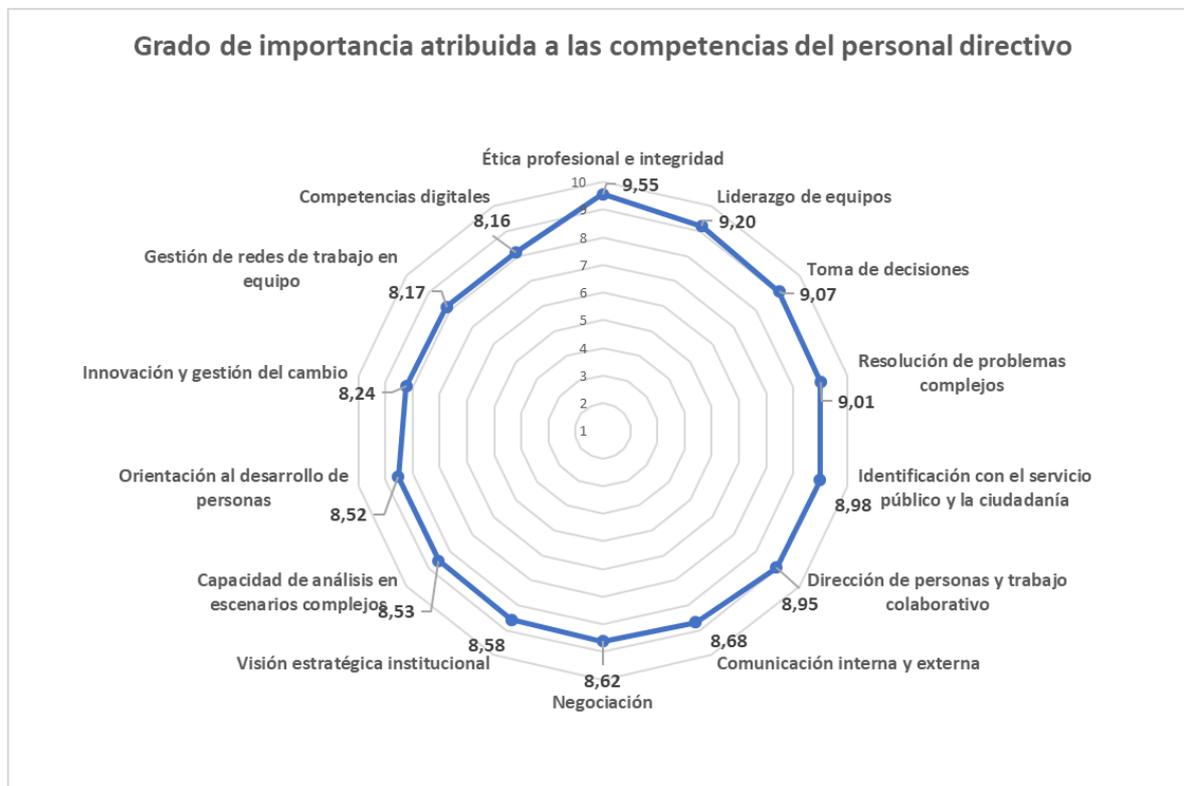
En el siguiente gráfico se han coloreado las distintas competencias según el grupo al que pertenecen, y de modo que el azul corresponde a las competencias profesionales individuales, el verde a las competencias de gestión institucional y proyectos, y el naranja a las competencias en gestión de personas y equipos. En él podemos observar el listado de competencias agregado ordenado de mayor a menor en función del grado de importancia atribuido.

**Gráfico I. Grado de importancia atribuida a las competencias del personal directivo agregadas y diferenciadas por colores según grupo**



A continuación se muestra la misma distribución en un gráfico de radar para facilitar su interpretación.

**Gráfico II. Grado de importancia atribuida a las competencias del personal directivo, en formato radar**



Tras la encuesta, se realizó un taller de generación de ideas, como se ha mencionado anteriormente, dividido en dos sesiones en el que una veintena de funcionarios y funcionarias de perfil directivo profundizaron en la definición del perfil competencial identificando desafíos y habilidades en torno a tres ejes: gestión y liderazgo de equipos y personas; innovación y gestión del cambio, y gestión institucional y de proyectos. Estos desafíos y habilidades los podemos encontrar en la siguiente tabla:

**Tabla II. Desafíos y habilidades identificadas en los talleres de generación de ideas para la definición del perfil competencial del personal directivo**

| Gestión y liderazgo de equipos y personas  |   |
|--|---|
| Desafíos identificados   | Habilidades a potenciar   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivación y gestión óptima de equipos</li> <li>● Desarrollar y transmitir una visión estratégica</li> <li>● Adaptación al cambio</li> <li>● Orientación a resultados</li> <li>● Resolución de conflictos</li> <li>● Interlocución con el nivel político</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo transformador y cooperativo que implique la participación de los miembros del equipo en la consecución de objetivos</li> <li>● Capacidades de negociación y resolución de conflictos</li> <li>● Capacidad de motivación, comunicación efectiva y gestión de equipos</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para inspirar y gestionar la creatividad</li> <li>• Planificación y visión estratégica</li> </ul>  |
| <b>Innovación y gestión del cambio</b>   |   |
| Desafíos identificados   | Habilidades a potenciar   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del tiempo y los recursos</li> <li>• Resistencia al cambio e intereses creados</li> <li>• Cultura organizacional y combinación de perfiles</li> <li>• Falta de herramientas y sistemas que respalden el proceso de innovación</li> <li>• Gestión en entornos no competitivos y desafíos éticos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de motivación, comunicación efectiva y gestión de equipos.</li> <li>• Gestión económica presupuestaria.</li> <li>• Conocimiento de nuevas tecnologías: TICs, IoT, IA...</li> <li>• Responsabilidad y adaptabilidad frente a cambios y riesgos.</li> </ul>  |
| <b>Gestión institucional y de proyectos</b>  |   |
| Desafíos identificados   | Habilidades a potenciar   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superar el cortoplacismo y mantener una visión a largo plazo</li> <li>• Formalizar el seguimiento y establecer indicadores</li> <li>• Apoyo de la autoridad superior</li> <li>• Gestión efectiva de proyectos</li> <li>• Superar las crisis institucionales y garantizar la continuidad</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para argumentar y convencer al equipo, pares y autoridad política</li> <li>• Flexibilidad y adaptación al cambio</li> <li>• Capacidad de análisis y recogida de información</li> <li>• Comunicación efectiva 360º (vertical, horizontal y transversal)</li> <li>• Conocimiento profundo de la organización e inteligencia contextual para lograr apoyos institucionales y aprovechar sinergias y corrientes.</li> <li>• Capacidad de planificación (mediante fases e hitos), ejecución y evaluación</li> </ul> |

La información recabada en las fases cuantitativa y cualitativa del proceso nos lleva a definir una propuesta de marco competencial del personal directivo público centrado en seis aspectos principales que se muestran en la siguiente tabla incluyendo las habilidades específicas más importantes que compondrían cada uno de ellos.

**Tabla III. Propuesta de definición del marco competencial del personal directivo público**

|  |  |
|--|--|
| <b>1. Liderazgo transformador</b>  | <b>2. Gestión estratégica de proyectos</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformador y cooperativo que implique la participación de los miembros del equipo en la consecución de objetivos</li> <li>• Capacidad de motivación, comunicación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y visión estratégica.</li> <li>• Gestión económica presupuestaria.</li> <li>• Capacidad de planificación (mediante fases e hitos), ejecución y evaluación.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>efectiva y gestión de equipos</li> <li>● Capacidad para inspirar y gestionar la creatividad</li> </ul>   |   |
| <b>3. Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales</b>  | <b>4. Adaptabilidad y toma de decisiones</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidades de negociación y resolución de conflictos</li> <li>● Habilidad para argumentar y convencer al equipo, pares y autoridad política</li> <li>● Comunicación efectiva 360º (vertical, horizontal y transversal)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Flexibilidad y adaptación al cambio, la crisis y los riesgos</li> <li>● Toma de decisiones</li> <li>● Resolución de problemas complejos</li> <li>● Capacidad de análisis y sistematización de información</li> <li>● Conocimiento de nuevas tecnologías: TICs, IoT, IA...</li> </ul> |
| <b>5. Conocimiento organizacional y ética profesional</b>   | <b>6. Compromiso con el servicio público</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento profundo de la organización e inteligencia contextual para lograr apoyos institucionales y aprovechar sinergias y corrientes</li> <li>● Ética profesional e integridad</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación con el servicio público y la ciudadanía</li> </ul>  |

## Conclusiones de la consulta sobre el formato de la futura Escuela de la Alta Dirección Pública del Estado

En el marco de este proceso de detección de necesidades formativas y de definición del marco competencial del personal directo, específicamente en las cuatro sesiones de los talleres de generación de ideas, se invitó a las personas participantes en la última parte de las sesiones a reflexionar no solo sobre los contenidos de la futura Escuela de la Alta Dirección Pública del Estado, sino también sobre su funcionamiento y cómo debería ofrecer sus contenidos para adaptarse mejor a las necesidades del personal directivo, sus potenciales alumnos.

En este apartado se mostrarán las principales conclusiones de estos espacios para la reflexión.

- Hubo consenso en la preferencia por la formación presencial, apartada del contexto de trabajo y en un entorno de aprendizaje compartido con pares. No obstante,



también se destacó que sería óptimo aprovechar también puntualmente las potencialidades de los formatos online como píldoras formativas en formato “a tu ritmo” o autoformativas que permitan al personal directivo gestionar totalmente el tiempo que dedica a su formación.

- También se mostró interés un formato de formación que fuera activa (con intercambio de roles continuo entre alumno, mentor, profesor); líquida (que aproveche los distintos canales de comunicación y aprendizaje disponibles) y personalizada (adaptada a las necesidades en cuanto a tiempo, herramientas y de capacitación del personal directivo).
- En cuanto a las metodologías, se mostró preferencia por formatos experienciales, participativos, gamificados y colaborativos, en definitiva, aprender haciendo.
- En cuanto a los programas se señaló como una posible opción óptima la creación de, por un lado, un programa base común para todo el personal directivo de la AGE, basado en un marco de competencias básico transversal a todo el personal con competencias directivas; y, por otro lado, programas específicos por áreas o habilidades.
- Los participantes en los talleres también destacaron que se imaginan una escuela proactiva, que se dirija al personal directivo directamente porque ya tiene un programa adecuado al contenido del puesto y la fase en la que se encuentra esa persona.
- En los talleres también se ha imaginado una visión de la escuela como un espacio de intercambio de experiencia y una comunidad de aprendizaje en la que se intercambien continuamente roles y se aprenda de forma colaborativa.
- Otra cuestión importante que se ha señalado es la necesidad de formar equipos directivos al completo, ya que formar un solo miembro, mientras el resto no recibe la misma capacitación puede suponer un impedimento.

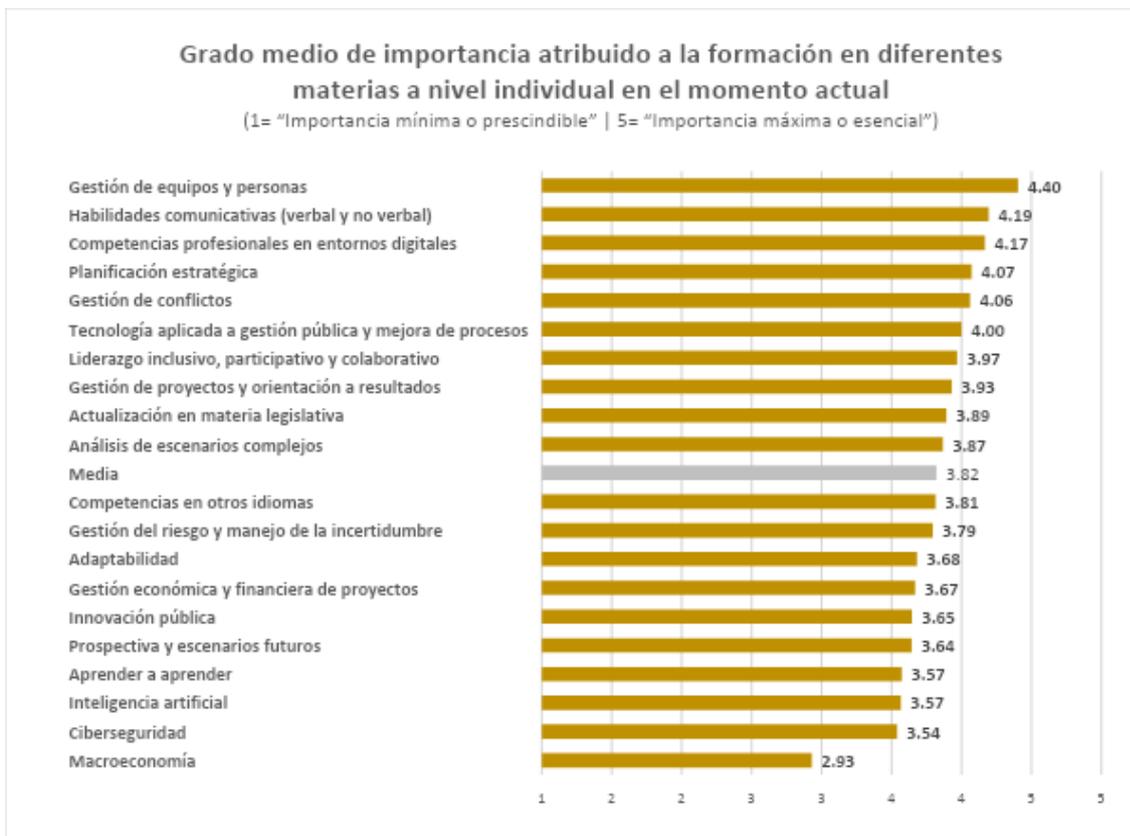


## Anexos

Anexo I. Grado medio de importancia atribuida por las personas encuestadas a los aspectos que le suponen una mayor dedicación y esfuerzo



Anexo II. Grado medio de importancia atribuido a la formación en diferentes materias a nivel individual en el momento actual





### Anexo III. Grado medio de importancia atribuido a las cuestiones más relevantes a las que hay que prestar atención pensando en el futuro de la Administración y desde la perspectiva de la formación

