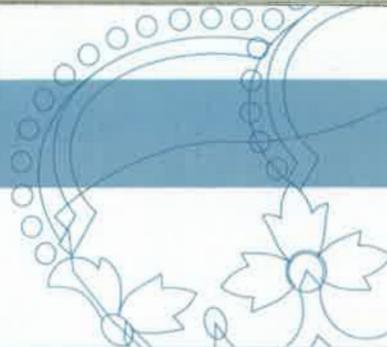


Colección

MONOGRAFÍAS



Nuevos tiempos para la función pública.

Propuestas para atraer y desarrollar el talento en la Administración General del Estado

XOSE ARESES VIDAL
CARMEN BLANCO GAZTAÑAGA
PEDRO COLMENARES SOTO
EDUARDO FERNÁNDEZ PALOMARES
ANA GALLEGRO TORRES
GONZALO GÓMEZ DE VILLALOBOS
SANCHO ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ
M^ª LUZ LABRADA TELLADO
CLARA MAPELLI MARCHENA
ISRAEL PASTOR SAINZ-PARDO
JORGE SOUTO ALONSO



INAP

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



NUEVOS TIEMPOS PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA.

Propuestas para atraer y desarrollar el talento en la
Administración General del Estado

Autores

Xose Areses Vidal
Carmen Blanco Gaztañaga
Pedro Colmenares Soto
Eduardo Fernández Palomares
Ana Gallego Torres
Gonzalo Gómez de Villalobos
Sancho Íñiguez Hernández
M^a Luz Labrada Tellado
Clara Mapelli Marchena
Israel Pastor Sainz-Pardo
Jorge Souto Alonso
Administradores civiles del Estado

C. 205802

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MADRID, 2017

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Presentación y agradecimientos | 7 |
| Capítulo I. Introducción | 17 |
| Capítulo II. Selección y carrera. El refuerzo del mérito y la imparcialidad | 29 |
| 1. La necesidad de adaptar los recursos humanos a la misión de la Administración General del Estado | 29 |
| 2. Los sistemas de selección y carrera en perspectiva comparada .. | 40 |
| 2.1. Francia y la misión de servicio público | 42 |
| 2.2. Alemania y el sistema dual de empleo público | 52 |
| 2.3. Italia y los indeseados efectos de la laboralización del empleo público | 59 |
| 2.4. El <i>Civil Service</i> británico: profesionalidad, integridad e innovación | 64 |
| 2.5. Un modelo híbrido: La función pública de la Unión Europea | 72 |
| 3. La configuración del modelo de selección y carrera en la Administración General del Estado | 84 |
| 3.1. La función pública española como sistema de cuerpos. | 84 |
| 3.2. De las categorías a la clasificación de puestos de trabajo ... | 88 |
| 4. Principales rasgos del modelo de selección y carrera en el EBEP | 93 |
| 4.1. La ordenación del acceso a la función pública en el EBEP | 94 |
| 4.1.1. Los principios rectores del sistema de acceso. | 94 |
| 4.1.2. Requisitos de acceso: en especial, el requisito de la nacionalidad | 98 |
| 4.1.3. La imparcialidad y profesionalidad de los órganos de selección | 99 |
| 4.1.4. Sistemas y procesos selectivos. | 102 |
| 4.2. Una novedosa y necesaria regulación del sistema de carrera | 103 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.2.1. | La carrera horizontal y los sistemas de evaluación del desempeño | 105 |
| 4.2.2. | La carrera vertical. El concurso y la libre designación como modalidades de provisión | 108 |
| 4.2.3. | La promoción interna horizontal y vertical. | 111 |
| 5. | Selección y carrera en la legislación autonómica de desarrollo del EBEP | 113 |
| 5.1. | Algunas novedades de interés en la regulación de los procesos selectivos. | 113 |
| 5.2. | Los avances en la regulación de la carrera horizontal | 116 |
| 6. | El diagnóstico | 119 |
| 6.1. | El sistema de selección. | 120 |
| 6.1.1. | El insuficiente desarrollo de las herramientas de planificación de recursos humanos en la Administración General del Estado | 121 |
| 6.1.2. | La escasa identificación con la misión y los valores de la Administración General del Estado | 130 |
| 6.1.3. | Los sesgos socioeconómicos y territoriales en el sistema de acceso. | 132 |
| 6.2. | El sistema de carrera | 136 |
| 6.2.1. | La presión sobre las estructuras | 137 |
| 6.2.2. | La pérdida de talento | 138 |
| 6.2.3. | La insuficiente especialización de la formación | 140 |
| 6.2.4. | La desvinculación entre la retribución y el desempeño | 141 |
| 6.2.5. | La polaridad en los sistemas de provisión. | 143 |
| 6.2.6. | La creciente desmotivación | 144 |
| 7. | Las propuestas | 145 |
| 7.1. | Propuestas en materia de selección | 145 |
| 7.1.1. | Herramientas indispensables para planificar mejor. La elaboración del RIME (Répertoire interministériel des métiers de l'État) en Francia y el análisis de puestos de trabajo de la Administración General del País Vasco. Hacia un catálogo de profesiones del Estado. | 147 |
| 7.1.2. | Mejorar la difusión de la oferta de empleo público | 152 |
| 7.1.3. | Aprovechar todo el potencial de las escuelas de formación de la Administración General del Estado en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior | 154 |
| 7.1.4. | Promover la diversidad en el acceso | 160 |



| | | |
|---|---|------------|
| 7.2. | Propuestas en materia de carrera | 163 |
| 7.2.1. | Implantar la carrera horizontal | 164 |
| 7.2.2. | Reforzar los elementos de publicidad, mérito e imparcialidad en los sistemas de provisión de puestos de la carrera vertical. En particular, la libre designación | 165 |
| 7.2.3. | Desarrollar itinerarios de progresión profesional | 169 |
| 7.2.4. | Establecer un sistema de evaluación del desempeño | 176 |
| 7.2.5. | Atribuir efectos sobre la carrera a la evaluación negativa del desempeño | 182 |
| 7.2.6. | Repensar la formación | 183 |
| 7.2.7. | Garantizar el sistema de carrera | 185 |
| 7.2.8. | Cómo emprender la implantación del nuevo sistema de carrera | 186 |
| | | |
| Capítulo III. El estatuto del directivo público. | | |
| | Una regulación inaplazable | 189 |
| 1. | Consideraciones iniciales | 189 |
| 2. | Razones para profesionalizar la figura del directivo público | 192 |
| 3. | La figura del directivo público en modelos comparados | 196 |
| 3.1. | Francia. La alta función pública como concepto sociológico | 196 |
| 3.2. | El Reino de Sir Humphrey. El <i>Senior Civil Service</i> británico | 199 |
| 3.3. | Italia o la debilidad de la <i>pubblica dirigenza</i> | 202 |
| 3.4. | Portugal. El modelo que puede servir de referencia | 204 |
| 4. | La cuestión en el EBEP y en la legislación estatal | 207 |
| 4.1. | La regulación del directivo público en el EBEP | 207 |
| 4.2. | Las Leyes 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado y 40/2015, de 1 de octubre, del Régimen Jurídico del Sector Público | 211 |
| 5. | La cuestión en la legislación autonómica | 215 |
| 5.1. | La Ley 7/2014, de 17 de julio, de medidas en materia de función pública y organización administrativa del Principado de Asturias | 215 |
| 5.2. | La Ley 10/2010, de 9 de julio, de ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana | 218 |
| 5.3. | La Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha | 219 |

| | |
|---|------------|
| 5.4. La Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura y la Ley 1/2014, de 18 de febrero, de regulación del estatuto de los cargos públicos del Gobierno y la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura | 220 |
| 5.5. La Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia | 222 |
| 5.6. Algunas conclusiones | 223 |
| 6. El diagnóstico | 224 |
| 6.1. La confianza política o personal como elemento determinante en la designación | 224 |
| 6.2. La temporalidad y la limitada implantación de la planificación estratégica | 227 |
| 6.3. La reducida autonomía en el desempeño del puesto | 227 |
| 6.4. La debilidad institucional y los riesgos de captura de los profesionales | 229 |
| 6.5. La falta de representación equilibrada entre hombres y mujeres en los puestos de dirección | 230 |
| 7. Las propuestas | 232 |
| 7.1. Equilibrio entre idoneidad, autonomía y confianza | 233 |
| 7.1.1. Idoneidad: las competencias ideales de los directivos públicos | 233 |
| 7.1.2. Autonomía: período de permanencia y causas tasadas de cese | 236 |
| 7.1.3. De qué hablamos cuando hablamos de confianza: la vinculación de la dirección a los objetivos de un programa de gobierno | 240 |
| 7.2. Sistema de selección y destitución de directivos públicos .. | 241 |
| 7.2.1. Ámbito de aplicación | 241 |
| 7.2.2. Organismo y procedimiento. La función de la autoridad independiente | 243 |
| 7.2.3. Los necesarios contrapesos del sistema | 250 |
| Conclusiones y propuestas | 253 |
| Bibliografía | 257 |