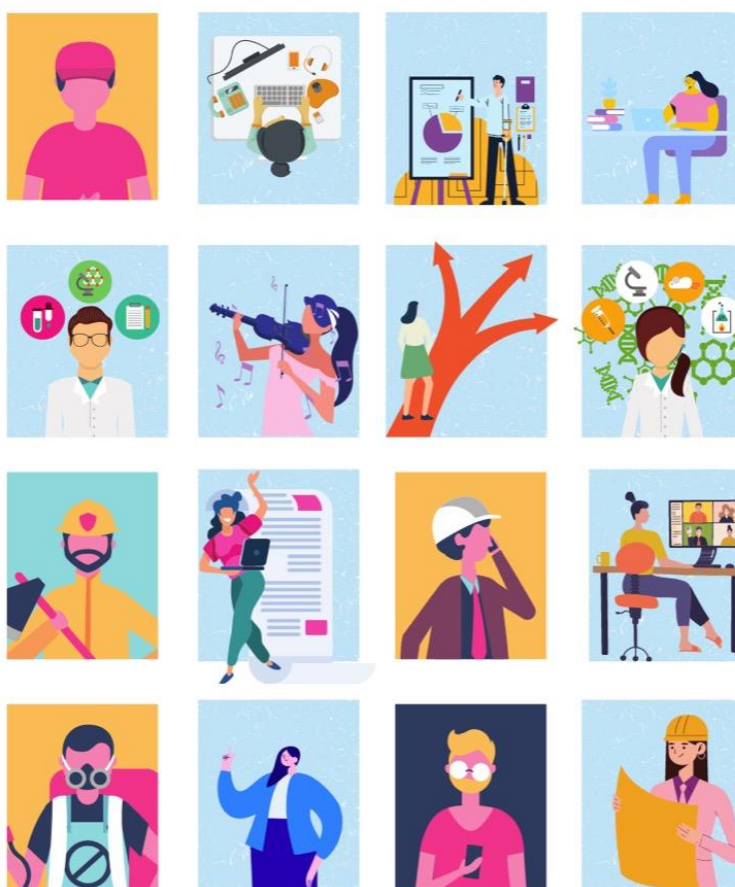


ORIENTACIONES PARA EL CAMBIO EN MATERIA DE SELECCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO



Mayo 2021

ÍNDICE

0. RESUMEN EJECUTIVO	3
1. PRESENTACIÓN	7
2. DIAGNÓSTICO	9
2.1 Envejecimiento de las plantillas	9
2.2 Falta de efectivos	12
2.3 Desconocimiento del papel de la Administración como empleadora	16
2.4 Desajuste entre el sistema educativo y los sistemas de acceso a la administración pública	17
2.5 Transformación digital.....	18
3. PROGRAMA PARA REPENSAR LA SELECCIÓN: DEBATES, PANELES Y TALLERES DE PERSONAS EXPERTAS	20
3.1 Debates para repensar la selección del empleo público	20
3.2 Talleres de personas expertas en selección del empleo público	21
3.3 Comunidad virtual para repensar la selección del empleo público	21
3.4 Balance del programa Repensar la selección	21
4. PLANIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN	22
4.1 Diagnóstico de la situación	22
4.2 Orientaciones para el cambio.....	24
4.3 Proyectos para el cambio	25
5. PROCESO SELECTIVO: LA OPOSICIÓN	27
5.1 Diagnóstico de la situación	27
5.2 Orientaciones para el cambio.....	30
5.3 Proyectos para el cambio	31
6. PROCESO SELECTIVO: EL CURSO SELECTIVO	33
6.1 Diagnóstico de la situación	33
6.2 Orientaciones para el cambio.....	35
6.3 Proyectos para el cambio	35

7. IGUALDAD Y DIVERSIDAD	36
7.1 Diagnóstico de la situación	36
7.2 Orientaciones para el cambio.....	39
7.3 Proyectos para el cambio	39
8. ÓRGANOS DE SELECCIÓN	41
8.1 Diagnóstico de la situación	41
8.2 Orientaciones para el cambio.....	43
8.3 Proyectos para el cambio	43
9. JUSTIFICACIÓN DE UN MODELO PROPIO DE SELECCIÓN.....	45
9.1 Experiencias comparadas en materia de selección	45
9.2 Características de nuestro modelo de selección.....	46
10. CONCLUSIONES.....	49
ANEXO	51

RESUMEN EJECUTIVO

La Constitución española establece el derecho a acceder en condiciones de igualdad y de acuerdo con los principios de mérito y capacidad al empleo público. Estos principios se ven reforzados y ampliados por los de publicidad, transparencia, imparcialidad, agilidad y objetividad que recoge el Estatuto Básico del Empleado Público.

A pesar de la existencia de una elevada confianza social en los procesos selectivos de la Administración General del Estado (AGE), resulta necesaria una revisión en todas sus fases, desde la planificación hasta la incorporación de las personas seleccionadas, para atraer talento al empleo público y garantizar a la ciudadanía la prestación de unos servicios públicos de calidad.

La AGE se enfrenta en la actualidad a grandes retos, entre ellos, el envejecimiento de las plantillas (en 10 años se jubilará más del 50% de los efectivos y apenas un 12% tiene menos de 40 años); la falta de efectivos (entre 2010 y 2020 se produjo una pérdida neta de empleados y empleadas públicas de un 22%); el desconocimiento del papel de la Administración como empleadora; el desajuste entre el sistema educativo y los sistemas de acceso a la Administración Pública; y la transformación digital.

Por todo ello, el Ministerio de Política Territorial y Función Pública inició hace meses un Programa para repensar la selección con el objetivo de crear conocimiento y pensamiento transformador que permitiera orientar la actualización de los procesos selectivos de la Administración General del Estado a las nuevas circunstancias de relevo generacional, la irrupción de la inteligencia artificial y la robotización y las nuevas necesidades de talento que requiere la gestión pública del siglo XXI.

De esta fase reflexiva surge este documento, que pretende sintetizar y sistematizar el diagnóstico de la selección del empleo público y las tendencias para su innovación, estableciendo una serie de orientaciones estratégicas y proyectos a desarrollar en los procesos selectivos en la Administración General del Estado.

Estas orientaciones para el cambio, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con los objetivos de la política palanca de modernización de la Administración, desarrollada en el componente 11 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, están estructuradas en cinco pilares: planificación de la selección, oposición, curso selectivo, igualdad y diversidad y órganos de selección.

Las orientaciones y proyectos de este documento se concretarán en un Plan ejecutivo, que nacerá del diálogo, acuerdo y trabajo conjunto y que será elevado a la Comisión Superior de Personal antes del 31 de diciembre de 2021, de manera que se garantice su plena efectividad en la ejecución de la Oferta de Empleo Público de 2025. Este documento será presentado en el plazo máximo de un mes a la Comisión Superior de Personal y a la Comisión de Coordinación de Empleo Público constituido por las diferentes administraciones públicas del estado (administración del estado, autonómica y local) para iniciar los trabajos conjuntos.

El objetivo es contar con un modelo de selección al empleo público garantista, fundamentado en los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad; flexible y adaptable a la diversidad de funciones desarrolladas; mixto, basado más en los conocimientos y en la evaluación de competencias y menos en conceptos memorísticos; y social, que garantice la diversidad social y territorial en el acceso a la función pública.

Planificación de la selección

Es necesario identificar y tomar en consideración las necesidades ciudadanas y su previsible evolución para que las prioridades en materia de selección tengan una visión más orientada hacia el entorno, las expectativas y las necesidades de la ciudadanía.

Se implementará una planificación plurianual y una visión estratégica de la oferta de empleo público. A partir del próximo año, cada mes de enero se publicará el calendario de los procesos selectivos que se tienen previsto convocar con una estimación del número de plazas, inicio de las pruebas y duración.

Oposición

El proceso de acceso al empleo público por oposición constituye un sistema muy arraigado culturalmente y que genera una amplia confianza social como garantía de los principios de igualdad, mérito y capacidad. Pero también hay unanimidad en cuanto a la necesidad de introducir cambios, por ejemplo, para reducir la duración de los procesos selectivos que pueden prolongarse hasta 772 días en el caso del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información.

La Administración General del Estado prevé agilizar los procesos selectivos haciendo uso pleno del potencial de las tecnologías de la información y comunicaciones. Los procesos se irán acortando de forma progresiva con la reducción del número de ejercicios, la unificación de pruebas compatibles o la realización de más de un ejercicio en un mismo día aunque sean eliminatorios, entre otras medidas.

El nuevo modelo pretende ser flexible y adaptable y abordar gradualmente la transición desde el predominio en las oposiciones de las pruebas memorísticas a la realización de pruebas que valoren las competencias además de los conocimientos de las personas aspirantes.

Asimismo, se potenciará la promoción interna para que el personal considere esta vía de acceso como una oportunidad atractiva para desarrollar su carrera profesional. Lo que se persigue, en definitiva, es facilitar que los empleados y empleadas públicas puedan promocionar dentro de la Administración General del Estado.

Curso selectivo

El nuevo modelo de acceso busca contribuir a la igualdad de oportunidades. Para ello, es necesario acortar su duración para hacer compatible la formación con la incorporación de los efectivos a la AGE.

Además, se propone introducir cambios entre los sistemas de acceso libre y de promoción interna. En los primeros, se orientarán los cursos hacia la formación en competencias y en valores públicos e institucionales y preparar a los empleados y empleadas públicas para el puesto que van a desempeñar. En el caso de la promoción interna, se reforzará el carácter selectivo de los cursos a fin de evitar que las plazas convocadas por este sistema se queden desiertas o registren tasas muy bajas de cobertura.

En este aspecto, en 2022 se pondrá en marcha una experiencia piloto en la AGE para comprobar el funcionamiento del curso selectivo en la promoción interna.

Igualdad y diversidad

La lentitud del proceso selectivo es factor de desigualdad. No todo el mundo puede destinar dos, tres o cuatro años de su vida a preparar una oposición, ni por tiempo ni por costes.

Este documento propone implantar un sistema de apoyo que contribuya a eliminar las barreras socioeconómicas en el acceso al empleo público y velar por una composición diversa y representativa de todo el territorio nacional en el empleo público estatal. Del mismo modo, también se persigue garantizar la igualdad de género en los sectores en los que las mujeres están infrarrepresentadas.

Además, establece la elaboración y puesta a disposición gratuita para las personas aspirantes de materiales y herramientas de ayuda al aprendizaje. Estos materiales y herramientas deberán ser accesibles para personas con cualquier tipo de discapacidad.

Órganos de selección

La mejora de los procesos selectivos pasa no solo por cuestionar sus procedimientos y pruebas sino también por la configuración de los órganos de selección, responsables en última instancia del éxito y la eficacia del proceso selectivo. De ahí la importancia de avanzar en la profesionalización y cualificación técnica de los órganos de selección y dotar de mayor transparencia la designación de los tribunales examinadores.

En este aspecto, se propone que los miembros de un órgano de selección deberán acreditar no sólo el dominio de los conocimientos requeridos para ese puesto sino también ciertas competencias en el manejo de las técnicas de selección y una capacitación específica en igualdad de género, que les ayude a detectar y prevenir sus propios sesgos.

De igual modo, con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, las personas que formen parte de los órganos de selección deberán contar con una formación específica en materia de discapacidad y particularmente en lo relativo a la accesibilidad y elementos o recursos de apoyo que garanticen dicha igualdad de trato.

La Administración del siglo XXI requiere adecuar y actualizar el modelo de selección partiendo de una planificación estratégica de las necesidades de recursos humanos, tanto desde la óptica cuantitativa como cualitativa, adaptando los procesos selectivos a la nueva realidad social, tecnológica y educativa, redefiniendo los cursos selectivos y profesionalizando los órganos de selección, con una especial énfasis en asegurar la igualdad real y efectiva.

Las orientaciones que recogen este documento forman parte de un proyecto más amplio de Captación del Talento en la Administración General del Estado, que será presentado públicamente antes del verano. Una sociedad que se siente orgullosa de sus empleadas y empleados públicos es una sociedad más cohesionada y su juventud se planteará, como opción profesional, formar parte de ese colectivo.

1. PRESENTACIÓN

La selección de personas constituye para cualquier organización un **proceso crítico** y de **alto valor estratégico**. En el caso de las administraciones públicas, como eje vertebrador de la sociedad, la selección debe ser una de sus principales políticas ya que se necesitan profesionales competentes y con una profunda vocación de servicio público para poder prestar a la sociedad unos servicios públicos de calidad.

El artículo 23.2 de la Constitución española establece el **derecho a acceder en condiciones de igualdad al empleo público**. Además, lo hace de forma concluyente concediendo un derecho subjetivo de carácter fundamental y contenido específico. También se establece en el artículo 103.3 que el acceso a la función pública se realizará de acuerdo con los principios de **mérito y capacidad**. Estos principios se ven reforzados y ampliados por los de publicidad, transparencia, imparcialidad, agilidad y objetividad que recoge el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público.

En el acceso al empleo público ha de procurarse la **igualdad efectiva entre mujeres y hombres** a fin de lograr una administración más igualitaria, reflejo de la sociedad. En este sentido, resulta relevante el mandato dirigido a las administraciones públicas por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, para remover los obstáculos que impliquen la pervivencia de cualquier forma de discriminación con el fin de ofrecer condiciones de igualdad efectiva en el acceso al empleo público, en el desarrollo de la carrera profesional y facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Igualmente se deben habilitar los mecanismos adecuados para **garantizar el acceso al empleo público de colectivos infrarrepresentados** de manera que la Administración sea un reflejo de la sociedad diversa a la que sirve.

Preservando en todo momento el **acceso igualitario al empleo público** en condiciones de absoluta objetividad, transparencia e igualdad, nos debemos a la exigencia constitucional de que las administraciones públicas deben **actuar con eficacia en la selección de las personas**, de acuerdo al mérito y la capacidad (artículo 103 de la Constitución), condición ineludible para cumplir con aquel principio, aportando valor a lo público.

A pesar de la existencia de una elevada confianza social en los procesos selectivos de la Administración General del Estado respecto al cumplimiento de estos parámetros, **resulta necesario revisar los mismos en todas sus fases**, desde la planificación hasta la incorporación de las personas seleccionadas. Cualquier organización pública o privada difícilmente puede sobrevivir a los cambios sociales sin la adopción de modelos de gestión basados en la excelencia, el aprendizaje y la mejora continua.

Por todo ello, el Ministerio de Política Territorial y Función Pública inició hace unos meses un **Programa para repensar la selección** con el objetivo de crear conocimiento y pensamiento transformador que permitieran orientar la actualización de los procesos selectivos de la Administración General del Estado a las nuevas circunstancias de relevo generacional, la irrupción de la inteligencia artificial y la robotización, y las nuevas necesidades de talento que requiere la gestión pública del siglo XXI.

De esta fase reflexiva surge este documento, que pretende **sintetizar y sistematizar el diagnóstico de la selección del empleo público** y las tendencias para su innovación, estableciendo una serie de orientaciones estratégicas y proyectos a desarrollar en los procesos selectivos en la Administración General del Estado.

Este documento contribuye a alcanzar los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, adoptados por la Asamblea General de Naciones Unidas en 2015, alineándose, en concreto con los siguientes:



- Educación de calidad
- Igualdad de género
- Trabajo decente y crecimiento económico
- Reducción de desigualdades
- Paz, justicia e instituciones sólidas

Estas orientaciones para el cambio están asimismo alineadas con los objetivos de la política palanca de modernización de la Administración, desarrollada en el componente 11 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Los procesos selectivos han de adaptarse a los cambios derivados de la revolución tecnológica y contribuir de forma decisiva a reforzar las capacidades de una Administración del siglo XXI, que requiere disponer de personal altamente cualificado, motivado y comprometido con la vocación de servicio público.

Con este documento se pretende, en suma, **actualizar el modelo de acceso al empleo público** partiendo de una planificación estratégica de las necesidades de recursos humanos, tanto desde la óptica cuantitativa como cualitativa, adaptando los procesos selectivos a la nueva realidad social, tecnológica y educativa, redefiniendo los cursos selectivos y profesionalizando los órganos de selección, con una especial énfasis en asegurar la igualdad real y efectiva.

2. DIAGNÓSTICO

En el momento actual, la reforma de los procesos de acceso al empleo público constituye una **necesidad estratégica ineludible** si tenemos en cuenta la situación en la que se encuentra la Administración General del Estado y los grandes retos que se deben abordar en los próximos años. Estos desafíos son compartidos por la mayoría de Estados de nuestro entorno y tienen un impacto directo en las necesidades de capacitación de la función pública, como se pone de manifiesto en la Recomendación de la OCDE sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública (2019).

Los principales retos que justifican este documento son:

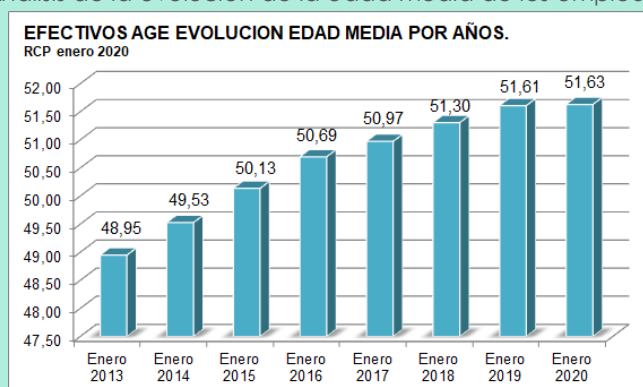
- 2.1. Envejecimiento de las plantillas
- 2.2. Falta de efectivos
- 2.3. Desconocimiento del papel de la Administración como empleadora.
- 2.5. Desajuste entre el sistema educativo y los sistemas de acceso a la Administración Pública
- 2.6. La transformación digital

2.1.- Envejecimiento de las plantillas

La primera razón que justifica la elaboración de estas orientaciones para el cambio tiene que ver con el **creciente envejecimiento de las plantillas en las administraciones públicas**, que resulta ser un reto importante por lo que implica de relevo generacional, de gestión de conocimiento y de captación de talento joven, pero que a su vez es una ventana de oportunidad para afrontar ese cambio cualitativo de perfiles de puestos de trabajo que necesitará la Administración General del Estado en los próximos años.

Tal como se aprecia en el cuadro, la **edad media en la Administración General del Estado** ha ido aumentando progresivamente en el tiempo:

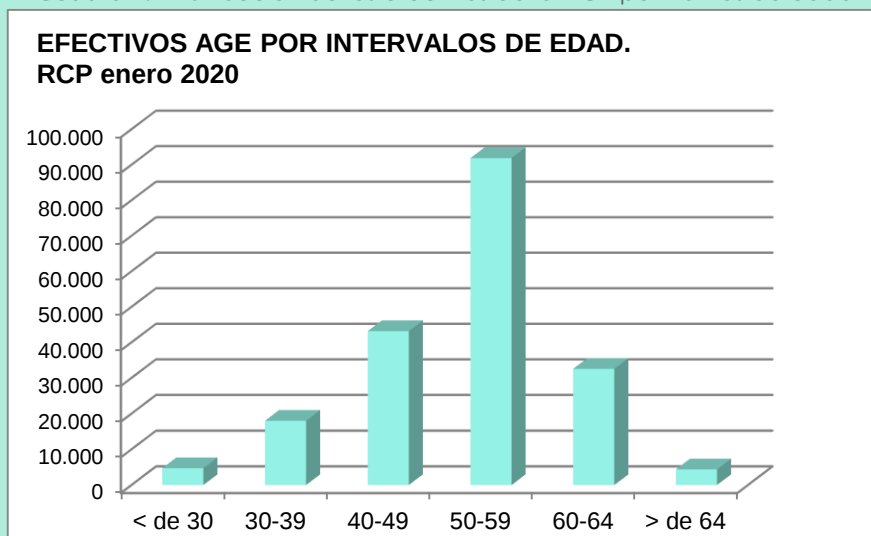
Cuadro 1.- Análisis de la evolución de la edad media de los empleados de la AGE



A 1 de enero de 2020, la edad media en la AGE era de **51,63 años**, la de los hombres 51,97 años y la de las mujeres 51,30 años, frente a los 42 años de promedio de la población activa en general.

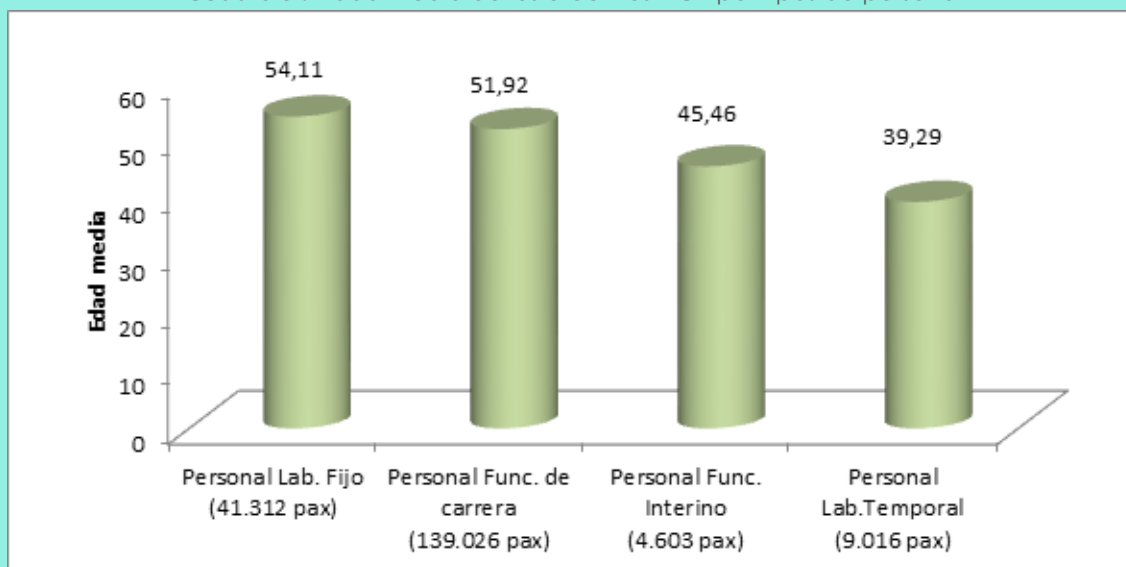
Si nos atenemos a la distribución por tramos de edad, el **66,15% de los efectivos de la AGE tiene 50 años o más**, concentrándose en su mayoría en el tramo de 50 a 59 años. En el sentido contrario, el personal con edad inferior a 40 años representa tan solo el **11,67 %** del total de efectivos de la AGE.

Cuadro 2.- Distribución de los efectivos de la AGE por tramos de edad



Si hacemos el análisis según los **colectivos de personal**, como puede apreciarse en el siguiente gráfico, se observan diferencias significativas.

Cuadro 3 .-Edad media de los efectivos AGE por tipos de personal

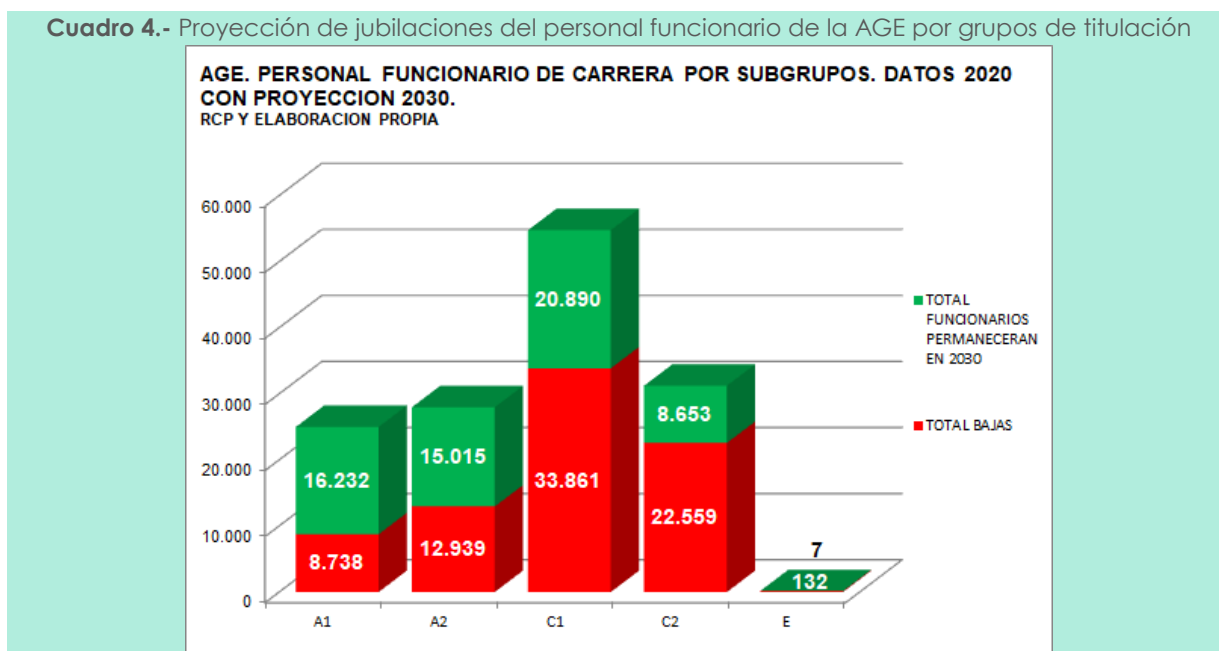


El colectivo de mayor edad se corresponde con el personal laboral fijo con 54,11 años de media. En contrapartida el colectivo de menor edad es el personal laboral temporal con 39,29 años de media. Por otra parte, la media de edad del personal funcionario de carrera es de 51,92, mientras que la media de edad del personal funcionario interino es de 45,46.

A esta situación de envejecimiento de la plantilla, se le suma el hecho de que, desde la fecha actual hasta el 2030, **se estima que el 56,30% de la plantilla actual se jubilará.**

Por tipos de personal, en el caso del personal **funcionario de carrera** se estima que se jubilarán 78.229 efectivos (un 56,27 % del total), y en el caso del **personal laboral** se jubilarán 21.768 efectivos (un 56,42% del total).

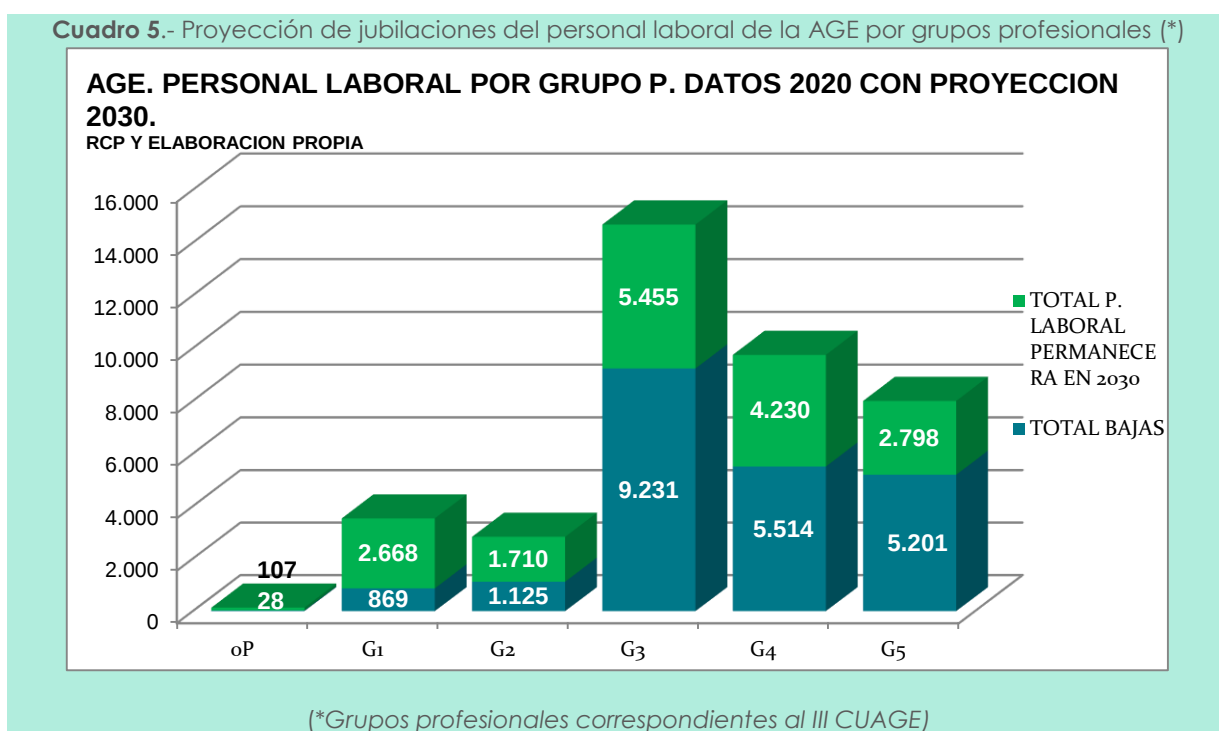
Si analizamos las estimaciones de jubilaciones entre los distintos subgrupos de titulación del personal funcionario, la distribución se refleja en el siguiente gráfico:



En el **personal funcionario de carrera** hay una tendencia claramente diferenciada entre los distintos subgrupos. Los colectivos que se verán más afectados son los subgrupos C2, C1 y E: subgrupo C1, con 33.861 jubilaciones que corresponden al 61,85% de su plantilla actual, subgrupo C2 el que tiene un mayor porcentaje, con un 72,28% y 22.559 jubilaciones, y el subgrupo E, que tiende a desaparecer, con 132 jubilaciones estimadas que suponen el 94,96% del total.

Para los subgrupos superiores se estiman porcentajes de baja inferiores al 50%: el A2, con 12.939 bajas y un 46,29 %; y el A1, con 8.738 que corresponden a un 34,99%.

Para el **personal laboral** también se observa una tendencia claramente diferenciada entre los distintos grupos profesionales:



Los colectivos que se verán más impactados, con una estimación de que más del 50% de su plantilla actual se habrá jubilado en 2030, son los grupos profesionales G3, G4 y G5: el grupo profesional G3, con 9.231 bajas que corresponden al 62,86% de su plantilla actual; el grupo profesional G4, con un 56,59% y 5.514 bajas, y el grupo profesional G5, el que tiene un mayor porcentaje, con un 65,02% y 5.201 bajas.

Como en el caso del personal funcionario, para los grupos profesionales superiores del personal laboral se estiman porcentajes de baja inferiores al 50%: el G2, con 1.125 bajas y un 39,68% el G1, con 869 bajas que corresponden a un 24,57%.

2.2.- Falta de efectivos

Otra razón que motiva la elaboración de este documento es la **falta de efectivos** en la Administración General del Estado, lo que constituye un problema a la hora de garantizar el funcionamiento de los servicios públicos en condiciones de calidad. La evolución de efectivos de enero 2010 a enero 2020 refleja una **pérdida neta de efectivos** para la Administración del Estado de un **22%** a lo largo de ese periodo.

Entre las causas que explican la falta de efectivos podemos señalar la reducción de las Ofertas de Empleo Público (OEP) en años de crisis, a lo que se suma el hecho de que las plazas convocadas no se cubren en su totalidad.

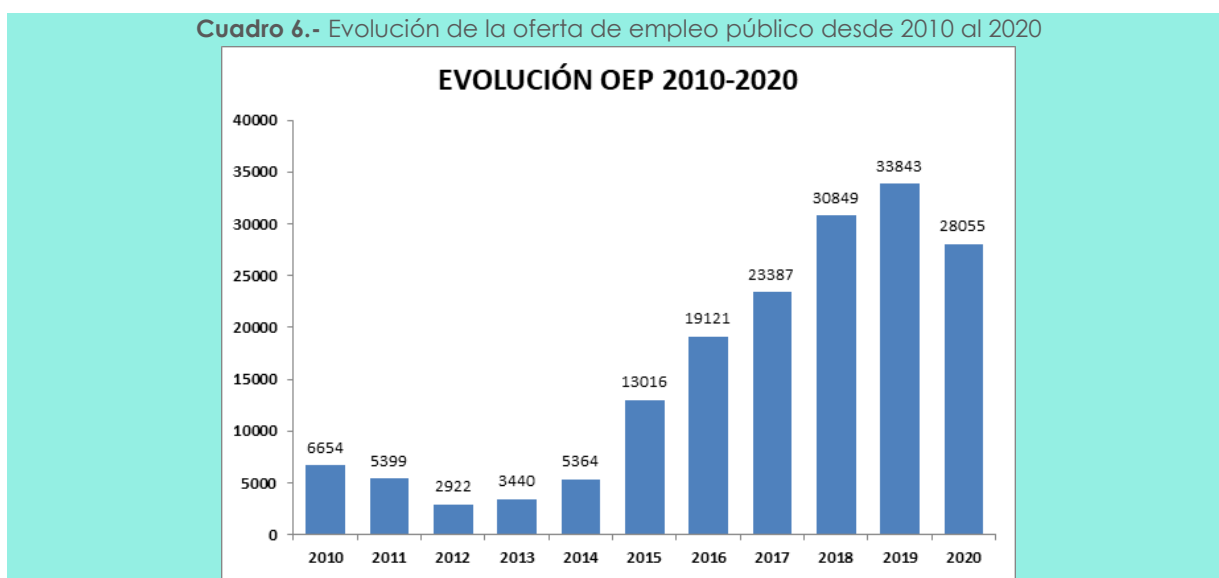
2.2.1- Reducción de las Ofertas de Empleo Público en años de crisis

La primera causa tiene que ver con los efectos que las políticas de austeridad han tenido sobre el empleo público como consecuencia de la profunda crisis económica que se abrió en 2008, con una **reducción significativa de las Ofertas de Empleo Público**.

Si atendemos a la evolución de las tasas de reposición 2009 a 2019, la tasa de reposición general fue de un 0% en las Ofertas de Empleo Público correspondientes al periodo 2012-2015, salvo en las excepciones contempladas en los sectores prioritarios, como consecuencia de las políticas de austeridad previstas en las Leyes de Presupuestos Generales del Estado de esos ejercicios.

A partir de 2016, se inicia una recuperación de las tasas de reposición de efectivos que culmina con la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2021 que prevé, para la Oferta de Empleo Público, una tasa de reposición de efectivos del 100% con carácter general y de un 110 o un 115% para los sectores prioritarios.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución de la Oferta de Empleo Público en el periodo 2010-2020, en términos de plazas ofertadas:



2.2.2.- Las plazas ofertadas no se cubren en su totalidad

La segunda causa es que **las plazas convocadas no se cubren en su totalidad**, sobre todo en los procesos selectivos de determinados cuerpos superiores con resultados por debajo del 70% de cobertura en el sistema de acceso libre.

En el **sistema de acceso libre**, los cuerpos y escalas que presentan índices de cobertura inferiores al 70% son los siguientes:

Cuadro 7. Relación de Cuerpos y Escalas con porcentaje de cobertura inferior al 70%.
Acceso libre

GRUPO	CUERPO / ESCALA	Media % de cobertura (*)
A1	SUPERIOR DE ACTUARIOS, ESTAD. Y ECONOMISTAS ADMÓN. SEGURIDAD SOCIAL. ESCALA ESTAD. Y ECONOMISTAS	10,00
A1	TÉCNICA DE GESTIÓN DE ORGANISMOS AUTÓNOMOS ESP. SANIDAD Y CONSUMO	20,00
A1	FACULTATIVO DE SANIDAD PENITENCIARIA	33,70
A1	INGENIEROS AERONÁUTICOS	40,35
A1	MÉDICOS INSPECTORES DEL C. DE INSPECCIÓN SANITARIA DE LA ADMÓN. DE LA SEGURIDAD SOCIAL	43,29
A1	SUPERIOR DE INTERVENTORES Y AUDITORES DEL ESTADO	45,71
A1	SUPERIOR DE VIGILANCIA ADUANERA	49,02
A1	MÉDICOS TITULARES	49,43
A1	FACULTATIVO DE ARCHIVEROS, BIBLIOTECARIOS Y ARQUEÓLOGOS	50,00
A1	SUPERIOR DE ACTUARIOS, ESTAD. Y ECONOMISTAS ADMÓN. SEGURIDAD SOCIAL. ESCALA DE ACTUARIOS	50,00
A1	INGENIEROS NAVALES	54,00
A1	INGENIEROS DE MINAS DEL ESTADO	55,00
A1	SUPERIOR DE INSPECTORES DE SEGURIDAD DEL ESTADO	55,00
A1	SUPERIOR DE INSPECTORES DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	57,04
A1	SUPERIOR DE INSPECTORES DE HACIENDA DEL ESTADO	57,53
A1	SUPERIOR DE TÉCNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL	58,00
A2	TITULADOS ESCUELAS TÉCNICAS DE GRADO MEDIO DE OO.AA. M. FOMENTO. ESP. OPERACIONES AÉREAS	4,55
A2	INGENIEROS TÉCNICOS ADUANEROS	50,55
A2	ENFERMEROS DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS	56,91
A2	GESTIÓN DE SISTEMAS E INFORMÁTICA DE LA ADMÓN. DEL ESTADO	59,33
A2	EJECUTIVO DEL SERVICIO DE VIGILANCIA ADUANERA	68,75

(*) Porcentaje medio de cobertura de las ofertas de empleo público desde 2017

En el caso de **promoción interna**, se dan resultados no deseados en todos los grupos, aunque los peores son los correspondientes a los subgrupos A1 y A2. La situación resulta crítica en este sistema de acceso, lo que obliga a repensar el cambio de modelo en este documento.

Por un lado, existen cuerpos y escalas cuyas convocatorias para acceso por promoción interna han quedado **desiertas**:

- Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (OEP 2017 y 2018)
- Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado (OEP 2017, 2018 y 2019)
- Ingenieros Técnicos de Obras Públicas (OEP 2017 y 2018)
- Subinspectores Laborales-Escala de Empleo y Seguridad Social (OEP 2017, 2018 y 2019)
- Técnico de Auditoría y Contabilidad (OEP 2017 y 2018)

Por otro lado, como se puede apreciar en el cuadro que figura a continuación, los Cuerpos y Escalas con un porcentaje de cobertura inferior al 70 % son los siguientes:

Cuadro 8. Relación de Cuerpos y Escalas con porcentaje de cobertura inferior al 70%. Promoción Interna		
GRUPO	CUERPO / ESCALA	Media % de cobertura (*)
A1	SUPERIOR DE TÉCNICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL	8,33
A1	INGENIEROS AERONÁUTICOS	10,00
A1	INGENIEROS AGRÓNOMOS	16,67
A1	SUPERIOR DE INSPECTORES DE SEGUROS DEL ESTADO	16,67
A1	SUPERIOR DE INTERVENTORES Y AUDITORES DEL ESTADO	18,67
A1	INGENIEROS DE CAMINOS, CANALES Y PUERTOS DEL ESTADO	30,43
A1	FACULTATIVO DE CONSERVADORES DE MUSEOS	33,33
A1	SUPERIOR DE VIGILANCIA ADUANERA	33,33
A1	TÉCNICOS FACULTATIVOS SUPERIORES DE ORGANISMOS AUTÓNOMOS DEL M. MEDIO AMBIENTE	38,89
A1	NACIONAL VETERINARIO	40,00
A1	TÉCNICA DE GESTIÓN DE ORGANISMOS AUTÓNOMOS. ESP. EMPLEO	40,00
A1	TÉCNICOS FACULTATIVOS SUPERIORES DE ORGANISMOS AUTÓNOMOS DEL MAPA	42,86
A1	SUPERIOR DE TÉCNICOS DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS	43,33
A1	SUPERIOR DE TÉCNICOS DE TRÁFICO	45,00
A1	ESPECIAL FACULTATIVO DE MARINA CIVIL	50,00
A1	INGENIEROS DE MONTES	50,00
A1	INGENIEROS DE MONTES DE LA HACIENDA PÚBLICA	50,00
A1	SUPERIOR DE INSPECTORES DE HACIENDA DEL ESTADO	50,00
A1	SUPERIOR DE INSPECTORES DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	50,00
A1	SUPERIOR DE INTERVENTORES Y AUDITORES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL	50,00
A1	TÉCNICOS FACULTATIVOS SUPERIORES DE ORGANISMOS AUTÓNOMOS DE FOMENTO	50,00
A1	FACULTATIVO DE ARCHIVEROS, BIBLIOTECARIOS Y ARQUEÓLOGOS	60,00
A1	SUPERIOR DE GESTIÓN CATASTRAL	61,54

A2	TÉCNICO DE GESTIÓN CATASTRAL	31,25
A2	GESTIÓN DE SISTEMAS E INFORMÁTICA DE LA ADMÓN. DEL ESTADO	31,43
A2	TITULADOS ESCUELAS TÉCNICAS DE GRADO MEDIO DE OO.AA. DEL MAPA	33,33
A2	TÉCNICO DE HACIENDA	34,62
A2	AYUDANTES DE ARCHIVOS, BIBLIOTECAS Y MUSEOS	41,67
A2	INGENIEROS TÉCNICOS DE ARSENALES DE LA ARMADA	50,00
A2	EJECUTIVO DEL SERVICIO DE VIGILANCIA ADUANERA	54,35
(*) Porcentaje medio de cobertura de las ofertas de empleo público desde 2017		

2.3.- Desconocimiento del papel de la Administración como empleadora.

El tercer reto que supone un freno para la incorporación de nuevos efectivos en la AGE tiene que ver con el hecho de que **la Administración no se percibe como buena empleadora** y por el desconocimiento generalizado en la sociedad sobre las parcelas y la diversidad de materias en las que interviene. Además, se desconocen las posibilidades de desarrollo profesional y de fomento de la carrera que ofrece.

Más allá de sectores concretos comúnmente identificables con el servicio público (educación, salud o seguridad), **una gran parte de la ciudadanía desconoce la diversidad de funciones desempeñadas desde la AGE** en ámbitos tan diversos como consumo, sanidad animal, calidad agroalimentaria, infraestructuras, igualdad, comercio, desarrollo rural, derechos sociales, artes escénicas y musicales, museos, relaciones internacionales o investigación, entre otros muchos.

La Administración trabaja para garantizar el cumplimiento de las necesidades básicas de la ciudadanía y la igualdad en el acceso a bienes y prestaciones, fomentando el equilibrio en la sociedad, por lo que el trabajo en la administración pública tiene un marcado componente social.

Pero a la vez, la **Administración es una institución abierta y flexible**, capaz de dirigir su enfoque a **nuevos ámbitos de interés público** que demandan una actuación del Estado, como son la lucha contra el cambio climático, la transición energética justa, evitar la despoblación, o el impulso de los derechos digitales, los de identidad social, la inclusión o diversidad social, que también son objeto de protección pública.

Un mayor conocimiento de la Administración por parte de la sociedad, sus funciones, los principios que inspiran su funcionamiento y las áreas de actividad en las que se encuentra presente contribuiría a atraer el talento.

A esta circunstancia se suma la **falta de puesta en valor del trabajo** de los empleados y empleadas públicas.

En la **Encuesta de Percepción de la Administración elaborada por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) en 2016**, se señaló que en España coexiste una buena valoración de los servicios públicos y de sus empleadas y empleados con los que una persona ha tenido contacto directo, pero a la vez persiste una negativa valoración de la administración en su conjunto. Más recientemente, en el estudio sobre calidad de los servicios públicos elaborado por el CIS, en octubre de 2018, el 39% de los encuestados manifestó que le daba mucha importancia a los servicios públicos en general, aunque para el 46,1% funcionan de forma poco satisfactoria.

En ese mismo estudio se señalaba que la administración había mejorado en la incorporación de nuevas tecnologías (66%) y en el acceso a través de Internet (66,2 %), aunque para el 47% de los encuestados no se había avanzado en el trato a la ciudadanía ni en la profesionalidad del personal (46,4 %).

Persisten estereotipos negativos sobre el empleo público percibido como una carga burocrática estática, pesada, incapaz de adaptarse a los nuevos retos y opaca en su funcionamiento, quizás porque no se hayan dado a conocer el contenido real y los métodos de trabajo en la administración.

Las empleadas y empleados públicos no se corresponden con la imagen que una parte de la sociedad tiene de ellos. Son mujeres y hombres con vocación de servicio público cuya actuación se rige por un código de conducta que exige un comportamiento íntegro y ejemplar y trabajan en una organización altamente profesionalizada.

Por ello, es necesario **ofrecer mayor transparencia sobre el contenido real del trabajo** de las empleadas y empleados públicos a través de las nuevas tecnologías y de las redes sociales, con el fin de que la ciudadanía conozca el trabajo en la administración pública y tenga en consideración que, frente a viejos estereotipos, existe una **función pública innovadora, con una visión global, creativa y proactiva**, conformada por equipos cada vez más pluridisciplinarios, capaz de ofrecer respuestas a los grandes retos del futuro, transformándolos en oportunidades.

Una sociedad que se siente orgullosa de sus empleadas y empleados públicos es una sociedad más cohesionada y su juventud se planteará, como opción profesional, formar parte de ese colectivo.

2.4.- Desajuste entre el sistema educativo y los sistemas de acceso a la Administración Pública

Otra de las razones que justifican la necesidad de abordar una estrategia de cambio de los procesos de selección lo constituye el **desajuste entre el sistema educativo y los sistemas de acceso a la administración pública**.

La creación del **Espacio Europeo de Educación Superior** como consecuencia de la Declaración de Bolonia, en junio de 1999, supuso un cambio en los planes de estudios universitarios, que pasaron de estar centrados en los contenidos, a unos planes de estudios focalizados en la adquisición y desarrollo de competencias genéricas, críticas y creativas.

De esta forma, la educación universitaria integra no solo conocimientos teóricos y de carácter memorístico que pueden acabar desapareciendo, sino que **tiene especialmente en cuenta las competencias**, como conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivaciones que cada individuo o grupo pone en acción para entender e intervenir en cada situación de la vida real, personal o profesional.

La introducción de planes de estudio por competencias supone integrar y movilizar distintos tipos de aprendizajes (conocimientos, habilidades y actitudes), con lo que se evita la superespecialización y se dota de más protagonismo a otras capacidades como la crítica y el análisis, la capacidad de dar respuestas creativas ante situaciones cambiantes, una adecuada comunicación oral y escrita, la capacidad de trabajo en equipo o la integración en equipos de trabajo multiculturales y multidisciplinares.

De forma correlativa, la introducción de esas competencias **conlleva cambios en cuanto a los procesos de evaluación**, que ya no pueden centrarse exclusivamente en la evaluación de conocimientos teóricos y de carácter memorístico, sino que es preciso optar, además, por otros instrumentos que evalúen competencias. Así, se utilizan otras técnicas de evaluación como las actividades prácticas, participación en clase, los trabajos individuales o en grupo, la realización de memorias, exámenes cortos, seguimiento por tutores, etc. En suma, en el sistema de evaluación de competencias la superación de pruebas orales y escritas sigue teniendo peso específico, pero se han incorporado otros criterios de evaluación para garantizar una adecuada comprensión de las materias que integran los planes de estudio.

Por el contrario, en las pruebas selectivas para el acceso a la función pública el peso de las pruebas de conocimientos teóricos-memorísticos sigue siendo determinante, ya sea a través de exámenes tipo test u orales. Eso hace que, para los recién egresados, y sobre todo para los universitarios con titulaciones STEM, el empleo público y sus procesos selectivos de acceso no resulten atractivos al acabar sus estudios.

2.5.- Transformación digital

El último reto que debemos tener en cuenta es el impacto que la transformación digital o tecnológica tendrá sobre las administraciones públicas, tanto en lo que afecta a su **estructura** como a los **perfiles de sus puestos de trabajo**, y que ya se ha puesto a prueba durante la pandemia en lo que se refiere a la tramitación electrónica de procedimientos.

Este hecho también generará otros cambios sociales que afectarán sin duda alguna a la gestión pública, en el modo de prestar servicios a la ciudadanía y en su relación con la Administración.

España se encuentra ya en una buena posición de partida para impulsar la administración digital y el reciente Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas derivado de la Agenda Digital 2025 va a suponer un salto decisivo en la mejora de la eficacia y eficiencia de la Administración Pública, en la transparencia y eliminación de trabas administrativas, en una

mayor orientación a la personalización de servicios y a la experiencia de usuario, así como en el impulso a la innovación tecnológica de nuestro país desde el ámbito público. Por otra parte, la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial y el Plan Nacional de Competencias Digitales, inciden específicamente en la necesidad de reforzar las capacidades del sector público en estos ámbitos.

Para analizar brevemente los cambios que la revolución tecnológica podría tener sobre el empleo futuro, algunos estudios señalan que existirán tres oleadas: la primera es la **digitalización**, en la que estamos inmersos y en la que los impactos son aún menores; la segunda es la **automatización**, que alcanzará su apogeo en torno a 2025 y en la que los cambios podrían ser importantes afectando principalmente a tareas de carácter repetitivo o rutinario; y la tercera es el predominio de la **inteligencia artificial** que se puede situar alrededor de los años 2030-2035, que afectaría a un amplio espectro de tareas y sobre cuyos efectos en el mercado laboral no existe aún un consenso.

Por lo que se refiere a la Administración a medio plazo existe una previsión de que determinadas tareas instrumentales, administrativas o de tramitación, tenderán a desaparecer o a transformarse conforme avance el proceso de automatización. Al mismo tiempo, el propio proceso de revolución digital generará nuevas necesidades en la ciudadanía que las administraciones públicas deberán atender.

Además, conforme avance el proceso de digitalización, determinados perfiles tradicionales de las administraciones públicas iniciarán un proceso de contracción que dará lugar al **incremento de las profesiones STEM y otros perfiles emergentes** como el análisis de datos, la creación de software, especialistas en inteligencia artificial, en seguridad informática o en el diseño y producción de máquinas inteligentes, por citar solo aquellos en los que hay consenso doctrinal en que crecerán exponencialmente en la próxima década. Al mismo tiempo, esta transformación dará lugar a la necesidad de incorporar otros perfiles profesionales, de la rama de humanidades y ciencias sociales, por ejemplo, para comprender y acompañar y guiar los procesos de cambio.

Ello nos lleva a considerar no solo los puestos de trabajo del futuro, sino también las **competencias que necesitarán las empleadas y los empleados públicos**, los cuales deberán no solo disponer de herramientas digitales actualizadas y con elevada capacidad de adaptación y formación o autoaprendizaje en el puesto de trabajo, sino también acreditar que poseen otras habilidades más blandas (*softer skills*), tales como asertividad, creatividad, empatía, resolución de problemas, flexibilidad y adaptación.

En este sentido, la Recomendación de la OCDE de 2019 sobre Liderazgo y Capacidad en el Sector Público insiste en la necesidad de “revisar y actualizar periódicamente las habilidades y competencias necesarias, sobre la base de las aportaciones de los servidores públicos y los ciudadanos, a fin de mantenerse al día con la evolución de las tecnologías y las necesidades de la sociedad a la que sirven”.

El problema real para el sector público radica en cómo se captará todo ese imprescindible conocimiento tecnológico y cómo se incorporará a sus estructuras administrativas. Todo ello justifica la necesidad de abordar una reforma gradual del modelo de selección y reclutamiento actualmente existente.

3. PROGRAMA REPENSAR LA SELECCIÓN: DEBATES, PANELES Y MESAS REDONDAS

Con el objetivo de abrir el debate a la sociedad y de generar conocimiento transformador en materia de selección, en noviembre del pasado año se puso en marcha un Programa para Repensar la selección consistente en un **ciclo de paneles, debates y talleres** que finalizó en marzo de este año.

Con este programa se pretendía **involucrar a todas las personas directamente comprometidas en el empleo público** (personal directivo público, responsables de recursos humanos, asociaciones de personal funcionario, representantes sindicales, etc.), al sector académico (docencia e investigación) y a los actores sociales (asociaciones de usuarios y consumidores, asociaciones ciudadanas, gestores de calidad o empleo y opositores)

Se celebraron **5 debates, 6 paneles y 4 talleres** de personas expertas, que figuran en el Anexo de este documento, en los que participaron **75 profesionales** de todos los sectores: de las tres administraciones públicas, del sector académico y de la investigación, representantes sindicales, diferentes asociaciones y organizaciones ciudadanas y personas que están preparando la oposición.

Todos los debates se han colgado en el **Canal You Tube del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)** y han recibido **más de 10.000 visualizaciones**, lo que pone de manifiesto el gran interés que ha despertado la iniciativa.

También se abrió una comunidad virtual en INAP Red social, como instrumento para compartir conocimiento y debatir sobre la selección del empleo público que contó con la participación de 147 personas suscritas.

Las actividades que se organizaron fueron las siguientes:

3.1. Debates para repensar la selección del empleo público

El objetivo de esta actividad era identificar, contrastar y debatir las posiciones de las personas implicadas en la selección del empleo público de la Administración General del Estado.

Se celebraron seis paneles sobre la oposición y el curso selectivo y cinco debates sobre los siguientes temas:

- Planificar la selección de las empleadas y empleados públicos.
- Amenazas y oportunidades del envejecimiento del empleo público.

- Capacidad y mérito. Qué tipo de talento debe atraer y reclutar la administración pública.
- Las oposiciones y la igualdad.
- La transparencia en los procesos selectivos.

3.2. Talleres de personas expertas en selección del empleo público.

Como complemento a la celebración de debates para repensar la selección del empleo público, se organizaron Talleres de personas expertas en forma de sesiones con un grupo reducido de profesionales que analizaron y debatieron aspectos concretos en esta materia con el fin de aportar soluciones de mejora.

3.3. Comunidad virtual para repensar la selección del empleo público.

De forma paralela a la celebración de los debates para repensar la selección del empleo público, el INAP abrió una comunidad virtual en la RED SOCIAL para compartir conocimiento y debatir sobre la selección del empleo público.

3.4. Balance del programa Repensar la selección.

Desde el inicio de la puesta en marcha de este programa, se optó por **abrir el debate a los sectores más representativos en materia de empleo público**, porque se entendía que el debate estaba ya abierto y que teníamos obligación de canalizarlo a través de este programa. Los videos de todos los debates se encuentran [canal You Tube del INAP](#). La valoración de los resultados no puede ser más satisfactoria dado el alto grado de participación y acogida.

Todas las intervenciones, comentarios y aportaciones formuladas en los debates han sido objeto de análisis y revisión por parte de la Secretaría General de Función Pública y el INAP con el objetivo de elaborar un diagnóstico identificando los principales problemas del actual sistema de selección y las soluciones o propuestas de mejora. Esta información ha servido de base para la elaboración de estas orientaciones para el cambio de materia de selección en la Administración General del Estado.

Además, con el fin de reforzar y enriquecer el contenido de estas orientaciones, se remitieron las mismas a **un grupo paritario de personal experto** para que hicieran llegar sus comentarios y observaciones, lo que ha permitido cerrar este documento que ahora se presenta. La composición de dicho grupo, seleccionado de cada uno de los talleres y debates, figura en el Anexo a este documento.

4. PLANIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN

4.1 Diagnóstico de la situación

Planificar el ingreso y la incorporación de nuevas personas constituye un **proceso crítico en cualquier organización** y mucho más en las administraciones públicas, teniendo en cuenta que una parte muy significativa del empleo público (el peso es diferente en cada nivel de gobierno) está integrado por personal funcionario cuyo marco regulatorio es especialmente rígido.

La OCDE recomienda a estos efectos considerar todos los aspectos relevantes de la gestión de personas y garantizar su alineación con los procesos de planificación estratégica del gobierno, incluida la gestión del presupuesto.

Quizás el principal obstáculo de la planificación de la selección en la Administración General del Estado estriba precisamente en su **débil orientación estratégica**. Existe una visión micro de las ofertas de empleo público (OEP) como instrumento de suma y reparto de plazas. Sin embargo, la planificación del reclutamiento del empleo público **no debería basarse en el simple recuento de las bajas producidas o vacantes existentes** en los organismos o departamentos, sino que requiere un análisis más complejo.

La planificación estratégica del empleo público **debe contemplar dos vertientes**: la estrictamente **cuantitativa** (cuántos efectivos se necesita reclutar en cada cuerpo, escala, categoría profesional o área funcional), para lo que es muy conveniente disponer de herramientas de cálculo o estimación de las cargas de trabajo durante el periodo comprendido; y la **cualitativa**, que tiene relación con las nuevas competencias requeridas por los cambios sociales, tecnológicos y de gobernanza, que obliga a una **permanente revisión de los perfiles profesionales** que necesita la Administración General del Estado. En uno y otro caso, el refuerzo de la actividad planificadora parte de su adecuada plasmación en textos normativos, pero requiere específicamente disponer de herramientas de gestión apropiadas en forma de guías, modelos, instrucciones, así como de la mejora de los actuales sistemas de información.

El enfoque estratégico de la planificación es más necesario en la medida en que en los próximos años la Administración General del Estado está abocada a una **masiva jubilación** de sus empleadas y empleados y a su sustitución mediante el ingreso de nuevas personas en número también muy importante. El **relevo generacional** que se aproxima obliga a las Administraciones a una **revisión profunda de su diseño organizacional**: qué puestos actuales deben mantenerse, cuáles deben rediseñarse para adaptarse a los nuevos tiempos y necesidades y cuáles deben suprimirse.

Además, en la planificación estratégica del empleo público de la Administración General del Estado **deben comprometerse no solo los departamentos horizontales sino todos los ministerios sectoriales.**

Sin embargo, uno de los problemas detectados es que, tanto las unidades horizontales en materia de función pública como las unidades departamentales de gestión de personas, están básicamente ocupadas en la tramitación de los procedimientos ordinarios de gestión lo que les impide dedicarse al análisis, a la planificación, a la detección de necesidades o a la prospección sobre las demandas ciudadanas de futuro. Tampoco existen instrumentos organizativos y técnicos que sustenten las solicitudes de nuevo personal que cursan los distintos centros responsables.

El enfoque estratégico en la planificación del reclutamiento de nuevos efectivos del empleo público requiere, por otra parte, de **nuevos instrumentos de ordenación del empleo público.** Un buen ejemplo de ello es el **registro central de personal**, que debe mejorar tecnológicamente sus prestaciones para poder obtener mejores y más eficientes resultados en la planificación y en el tratamiento de la información.

Por otro lado, las **relaciones de puestos de trabajo** son más útiles para la gestión de las personas que componen las plantillas que para planificar las necesidades de nuevas incorporaciones.

En cuanto a las ofertas de empleo público, su marco anual es excesivamente programático y poco estratégico, existiendo un consenso generalizado en la **necesidad de romper con la anualidad de las ofertas de empleo público.** Esta periodificación, que tiene vinculación inmediata con la anualidad de las leyes de presupuestos, ha supuesto una primacía de las políticas coyunturales de gasto, ligadas al ciclo económico, con una cierta postergación de la planificación de recursos humanos a medio y largo plazo. En este sentido, se debe señalar que **desde la elaboración de la OEP para 2019 se implanta una planificación plurianual** de las necesidades de los departamentos ministeriales a tres años. Pero el enfoque estratégico requiere, además, no solo ampliar el marco temporal de las ofertas sino sobre todo una visión más orientada hacia el entorno, las expectativas y las necesidades de los actores sociales y económicos y de los grupos de interés.

La OEP constituye un recurso de transparencia y difusión pública de la empleabilidad del sector público muy estimable para la sociedad pero **debería transformarse en un instrumento de gestión más ágil** en relación con la gestión de las convocatorias derivadas de cada OEP, con el fin de no demorar las necesidades de incorporación de personas de nuevo ingreso en los departamentos e instituciones.

Se aduce también la **falta de seguridad y previsibilidad** de las convocatorias de las ofertas y se cuestiona que el proceso resulta socialmente segregador y conduce a resultados territorialmente desequilibrados.

Por último, los cuerpos y escalas en el caso del personal funcionario, en cambio, sí se siguen considerando por muchas personas expertas como estructuras adecuadas para la planificación de la selección, a pesar de su excepcionalidad en los países de nuestro entorno. Ello no excluye **la necesidad de considerar una reestructuración o redefinición de los actualmente existentes** en la Administración General del Estado.

Hay alguna opinión que también cuestiona la conveniencia de mantener los cuerpos o escalas como estructuras de ordenación del personal funcionario, y por extensión, como estructuras de ingreso del empleo público funcional. En su lugar, podría ordenarse la selección de acuerdo a familias o grupos de puestos de trabajo, o a áreas funcionales.

En cualquier caso, si los cuerpos y escalas conforman y estructuran las ofertas de empleo, habría que considerar la coherencia entre el ingreso y la carrera profesional; es decir, si se ingresa al empleo público en cuerpos o escalas específicos, puede resultar incongruente que los puestos de trabajo sean, como regla general, abiertos a cualquiera de ellos, siempre que sean del mismo subgrupo.

4.2 Orientaciones para el cambio

1. Tomar en consideración la **identificación de las necesidades ciudadanas y su previsible evolución**, para que las prioridades en materia de selección tengan una visión más orientada hacia el entorno, las expectativas y las necesidades de la ciudadanía.
2. Implementar una **planificación plurianual** y una **visión estratégica** de la oferta de empleo público (OEP), apoyada en estudios de prospectiva plurianual sobre la evolución del empleo público que contemple dos vertientes: la **cuantitativa** (cuántos efectivos se necesitan reclutar en cada cuerpo, escala, categoría profesional o área funcional) y la **cualitativa** que tiene relación con las nuevas competencias requeridas por los cambios sociales, tecnológicos y de gobernanza, y que sin desconocer las necesidades presupuestarias coyunturales no haga de estas el único eje de planificación
3. Desarrollar **herramientas e instrumentos que faciliten la planificación** y una gestión integral de los recursos humanos, partiendo de una revisión de los instrumentos existentes y del análisis de los modelos comparados.
4. Analizar la **estructura de los cuerpos y escalas** en cuanto a su número y composición y abrir un proceso de **modernización de los perfiles profesionales** que se van a demandar en los próximos años.

5. Estudiar la posibilidad de **informar antes de la celebración de los procesos selectivos** y de manera orientativa sobre cuál es la previsión de las plazas que se van a convocar en un plazo determinado.
6. Diversificar y ampliar los instrumentos y las actividades de **difusión de las oportunidades laborales en el sector público** con el fin de atraer a potenciales candidatos.

4.3 Proyectos para el cambio

1. **Elaboración de la oferta de empleo pública teniendo en cuenta las necesidades ciudadanas y su previsible evolución**, mediante su adecuación a los programas presupuestarios establecidos en la correspondiente Ley, al estudio del Centro de Investigaciones Sociológicas anual sobre calidad de los servicios públicos así como a otros estudios de prospectiva elaborados en el seno de la Administración General del Estado.
2. **Consolidación del sistema de planificación plurianual** de las necesidades de los departamentos ministeriales a tres años implantado en la elaboración de la Oferta del Empleo Público de 2019.
3. **Transformación del Registro Central de Personal** para que se convierta en la herramienta de soporte que permita tomar decisiones en materia de planificación y gestión del empleo público.
4. Implantación de una **gestión estratégica de vacantes** para que el diseño de las Relaciones de Puestos de trabajo responda a una polivalencia de las estructuras acorde con las necesidades ciudadanas.
5. Definición de una **metodología común** para que los departamentos ministeriales elaboren sus planes de recursos humanos y para la implantación de un modelo homogéneo para medir las cargas de trabajo.
6. Elaboración de un **repertorio de puestos tipo**, con enunciado de misión y responsabilidades y un diccionario de competencias.
7. Elaboración de un **mapa actualizado de los Cuerpos y Escalas** complementado con una definición de los nuevos perfiles profesionales y sus competencias, apuntando hacia una simplificación de cuerpos y escalas.

8. Publicación en el mes de enero de cada año de un **calendario de previsiones de los procesos selectivos** que se tienen previsto convocar con una estimación del número de plazas, inicio de las pruebas y duración.
9. Elaboración de un **plan de comunicación y difusión del empleo público** para la captación del talento, que ofrezca información detallada de las funciones y actividades desarrolladas en el sector público, y ponga en valor el trabajo desarrollado por las empleadas y empleados públicos.

5. PROCESO SELECTIVO: LA OPOSICIÓN

5.1 Diagnóstico de la situación

Quizás sea la oposición el ámbito en el que, por la inercia burocrática o la dinámica de los cuerpos, puede ofrecer una mayor dificultad para introducir determinados cambios que casi todas las personas expertas consideran urgentes e inevitables por las grandes transformaciones sociales, culturales, tecnológicas y educativas que ha experimentado España en las últimas décadas.

Esta transformación viene apoyada por la **Recomendación de la OCDE sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública**, que insiste particularmente en identificar de manera continua las habilidades y competencias necesarias para transformar la visión política en servicios que aporten valor a la sociedad, así como en atraer y retener a las empleadas y empleados que tengan las habilidades y competencias requeridas.

Los procesos selectivos actuales parecen haberse quedado superados y dan síntomas de agotamiento, si tenemos en cuenta sus **dificultades para atraer talento joven y senior** que tienen experiencia previa en el sector privado, que pueden aportar valor a la Administración y que responden a los nuevos perfiles profesionales requeridos por los tiempos actuales. Estos cambios deben contar con una amplia aceptación y consenso si se quiere que sean estables y duraderos.

Sin embargo, también es una opinión bastante común que el actual marco legal del Estatuto Básico del Empleado Público permite acoger relevantes transformaciones en muchos de los actuales procesos selectivos sin reservas ni riesgos de interpretación jurídica; de hecho, en muchas ocasiones el problema que se denuncia no es consecuencia del marco actual sino más bien de su falta de desarrollo.

De forma bastante extendida se conviene que la oposición constituye un sistema muy arraigado culturalmente y que genera una **estimable confianza social** como garantía de los principios de igualdad, mérito y capacidad. Es decir, cuenta con una **alta aceptación y legitimación social**, especialmente las convocadas por la Administración General del Estado. Pero también hay unanimidad en cuanto a la necesidad de introducir cambios en este sistema tal y como lo concebimos actualmente.

En efecto, los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad deben inspirar cualquier diseño del proceso selectivo, y en particular del sistema de oposición. Pero también la **eficacia** es un principio constitucional que merece la misma atención por parte de todos los actores institucionales. Desde la óptica de la eficacia cabe plantearse si las oposiciones permiten resolver las necesidades funcionales de la Administración actual y si realmente sirven para seleccionar el mejor talento.

La primera consideración que se debe señalar es que **no hay un proceso selectivo sino diversos procesos selectivos**, tanto en las distintas administraciones públicas como dentro de la misma Administración General del Estado según los distintos tipos de relaciones de servicio. Tendemos a referirnos siempre a un estereotipo de proceso selectivo, que más bien se refiere a los procesos selectivos del personal funcionario de carrera en cuerpos o escalas de funciones administrativas en la Administración General del Estado.

Sin embargo, el **tipo de pruebas es prácticamente el mismo para los distintos cuerpos del mismo subgrupo de titulación**. En muchas ocasiones, las diferencias no son cualitativas sino cuantitativas, lo único que cambia en realidad es el temario que se debe estudiar.

Una segunda consideración casi unánimemente compartida por las personas expertas, se refiere a la **lentitud y falta de agilidad de los procesos selectivos** para dar respuesta a las necesidades de reclutamiento de las organizaciones. Los procesos selectivos son muy largos. Los procesos deben ser garantistas del mérito y la capacidad pero no pueden dilatarse durante años. La eficacia de las administraciones públicas y de sus servicios no es compatible con estos tiempos de respuesta.

Cuando las instituciones ya han detectado sus necesidades de talento para cubrir mediante el ingreso de nuevas personas, no es admisible que lleguen a pasar años hasta poder incorporar realmente a las personas seleccionadas. El tiempo que media entre que se detecta la necesidad y se cubre con la incorporación de personas de nuevo ingreso puede generar múltiples desajustes, al variar las condiciones que generaron la demanda. También crea desigualdades y desanima a las personas que pueden estar interesadas en acceder a la función pública.

A modo de ejemplo, si nos atenemos a la duración de los procesos selectivos, se puede señalar que el número de días que transcurre desde la publicación de la convocatoria en el BOE hasta el nombramiento como personal funcionario de carrera se cifra en **761 días** (Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado), **772 días** (Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información), **616 días** (Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado), **431 días** (Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado) y **415 días** (Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado).

Otro problema de nuestro proceso selectivo es que se realiza de forma predominante mediante convocatorias de oposiciones abiertas a personas que están en el mercado laboral (turno libre) en **detrimiento de la promoción interna**. En general, hay procesos selectivos en los que quedan vacantes en el turno de promoción interna un elevado número de plazas ofertadas, lo que revela la necesidad de potenciar esta vía de acceso para que el personal la considere como una atractiva oportunidad para desarrollar su carrera profesional.

Otra debilidad comúnmente aceptada de nuestro sistema selectivo consiste en que **no hemos superado un modelo tradicional** que hace descansar la selección de los aspirantes en sus **conocimientos teóricos**, en buena medida jurídicos o ya acreditados por el sistema educativo.

No obstante, hay puntos de vista significativamente diferenciados en cuanto a la profundidad, orientación o intensidad de este cambio en relación con los conocimientos, capacidades o competencias a evaluar y al diseño de las pruebas a practicar.

Hay posiciones más conservadoras que defienden el mantenimiento de las pruebas de conocimiento teórico-memorístico, sobre todo por su utilidad en garantizar la objetividad de la evaluación, y que solo deben operarse **cambios puntuales o revisiones no estructurales de la oposición**, consistentes, por ejemplo, en la adecuación de los temarios y conocimientos a las funciones específicas de cada cuerpo y escala y al desempeño real de los puestos de trabajo.

Pero hay otras posiciones más ambiciosas y rupturistas que, además de la amplitud y pertinencia de los temarios, cuestionan fundamentalmente la validez predictiva de las pruebas memorísticas y teóricas y la limitada utilización de otros instrumentos de evaluación que también están previstos en el artículo 61 del Estatuto Básico del Empleado Público.

Además, **las pruebas de conocimiento teórico- memorístico no sintonizan con los nuevos modelos de aprendizaje** imperantes en nuestro país en todas las etapas del sistema educativo. Exigir pruebas de esta clase puede disuadir a muchas personas jóvenes con talento a participar en los procesos selectivos de ingreso a la función pública, porque en realidad ellos se han acostumbrado a aprender de acuerdo a otros modelos y métodos pedagógicos más orientados al saber práctico, la resolución de problemas y el saber haciendo. Tampoco facilitan la incorporación del talento senior ni el talento de otros países de la Unión Europea, en los que este tipo de pruebas no son habituales.

En todo caso, incluso en las posiciones que mantienen la oportunidad de las pruebas de conocimientos, prácticamente hay consenso en considerar que **éstas deben complementarse con otras que permitan evaluar competencias profesionales** de las personas aspirantes, o que incluso, deberían valorarse más las capacidades y el potencial de las personas para aprender o desarrollar sus competencias que los conocimientos que han adquirido.

Siendo realistas, habría pues que abordar gradualmente la transición desde el predominio en las oposiciones de las pruebas memorísticas a la realización de pruebas que midan las competencias de las personas aspirantes.

En cambio, sí hay un elevado consenso en admitir que cualesquiera que sean los tipos de pruebas que quieran introducirse en la oposición, **deben ofrecer las máximas garantías** de que responden a los principios de igualdad, mérito y capacidad, tanto por ser principios constitucionales de obligado cumplimiento como si quieren ser aceptadas socialmente. Ello obliga a reforzar las garantías de transparencia, no solo en las convocatorias de los procesos, sino también en la evaluación de las pruebas haciendo públicos los criterios de evaluación. Igualmente ha de hacerse efectivo el principio de publicidad en el procedimiento para las personas interesadas, mediante el acceso a los exámenes realizados por los aspirantes, tras la ponderación de los derechos e intereses en juego.

Por otra parte, sea cuales sean las pruebas por las que se selecciona a las personas del empleo público, las administraciones deberían **evaluar la validez de las oposiciones** de forma sistemática, analizando el rendimiento y la productividad de las personas seleccionadas en sus primeros destinos o en su primera etapa. Si no es así, se seguirá debatiendo sin evidencias sobre la validez de las pruebas selectivas para anticipar o prever un comportamiento profesional adecuado.

También hay que **evaluar los resultados de las pruebas selectivas** en términos de objetivos de reclutamiento. Muchos procesos selectivos no cumplen sus objetivos en el sentido de que no consiguen captar o seleccionar el número de efectivos necesario para cubrir todas las plazas ofertadas. Por supuesto, **sin que para ello haya que rebajar el nivel de exigencia**. Este problema puede deberse en gran medida a la falta de atractivo que representa enfrentarse a nuestro actual sistema de oposiciones.

También se propone que las pruebas selectivas, cualesquiera que sean, puedan hacerse en su totalidad o en gran medida telemáticamente, lo que facilitaría una mayor participación y representación territorial.

Por último, deberían explorarse las posibilidades de cooperación con las Comunidades Autónomas en las ofertas de empleo público y en las convocatorias de pruebas selectivas, que podrían llegar a ser conjuntas en algunas áreas funcionales. Estas iniciativas podrían favorecer la movilidad interadministrativa, ahora mismo muy limitada.

5.2 Orientaciones para el cambio

1. Adaptar los procesos selectivos a la **diversidad de funciones** desempeñadas en el sector público.

2. Avanzar hacia un modelo que **valore las competencias** además de los conocimientos de las personas aspirantes, con un fundamento metodológico sólido anclado en la validez de las pruebas selectivas.
3. Asegurar la **coherencia de las pruebas de conocimientos** con la estructura del Espacio Europeo de Educación Superior.
4. **Agilizar los procesos selectivos**, haciendo uso del pleno potencial de las tecnologías de la información y comunicaciones, **y acortar su duración** para dar una respuesta rápida a las necesidades de reclutamiento de las organizaciones.
5. **Potenciar la promoción interna** para que el personal considere esta vía de acceso como una atractiva oportunidad para desarrollar su carrera profesional.

5.3 Proyectos para el cambio

1. **Reducción del número de ejercicios** unificando las pruebas que sean compatibles o, en su defecto, acumulando la realización de más de un ejercicio en un mismo día aunque sean eliminatorios.
2. Conveniencia de que en todo proceso selectivo exista al menos **una prueba que permita valorar las competencias** de las personas aspirantes.
3. Fijación como primer ejercicio en toda oposición de un **examen de corrección automatizada** sobre conocimientos y habilidades para reducir de forma sustancial la duración del proceso selectivo y su coste económico.
4. **Supresión**, siempre que no exista una razón debidamente justificada, de las pruebas consistentes en la **mera acreditación memorística de conocimientos** mediante exámenes orales.
5. Tendencia progresiva hacia pruebas basadas en **cuestionarios de respuestas alternativas y en la resolución de casos prácticos y de análisis** en los que el tribunal y la persona opositora puedan establecer un diálogo.
6. **Refuerzo de las pruebas de carácter práctico**, avanzando cada vez más hacia pruebas consistentes en exámenes de caso o ejercicios de simulación, que permitan recrear situaciones para predecir el comportamiento de las personas aspirantes en su futuro desempeño profesional.
7. **Sustitución**, siempre que sea posible, **del ejercicio de idiomas por el requisito de la certificación del nivel correspondiente** del marco común europeo de referencia para las lenguas.

8. Elaboración de **una propuesta para el cambio en los procesos selectivos por el sistema de promoción interna** en los que fuera aplicable la sustitución de la fase de oposición por la realización de pruebas en el marco de un curso selectivo.
9. **Revisión permanente de los programas y temarios** de las pruebas selectivas adaptándolos al desempeño real de los puestos de trabajo mediante informes de los departamentos o agentes externos (Universidad, Centros educativos, Colegios profesionales, Asociaciones de Cuerpos, etc...) y la creación de grupos de trabajo.

6. PROCESO SELECTIVO: EL CURSO SELECTIVO

6.1 Diagnóstico de la situación

Los cursos selectivos se configuran en muchas ocasiones como la segunda fase del proceso de selección en determinados cuerpos o escalas de personal funcionario, que se inicia con las convocatorias de las diferentes pruebas selectivas de acceso al empleo público. Con carácter general, los cursos selectivos tienen como objetivo: por un lado, **completar los procesos de acceso al empleo público** proporcionando al nuevo personal la formación inicial imprescindible para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas inherentes a los puestos de trabajo que les serán encomendados en un futuro y, por otro lado, **facilitar su integración en la organización administrativa** y hacer posible una interiorización de los valores y principios de actuación del sector público.

Así pues, hay una relación dependiente entre la oposición y el curso selectivo en el sentido de que **ambos deben complementarse y en ningún caso solaparse** como parece ocurrir actualmente. Esta relación de complementariedad permite que el proceso selectivo pueda distribuir el aprendizaje y la evaluación de las personas aspirantes de distintas maneras en sus dos fases, por ejemplo, abriendo en determinados procesos la posibilidad de acortar significativamente la oposición para convertir el curso selectivo en un periodo de evaluación de las competencias de los aspirantes que no han podido ser evaluadas en las pruebas masificadas de la oposición.

Este planteamiento tendría efectos positivos en la igualdad de oportunidades, ya que el coste de preparar la oposición corre a cargo exclusivamente de la persona aspirante y su unidad familiar, mientras que en el curso selectivo se perciben las retribuciones como personal en prácticas.

Desde este punto de vista, los cursos selectivos podrían hacerse realmente efectivos y complementar la oposición para **evaluar otras competencias que no se evalúan en la oposición**, por ejemplo, los comportamientos en situaciones reales en relación con su capacidad para trabajar en equipo, innovar, resolver problemas, etc...

En todo caso, parece una opinión unánime de las personas expertas que **el curso selectivo no debe en ningún caso redundar en el aprendizaje** y en la evaluación de las competencias o los conocimientos ya aprendidos o evaluados en la oposición o en los estudios académicos exigidos para la participación en el proceso selectivo. Eso significaría con carácter general, y sin entrar en las especialidades de cada proceso selectivo, que el curso selectivo debería centrarse en el aprendizaje orientado a la resolución de problemas y a la inmersión y socialización del alumnado en el entorno laboral.

Según la opinión contraria a su mantenimiento, los cursos selectivos, además de contribuir a la duración excesiva del proceso, **podrían considerarse perfectamente prescindibles**, dado que en realidad no son selectivos y tampoco aportan un valor relevante o significativo, ya que en gran medida redundan en el aprendizaje de conocimientos ya adquiridos en la oposición.

En todo caso, el punto de vista mayoritario es el que defiende el **mantenimiento del curso eliminando formalmente su carácter selectivo**, que en la realidad ya ha perdido, con el propósito de no añadir más desincentivos en la ya difícil atracción de personas candidatas.

En este sentido, se aduce que la duración y el tipo de pruebas de la fase de oposición parecen obstaculizar el carácter selectivo real del curso. La práctica demuestra que resulta muy difícil suspender a las personas aspirantes en el curso selectivo una vez que han superado las diferentes pruebas en la oposición después de un tiempo de preparación que puede medirse en años.

Ahora bien, en el caso de la promoción interna, sí tendría sentido no solo mantener sino reforzar el carácter selectivo de los cursos a fin de evitar que las plazas convocadas por este sistema se queden desiertas o con tasas muy bajas de cobertura.

Por otra parte se estima que los cursos **son muy útiles para socializar a las personas aprobadas en la oposición en su nuevo entorno laboral**. Permiten acceder al desempeño laboral en un grupo profesional al que sus miembros sienten pertenecer y genera vínculos de apoyo y lealtad duraderos. Genera, pues, una red profesional de fuerte vinculación y compromiso que ayuda a una integración laboral más positiva. Desde este punto de vista, los cursos deberían aportar experiencias y conocimientos que ayuden a iniciarse en sus responsabilidades con una mejor preparación para el desempeño laboral y en los valores propios de la función pública que recoge el Código de conducta regulado en el Estatuto Básico del Empleado Público.

Las clases teóricas del curso podrían sustituirse en gran parte por **prácticas tutorizadas** en distintas posiciones o áreas funcionales de la organización en la que debe prestar servicios la persona seleccionada o, en el caso de los cuerpos o escalas más transversales, directamente en el área funcional en el que inicie su carrera.

Por último, una reconfiguración de los cursos selectivos obligaría a realizar las oportunas adaptaciones en los másteres universitarios impartidos en las distintas Escuelas o Institutos.

6.2 Orientaciones para el cambio

1. **Diferenciar los actuales cursos selectivos entre los sistemas de acceso libre y de promoción interna**, reconvirtiendo los primeros en actividades de especialización profesional y reservando el carácter selectivo de los cursos preferentemente para la promoción interna.
2. **Acoratar la duración de los cursos** para hacer compatible la formación con la ágil incorporación de los efectivos a la Administración General del Estado.
3. **Revisar los contenidos de los cursos** tanto en los sistemas de acceso libre como en la promoción interna.

6.3. Proyectos para el cambio

1. **Potenciación del carácter práctico de los cursos** en los sistemas de acceso libre procurando en lo posible acompañarlos de un sistema de mentorización.
2. Puesta en marcha de una **experiencia piloto** en la que se refuerce la naturaleza selectiva de los cursos de formación en los **procesos de promoción interna**.
3. Orientación del contenido de los cursos, tanto en promoción interna como en los sistemas de acceso libre, hacia la **formación en competencias y en valores públicos e institucionales**: conocimiento del entorno institucional público, ética y valores públicos y conocimientos sobre los actuales retos de la gestión pública,
4. **Diseño de materiales formativos** comunes para el conjunto de la Administración General del Estado en **integridad institucional y códigos de conducta** de las empleadas y empleados públicos.
5. Elaboración de un estudio que permita que los contenidos formativos impartidos en los cursos puedan integrarse como módulos en el **actual sistema de másteres universitarios**.

7. IGUALDAD Y DIVERSIDAD

7.1 Diagnóstico de la situación

En el marco de la administración pública, la diversidad se presenta como un aspecto fundamental dentro de la gestión del empleo que, en principio, busca la **igualdad real y efectiva en el acceso al empleo público**, así como la eliminación de cualquier tipo de discriminación económica o por condición de género, origen racial o étnico, discapacidad, orientación sexual u otros factores semejantes. Específicamente, en materia de empleo público, la diversidad ejerce un rol legitimador, ampliando y complementando el principio de mérito.

En este sentido, la OCDE recomienda específicamente fomentar la diversidad —incluida la igualdad de género— entre el personal, identificando y mitigando la posibilidad de que se produzcan sesgos implícitos o involuntarios que influyan en los procesos de gestión de personas, garantizando la igualdad de acceso a los grupos infrarrepresentados.

No obstante, y a pesar de los importantes avances en la administración pública en materia de igualdad y de gestión de la diversidad, todavía mantenemos un **modelo tradicional de gestión del empleo público que no mide ni evalúa suficientemente la desigualdad en el acceso al mismo**, ya sea socioeconómica, de capacidad, de género o de origen territorial, aspecto éste último con un evidente significado en un estado como el nuestro con diferentes identidades. En este sentido, la lentitud del proceso selectivo es factor de desigualdad intrínseco. No todo el mundo puede destinar dos, tres o cuatro años de su vida a preparar una oposición, ni por el tiempo que se puede permitir ni por gasto que se asume.

Faltan datos sobre las personas que acceden al empleo público y sobre aquellas que lo intentan sin conseguirlo, es decir, de las personas aspirantes que no han conseguido superar los procesos. En este sentido, en los registros administrativos, incluido el Registro Central de Personal, no se contemplan todos los datos que permitan dimensionar adecuadamente la diversidad en la Administración General del Estado, incluida la relativa a la discapacidad.

Así pues, el primer reto en la gestión del empleo público de la Administración General del Estado consiste en **detectar las barreras y los obstáculos a la igualdad en el acceso y la carrera profesional**, que pueden ser concurrentes para distintos grupos sociales, y sus causas directas e indirectas. También sería relevante identificar aquellos ámbitos o sectores de la gestión pública en los que la diversidad aporta más valor, lo que permitiría diseñar estrategias específicas para atraer talento diverso en cada uno de ellos.

La **falta de diversidad social del empleo público en la Administración General del Estado afecta a su legitimidad y aceptación social**. La administración pública debe ser representativa de la propia sociedad en la que se inserta y a la que sirve, la sociedad es diversa y la administración debe ser representativa de esa diversidad. La desigual representación social genera sesgos y por ello también tiene consecuencias en las decisiones y en las relaciones con la ciudadanía.

La primera consideración que debemos señalar, tal como revelan diversos estudios realizados al respecto, es que **las oposiciones para acceder a los cuerpos superiores de la Administración General del Estado pueden no ser del todo justas desde el punto de vista social**, ya que favorecen a las personas que pueden permitirse dedicarse en exclusiva a preparar una oposición y hacer frente, sin necesidad de trabajar, a todos los costes que la preparación supone. Esto tiene la consecuencia de seleccionar a personas que no son representativas de todos los grupos sociales lo que puede contribuir a deslegitimar la función pública en sus escalones superiores por su falta de diversidad. Al contrario, la introducción de personas de todos los grupos sociales tendría beneficios posteriores en la elaboración de las políticas públicas, al convertir la administración en mejor reflejo de la sociedad real.

Los **costes de preparación de una oposición**, sobre todo a los cuerpos superiores de la Administración, **son muy altos**, especialmente si la persona aspirante reside fuera de Madrid. La oposición requiere periodos muy prolongados de preparación que generalmente requieren el acompañamiento de preparadores o academias. Eso puede significar en algunos casos incluso un cambio de residencia de las personas aspirantes a ciudades que ofrezcan este tipo de servicios, especialmente a Madrid, con el coste que ello supone para las personas interesadas y sus familias, si bien es cierto que la preparación de las oposiciones ha evolucionado bastante en sistemas de videoconferencia.

Es indudable que este coste (explícito e implícito) incide también inevitablemente sobre el **perfil socioeconómico de las personas aspirantes** en la medida en que se trata de un coste que recae en exclusiva sobre ellos.

También se considera que **falta información disponible sobre la preparación** necesaria para superar las pruebas de acceso más allá de la información de carácter puramente formal que se suele proporcionar desde las instancias oficiales (oferta de empleo público, convocatorias, número de plazas, fechas de las pruebas, etc...). Esto es particularmente importante para el acceso a los cuerpos superiores de la Administración General del Estado.

La segunda reflexión es que **tampoco el empleo público estatal representa la diversidad territorial del Estado**. De hecho, en los cuerpos superiores de la Administración General del Estado la sobrerrepresentación de los candidatos de Madrid es abrumadora. A modo de ejemplo el 60 y el 50 por ciento del personal funcionario del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información, respectivamente, han estudiado en Madrid.

Con carácter general, aplicar un sistema de territorialización de las ofertas de empleo y las convocatorias de procesos selectivos no parece la solución más adecuada para resolver esta desequilibrada representación territorial, porque al fin y al cabo una característica específica del empleo público estatal es su movilidad sin restricciones en todo el territorio estatal.

Ahora bien, el hecho de que la Administración General del Estado mantenga un despliegue en todo el territorio obliga a considerar la conveniencia de atraer a personas de los distintos territorios para poder cubrir los puestos de trabajo, algo que cada vez está resultando más difícil.

La tercera consideración tiene que ver con la necesidad de **garantizar o promover la igualdad de género en los cuerpos, escalas o categorías profesionales en los que las mujeres están infrarrepresentadas**, y evitar cualquier discriminación directa o indirecta. También sería necesario garantizar, por un lado, que todos los tribunales y órganos de selección respondan al principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres y, por otro lado, que sus miembros estén adecuadamente formados en igualdad de género para evitar sesgos cognitivos en las evaluaciones de las personas candidatas.

También **habría que centrar el análisis no solo en la igualdad cuantitativa sino también en la cualitativa**. Habría que incidir en las causas que generan la infrarrepresentación femenina en determinados sectores, no solo en el acceso al empleo público sino también en el desarrollo de la carrera profesional. Para evitar esta situación habría que desarrollar estrategias basadas en planes de carrera y de conciliación de la vida personal y laboral, el trabajo a distancia, etc. En este punto, conviene tener presente que aunque la conciliación sea necesaria, no garantiza la igualdad en sí misma si no hay cambio de cultura organizativa.

Por último, debemos hacer referencia a la **inclusión de las personas con discapacidad en el empleo público**, en donde España dispone ya de una reconocida tradición en facilitar su inclusión en la función pública mediante un sistema de cuotas.

Con carácter general puede decirse que **los resultados han sido positivos aunque aún hay margen de mejora**. El Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad, editado por el Instituto Nacional de Administración Pública en el 2015, con la colaboración de la Fundación ONCE, CERMI, INSERTA y el Fondo Social Europeo, sigue manteniendo toda su vigencia y actualidad. A pesar de los avances producidos en estos años, es necesario perseverar para eliminar los posibles obstáculos que pudieran existir en cuanto a las adaptaciones de medios y tiempos, en la publicidad de las convocatorias y en la información sobre el grado de cobertura de las plazas, entre las personas con discapacidad entre otras medidas.

Deberíamos tener en cuenta que el 10% de la población española tiene algún tipo de discapacidad física o intelectual y que una administración pública con una adecuada representación de la discapacidad puede dar mejor respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

7.2 Orientaciones para el cambio

1. Implantar un sistema de apoyo que contribuya a **eliminar las barreras socioeconómicas** en el acceso al empleo público.
2. Velar por una **composición diversa y representativa de todo el territorio nacional** en el empleo público estatal.
3. Mejorar los **sistemas de información sobre la igualdad y la diversidad** en el acceso al empleo público.
4. Avanzar para **garantizar la igualdad de género en los cuerpos y escalas en los que las mujeres estén infrarrepresentadas**, especialmente en las áreas ligadas con las disciplinas STEM.
5. Garantizar la **accesibilidad** en las pruebas selectivas y en los cursos de las **personas con cualquier tipo de discapacidad**.

7.3 Proyectos para el cambio

1. Estudio de un **sistema de ayudas económicas** para la preparación de oposiciones.
2. Diseño de **portales para las personas aspirantes** a la preparación de las oposiciones en los que se les suministre en formatos comprensibles y amigables contenidos y conocimientos relacionados con las pruebas selectivas. Dichos portales deberán ser accesibles para las personas con discapacidad.
3. Elaboración y puesta a disposición gratuitamente para las personas aspirantes a la preparación de oposiciones de **materiales y herramientas de ayuda al aprendizaje** (temarios, simuladores de pruebas tipo test, casos prácticos y mejores ejercicios). Estos materiales y herramientas deberán ser accesibles para personas con cualquier tipo de discapacidad.

4. Puesta en marcha de un **servicio de información accesible** para las personas aspirantes a la preparación de oposiciones con funcionalidades como un sistema de alertas, consultas de información personal o formularios para que puedan dirigir directamente sus dudas a través del correo electrónico. Este servicio se configuraría como un servicio de atención al candidato o al opositor, con herramientas avanzadas de atención, como chatbots, redes sociales, blogs, entre otras.
5. Mejora de la **colaboración con el 060** para la atención a las personas aspirantes a la preparación de oposiciones.
6. Impulso de la **descentralización de las pruebas selectivas** en todo el territorio.
7. Puesta en marcha de una **campana específica de captación del talento femenino en aquellos cuerpos o escalas en los que la mujer esté infrarrepresentada**, en especial en las disciplinas ligadas a las áreas STEM.
8. Elaboración de unas **guías prácticas y orientaciones** en relación con las **adaptaciones y ajustes de los medios y tiempos** de las pruebas selectivas para **personas con discapacidad**, así como sobre otros apoyos técnicos o personales.
9. Estudio de un **sistema de recogida de datos** que permita desarrollar políticas de igualdad de género, superación de barreras socioeconómicas y territoriales en el acceso al empleo público, así como atención a las personas con discapacidad.

8. ÓRGANOS DE SELECCIÓN

8.1 Diagnóstico de la situación

Para mejorar los procesos selectivos no solo deben cuestionarse sus procedimientos y pruebas sino también la **configuración de los órganos de selección**, responsables en última instancia de la evaluación de las personas aspirantes y la selección de aquellas que deben superar la fase de oposición, es decir, del éxito y la eficacia del proceso selectivo.

Una primera y determinante cuestión que suscita la composición de los órganos de selección se refiere a la **especialización técnica en materia de selección de las personas que los integran**, es decir, su perfil más idóneo y su régimen de dedicación a la función.

Una crítica común a la composición de los tribunales constituidos ad hoc o de los órganos permanentes de selección consiste en la **designación de sus miembros**, que no depende de ningún proceso abierto, público o concurrencial, ni requiere de la acreditación de unas competencias mínimas para su desempeño con rigor técnico.

Para formar parte de un órgano de selección debería requerirse no solo el dominio de los conocimientos que se exigen en las pruebas sino también **ciertas competencias en el manejo de las técnicas de selección**, los criterios o los instrumentos de evaluación. El diseño y la evaluación de pruebas consistentes en la resolución de casos o problemas, pruebas tipo test o entrevistas requieren habilidades y conocimientos indispensables que no siempre pueden acreditar las personas que acceden a ser parte de un tribunal o un órgano permanente de selección.

Pero aparte de esta formación técnica para el diseño de las pruebas y la evaluación de las personas aspirantes, cualquier persona que pertenezca a un órgano de selección debería acreditar previamente una **capacitación específica en igualdad de género**, que le ayude a detectar y prevenir sus propios sesgos, y sobre los valores y aplicaciones requeridas en la transparencia del proceso. En otro caso, si las personas integrantes del órgano de selección carecen de estas capacidades, deberían estar auxiliadas por colaboradores especializados que suplieran tales carencias.

De igual modo, con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en el acceso al empleo público, las personas que formen parte de los órganos de selección deberán contar también con una **formación específica en materia de discapacidad y particularmente en lo relativo a la accesibilidad** y elementos o recursos de apoyo que garanticen dicha igualdad de trato.

Otra debilidad del sistema consiste en **que la función de la persona perteneciente a un órgano de selección**, sea permanente o no, **no se desempeña con una dedicación exclusiva** sino que representa una actividad extraordinaria, complementaria y accesorio a la que le corresponde en el desempeño ordinario de su puesto de trabajo, lo que les resta ineludiblemente concentración y dedicación.

Las **personas que forman parte de los tribunales o los órganos permanentes de selección no pueden ocuparse a esta función a tiempo completo**, sino solo de forma parcial, ya que su nombramiento para la misma no les exime en absoluto de cumplir con las obligaciones propias de su puesto de trabajo. De hecho, esta situación de complementariedad excluye de entrada a muchos profesionales cualificados de la función pública a aceptar esta nueva responsabilidad ya que no pueden disponer del tiempo mínimo imprescindible para desempeñarla con la dedicación que requiere una función tan crítica para la organización.

La consecuencia de la necesidad de compatibilizar el desempeño del puesto de trabajo con el desempeño que requiere la pertenencia al órgano de selección podría ser, de una parte, su rigor o su calidad, y de otra, que el **desarrollo y evaluación de las pruebas se alarga de forma significativa**, especialmente si se trata de pruebas de exposición oral.

Por ello, una de las demandas más generalizadas es que esta función crítica y estratégica para la administración pública esté encomendada, al menos en parte, al personal específicamente formado en técnicas de selección. Es decir, que los procedimientos de evaluación de las personas aspirantes están encomendados, al menos parcialmente, a personas dedicadas y especializadas exclusivamente en esta actividad.

Hay otras posiciones que sí defienden la **constitución de los tribunales como órganos colegiados formados por personal no permanente**, como forma de garantizar su independencia y la consiguiente objetividad del proceso, pero admitiendo en todo caso que debería asegurarse que puedan actuar con más disponibilidad de tiempo, una mínima formación sobre la evaluación, la igualdad de género o la transparencia y la colaboración de personas expertas o técnicas especializadas cuando el tipo de prueba lo requiera.

Pero no solo se reclama más disponibilidad y competencia para las personas a quien se encomienda esta función. Para muchas personas expertas, la selección del empleo público debería asignarse a **agencias u oficinas independientes y especializadas en la selección de personas**, siguiendo el ejemplo de la Unión Europea (EPSO), Portugal, en el caso de los directivos públicos (Cresap) o Irlanda, por poner algunos ejemplos. Este requerimiento estaría especialmente indicado si se quieren implementar pruebas de evaluación de competencias a través de los distintos formatos de pruebas empleados en estos sistemas porque ayudaría a generar confianza en su objetividad y legitimarlas socialmente.

Si quiere innovarse en las oposiciones con la introducción general de pruebas especialmente técnicas de evaluación de las personas aspirantes como los test sicométricos, las simulaciones o las entrevistas, habría que contar en los tribunales o las agencias competentes con profesionales específicamente preparados para utilizar estas técnicas y herramientas.

8.2 Orientaciones para el cambio

1. Avanzar en la **profesionalización y cualificación técnica** de los órganos de selección.
2. Dotar de **mayor transparencia** la designación de las personas que conforman los órganos de selección.
3. Crear **estructuras y mecanismos de apoyo** para un eficaz desarrollo de las tareas de los órganos de selección.

8.3 Proyectos para el cambio

1. Creación de un **organismo permanente y especializado en materia de selección**, al que se le atribuya y encomiende la selección de determinados cuerpos y escalas del personal funcionario y/o del personal laboral, la evaluación de los procesos selectivos, la formación especializada en materia de técnicas de selección y el impulso de la transparencia y rendición de cuentas.
2. Establecimiento de un **sistema de acreditación y de formación por el INAP** en habilidades de evaluación, gestión de los procedimientos y en las herramientas específicas del proceso selectivo, que habilite a los empleados y empleadas públicas para formar parte de los órganos de selección.
3. **Formación específica** a los miembros de los tribunales y personal colaborador en materia de igualdad entre el hombre y la mujer, igualdad de oportunidades y personas con discapacidad.
4. **Creación de una Bolsa de personas interesadas** en formar parte de los órganos de selección, de acuerdo con unos criterios previamente establecidos.

5. Publicación en la Web de un **breve currículum profesional de las personas** que formen parte de los órganos de selección, comprensivo de sus titulaciones académicas y formación profesional más relevante, su destino actual y su experiencia profesional previa.
6. Incorporación en los órganos de selección de **personal experto** en técnicas de selección en **calidad de asesores**, incluyendo personal experto que pueda asesorar en materia de accesibilidad y apoyos para personas con discapacidad.
7. Elaboración de **guías y de códigos éticos** para las personas que forman parte de los Tribunales, incluyendo medidas preventivas para evitar sesgos indebidos en esta materia.

9. JUSTIFICACIÓN DE UN MODELO PROPIO DE SELECCIÓN

De forma bastante extendida se conviene que los actuales procesos selectivos, basados en la oposición generalmente, están muy arraigados culturalmente y que generan una estimable confianza social como garantes de los principios de igualdad, mérito y capacidad. Es decir, cuentan con una **alta aceptación y legitimación social**, especialmente las oposiciones convocadas por la Administración General del Estado.

Esta legitimidad social del proceso selectivo no es nada desdeñable teniendo en cuenta la crisis de confianza que viven las administraciones y los gobiernos públicos de todos los países, tal y como recuerda reiteradamente la OCDE. Hay un elevado consenso en admitir que cualesquiera que sean los tipos de pruebas que se quieran introducir en la oposición, deben ofrecer incuestionables **garantías de imparcialidad y objetividad**.

Eso significa que, aunque la idea de cambiar nuestro tradicional sistema, tal y como lo concebimos generalmente, suscite una extraña unanimidad, no puede prescindirse del mismo de forma radical o disruptiva. Su transformación requiere un **amplio consenso y una equilibrada gradualidad**, sin renunciar repentinamente a la tradición de muchas décadas.

9.1 Experiencias comparadas en materia de selección

El examen comparado permite detectar una **progresiva implantación de la selección por competencias** en los Estados de nuestro entorno.

Destaca el **modelo empleado en el Reino Unido** para la selección de jóvenes graduados universitarios, a través de la vía conocida como Fast Stream, que consigue atraer anualmente a más de 40.000 aspirantes. En la primera fase, las pruebas se desarrollan en línea y comprenden cuestionarios orientados a evaluar el comportamiento y las reacciones ante determinadas situaciones, un ejercicio de simulación con una bandeja de entrada de correo electrónico y una entrevista. En la segunda fase se procede a la medición de las competencias en un centro de evaluación, mediante tres ejercicios que se desarrollan a lo largo de un día (ejercicio en grupo, ejercicio de análisis y ejercicio de liderazgo). La última fase se desarrolla mediante una prueba ante un tribunal.

Modelos similares se emplean en **Bélgica, Irlanda y las instituciones europeas a través de la Oficina Europea de Selección de Personal (EPSO)**. Todos parten de la previa identificación de un marco competencial común para el conjunto de la función pública, estructurado por niveles, que permite identificar los comportamientos observables que caracterizan un buen desempeño del puesto de trabajo, como la resolución de problemas, la orientación a resultados, la comunicación, el trabajo en equipo o el aprendizaje continuo, por citar las competencias más comunes.

Entre los Estados que mantienen pruebas de conocimiento, **Francia constituye la referencia obligada**. Allí las pruebas comprenden habitualmente una fase de preselección, una de admisión y un extenso periodo de formación desarrollado en una escuela de administración. En la primera fase se plantean ejercicios de composición sobre temas de actualidad, notas de análisis o comentarios de texto en determinadas áreas de conocimiento, con o sin la ayuda de documentación, resolución de casos prácticos o cuestionarios sobre diferentes temas. En la segunda fase se suelen desarrollar los exámenes orales, entrevistas y ejercicios en grupo. Finalmente, el periodo de formación en la escuela combina la realización de prácticas en distintos servicios junto con la impartición de enseñanzas sobre una variedad de materias relacionadas con el ejercicio de la futura práctica profesional.

El **reciente informe Thiriez** aborda de forma directa **algunos de los problemas** que presenta la actual configuración de los **procesos selectivos en Francia**. Advierte que el acceso diferenciado a través de las distintas escuelas produce una fragmentación que erosiona la vocación de servicio público y propone la creación de un banco común de pruebas de acceso y la creación de un Instituto del Servicio Público en el que se integren la ENA y otras escuelas. Señala igualmente que la configuración de las pruebas genera una menor capacidad de atracción de potenciales aspirantes, especialmente acusada en la promoción interna, y propone en consecuencia la sustitución de aquellas que generan mayores barreras de entrada, así como medidas compensatorias para colectivos con especiales dificultades. Se trata de un análisis de particular interés para orientar las reformas del proceso selectivo en España.

9.2 Características de nuestro modelo de selección

Sin duda es muy razonable que nuestro modelo quede expuesto a la comparación con otros de países de nuestro entorno, o incluso de otros diferentes de nuestro propio país. Esa búsqueda enriquece el análisis pero no debe conducirnos al mimetismo. De la combinación de nuestra tradición y del aprendizaje de otros modelos de nuestro entorno cultural y social podremos obtener soluciones innovadoras y al mismo tiempo sólidas y socialmente aceptables. Todo ello conduce a la necesidad de abogar por un **modelo propio en materia de selección** cuyas principales características serían las siguientes:

➤ Modelo garantista:

La primera característica de nuestro modelo de selección es que es un **sistema garantista y altamente formalizado**, con un concreto y detallado procedimiento que regule la composición de los tribunales, el desarrollo de los ejercicios y la publicidad de todas sus fases.

También debe asegurar **imparcialidad del proceso**, garantizando la inexistencia de vínculos personales y directos de las personas intervinientes en el desarrollo de los procesos selectivos.

El sistema de oposición ha de ser un **sistema objetivo**, basado en el principio de concurrencia competitiva, que solo tenga en cuenta los conocimientos y las competencias requeridas para acceder al empleo público, sin que exista ningún tipo de valoración adicional ni subjetiva.

Además, en el Estatuto Básico del Empleado Público se fijan otros principios, no menos importantes, tales como la **publicidad**, respecto a las bases y fechas de las convocatorias que garantice la difusión y el conocimiento de estas a cualquier posible candidato. También respecto a los resultados de las oposiciones para que puedan producirse las reclamaciones pertinentes; la **transparencia**, en todo lo que se refiere al proceso y a la actividad de los órganos convocantes; la **independencia** en las distintas actuaciones que lleven a cabo los órganos de selección, la **adecuación entre el contenido** de los procesos selectivos y las **funciones o tareas** a desarrollar y la **agilidad en la resolución de los procesos**, sin que menoscabe la calidad y objetividad de los resultados.

➤ Modelo flexible y adaptable:

La segunda característica es que sea **un modelo flexible y adaptable** a la diversidad de funciones desarrolladas en el sector público, a las nuevas demandas exigidas por la evolución del sistema educativo y universitario y a los nuevos requerimientos derivados del paulatino proceso de transformación digital y de implantación de nuevas tecnologías.

En este punto conviene recordar que la transformación digital supondrá la introducción de procedimientos electrónicos y la aparición de nuevos perfiles profesionales, de ahí la necesidad ineludible de que el modelo selectivo a construir sea flexible ante las necesidades futuras y con capacidad de evolucionar en un marco de constante mejora y adaptación a los cambios culturales y sociales.

➤ Modelo mixto:

La tercera característica de nuestro sistema de selección es que se configure como un **modelo mixto basado en los conocimientos** pero que vaya introduciendo de manera gradual un **modelo de evaluación de competencias**, centrado en las capacidades y comportamientos de las empleadas y empleados públicos. No se trata de eliminar el modelo de oposición sino de complementar el sistema español de oposiciones estructurado en ejercicios destinados a medir únicamente los conocimientos de los candidatos con un modelo que incorpore la selección por competencias.

➤ Modelo social:

La cuarta característica de nuestro modelo de selección es que sea un **modelo social** que garantice la **diversidad social y territorial** en el acceso a la función pública.

La diversidad se presenta, pues, como un aspecto fundamental que busca la **igualdad real y efectiva en el acceso al empleo público** y que ejerza un rol legitimador, ampliando y complementando el principio de mérito.

10. CONCLUSIONES

1. **Una administración de calidad debe tener un buen sistema de empleo público.** Cualquier propósito transformador de las organizaciones públicas debe asumir esta premisa, pues solo si se dispone de una estrategia de recursos humanos que aborde de forma integral y coherente el ciclo de planificación, selección, gestión y evaluación de esta política pública se podrán abordar con éxito los retos de las administraciones públicas.
2. **La selección de personas constituye para cualquier organización un proceso crítico y de alto valor estratégico.** En el caso de la Administración General del Estado también lo es, más aún en un momento en el que resulta necesario sentar las bases para la **construcción de una administración del siglo XXI**, que requiere disponer de personal altamente cualificado, motivado y comprometido con la vocación de servicio público.
3. Cualquier modificación en materia de selección de recursos humanos en el ámbito de la Administración General del Estado debe articularse **de acuerdo con los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad**, respetando y conjugando la adecuada prestación de los servicios públicos a la ciudadanía, las necesidades de la organización y los intereses de aquella parte de la población que se encuentra en un proceso de preparación para el acceso a la función pública.
4. Las orientaciones para el cambio en materia de selección en el ámbito de la Administración General del Estado son el resultado de un **amplio debate y de una profunda reflexión**. Surgen como una necesidad de realizar una estrategia ineludible ante los retos a los que se enfrenta la Administración General del Estado en los próximos años: envejecimiento de las plantillas, falta de efectivos, desconocimiento del papel de la Administración como empleadora, desajuste entre el sistema educativo y los sistemas de acceso a la administración pública y el impacto de la revolución tecnológica y digital.
5. Estas orientaciones forman parte de un proyecto más amplio de **Captación del talento en la Administración General del Estado**, que será presentado públicamente en verano y en el que, además de los cambios en materia de selección, se abordan otras líneas estratégicas de actuación para incorporar a la Administración las personas necesarias que garanticen el buen funcionamiento y la calidad de los servicios públicos que se deben prestar a la ciudadanía.

6. La estructura de este documento se apoya en los siguientes pilares: la **planificación estratégica**, la **oposición**, el **curso selectivo**, la **igualdad y la diversidad** así como los órganos de selección. Para cada una de estas áreas se proponen diferentes orientaciones para el cambio en las que se encuadran distintos proyectos para hacer realizables los cambios en materia de selección.
7. Las orientaciones y proyectos de este documento se concretarán en un **Plan ejecutivo** que nacerá del diálogo, acuerdo y trabajo conjunto y que será elevado a la **Comisión Superior de Personal antes del 31 de diciembre de 2021**, de manera que se garantice **su plena efectividad en la ejecución de la Oferta de Empleo Público de 2025**.
8. La implantación del cambio en los procedimientos de selección se realizará de forma **gradual y progresiva**, siendo los agentes institucionales prioritarios del cambio, de un lado, cada uno de los departamentos ministeriales y, de otro lado, el Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Cada uno de ellos actuará en el ámbito de sus competencias teniendo en cuenta los principios y orientaciones contenidas en el documento.
9. Las orientaciones y proyectos contenidos en este documento abogan por la necesidad de contar con un **modelo propio en materia de selección** cuyas principales características son las siguientes: **garantista** fundamentado en los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad; **flexible y adaptable** a la diversidad de funciones desarrolladas; **mixto** basado tanto en los conocimientos como en la evaluación de competencias y **social** que garantice la diversidad social y territorial en el acceso a la función pública.
10. Este documento **será presentado en el plazo máximo de un mes a la Comisión Superior de Personal y a la Comisión de Coordinación de Empleo Público** constituido por las diferentes administraciones públicas del estado (administración del estado, autonómica y local) para iniciar los trabajos conjuntos.

ANEXO

17 nov. 2020	Planificar la selección de los empleados públicos	9 mar. 2021	Las oposiciones y la igualdad
Modera: Francisco Hernández Spínola. <i>Secretario de Estado de Política Territorial y Función Pública.</i> • Isabel Borrel, <i>Directora General de la Función Pública.</i> • Marta Somarriba, <i>Directora del Departamento de Recursos Humanos. AEAT.</i> • Alberto Sereno, <i>Secretario General. CSIC.</i> • Miguel Ordozgoiti, <i>Director General de Servicios e Inspección. MAPA.</i> • Raquel González-Peña, <i>Subsecretaria de Inclusión Social, Seguridad social y Migraciones.</i>		Modera: Iciar Pérez- Baroja, <i>Subdirectora General de Relaciones con otras Administraciones. DGFP.</i> • Ignacio Sola, <i>Secretario General Técnico. Ministerio de Igualdad.</i> • Manuel Arenilla, <i>Catedrático de Ciencia de la Administración. Universidad Rey Juan Carlos</i> • Manuel Javier Callejo, <i>Catedrático UNED.</i> • Sabina Lobato, <i>Fundación ONCE</i> • Susana de la Sierra, <i>Asociación de mujeres en el sector público..</i>	
1 dic. 2020	Amenazas y oportunidades del envejecimiento del empleo público	16 mar. 2021	La Transparencia en los procesos selectivos
Modera: Xose Areses, <i>Director de Gabinete del Secretario General de Función Pública.</i> • Miquel Gorriti, <i>Gobierno Vasco.</i> • Javier Cuenca, <i>Universidad de Valencia.</i> • Cristina Ares, <i>Universidad de Santiago de Compostela.</i> • Silvia Busquets, <i>Diputación de Barcelona.</i> • Yolanda Martínez, <i>Dirección General de la Función Pública.</i>		Modera: José Manuel Argilés, <i>Subdirector general de aprendizaje. INAP</i> • Antonio Panizo García, <i>Abogado del Estado Jefe MPTFP.</i> • Isabel Moya, <i>Subdirectora General de Gobierno Abierto.</i> • María José Gómez, <i>Directora del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas.</i> • Roberto Magro, <i>Ayuntamiento de Alcobendas.</i> • Jesús Congregado, <i>preparador de oposiciones.</i>	
15 dic. 2020	Capacidad y mérito. Qué tipo de talento debe atraer y reclutar la administración pública		
Modera: Clara Mapelli, <i>Vocal Asesora del Secretario General de Función Pública.</i> • Oscar Cortés, <i>Ayuntamiento de Madrid.</i> • Isabel Ríos, <i>Dirección General de la Función Pública.</i> • Maria Luz Rodriguez, <i>Universidad de Castilla- La Mancha.</i> • Francisco Pérez Bes, <i>Ecix Group.</i> • Belén González, <i>Instituto Nacional de Estadística.</i>			

PANELES: EL PROCESO SELECTIVO. LA OPOSICIÓN Y EL CURSO SELECTIVO

26 ene.
2021

El proceso selectivo:
la oposición y el curso selectivo
Panel 1

Modera: Mariano Fernández Enguita, *Director del INAP.*

- José Manuel Ruano, Profesor Ciencia Política UCM.
- Dionisia Manteca, *Subsecretaria de MPTFP.*
- Miguel González Suela, *Subsecretario de Transición Ecológica.*
- Gema del Rey, *Subsecretaria del Ministerio de Trabajo y Economía Social.*
- Maite Vilalta, *Universitat de Barcelona.*

16 feb.
2021

El proceso selectivo:
la oposición y el curso selectivo
Panel 4

Modera: Verónica Puente, *Vocal asesora del Secretario General de Función Pública.*

- Manuel Villoria, *Universidad Rey Juan Carlos.*
- Concepción Campos Acuña, *Secretaria del Ayuntamiento de Vigo.*
- Iván Gayarre, *Sagardoy Abogados.*
- Luis Villameriel, *Tribunal de Cuentas.*
- Fuencisla Gaitero, *Jefa unidad servicio gestión económica. AEAT.*

2 feb.
2021

El proceso selectivo:
la oposición y el curso selectivo
Panel 2

Modera: Héctor Casado, *Subdirector general de relaciones laborales. MPTFP.*

- Carlos Martínez, *Presidente Sector Nacional AGE. CSIF.*
- Alfredo Pérez, *Secretaría de AGE. Federación Servicios Públicos de UGT*
- Fco. Javier Martínez, *Secretario de empleo y retribuciones sector AGE. CCOO.*
- Jordi Solé, *Presidente de FEDECA.*
- José Luis Pérez, *Presidente de COSITAL.*

23 feb.
2021

El proceso selectivo:
la oposición y el curso selectivo
Panel 5

Modera: Fátima Minguez, *Jefa de la unidad de apoyo INAP.*

- Ana María Vielba, *Secretaria General para al Administraciòn Pública Junta de Andalucía*
- José Antonio Poncela, *Funcionario del Cuerpo General de Economistas. Gobierno Británico,*
- Sara Ugarte, *Directora de administración y control. FROB.*
- Bárbara Couto, *Consejera de turismo en Toronto.*
- Borja Colón de Carvajal, *Diputació de Castelló.*

9 feb.
2021

El proceso selectivo:
la oposición y el curso selectivo
Panel 3

Modera: Eva Álvarez Peinado, *Subdirectora de selección INAP.*

- Elisa de la Nuez, *Fundación Hay Derecho.*
- Carles Ramió, *Universidad Pompeu Fabra.*
- Ricardo Mairal, *Rector de la UNED.*
- Gerardo Bustos, *Ministerio de Hacienda.*
- Margarita Gómez de Bonilla, *Ministerio de Asuntos Asuntos Económicos y Transformación Digital.*

2 mar.
2021

El proceso selectivo:
la oposición y el curso selectivo
Panel 6

Modera: Carmen Alcolado, *Coordinadora de Área. Gabinete Técnico de la Secretaría General de Función Pública.*

- Fernando Viqueira, *Opositor a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos.*
- Laura Pérez, *Opositora. Inspección de Hacienda.*
- Alfonso Oriol, *Opositor al grupo C1 de la AGE*
- Clara Sanchez, *Periodista. Subdelegación del Gobierno en Pontevedra.*
- Rafaela López, *Funcionaria en prácticas en el curso selectivo del Cuerpo de Gestión de la AGE..*

26 nov. 2020	Taller de Directores / Directoras de la Función Pública	11 mar 2021	Taller de Directores / Directoras de la Función Pública de las Comunidades Autónomas
- Carmen Román Riechmann. - Cristina Pérez-Prat. - Carmen Sánchez-Cortés. - Javier Pérez Medina. - Elena Collado.		- José María Barreiro Díaz, DGFP, Junta de Galicia. - Juan María Barasorda Goikoetxea, DGFP, País Vasco. - Pilar Sorribas Arenas, DGFP, Generalidad de Cataluña. - Natalia Silvia Márquez García, DG de Recursos Humanos y Función Pública, Junta de Andalucía. - José Narváez Vila, Director General de la Función Pública y Justicia, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.	
21 ene. 2021	El proceso selectivo: la oposición y el curso selectivo	25 mar 2021	El proceso selectivo: la oposición y el curso selectivo
- Jaime Pérez de la Cruz, Ministerio de Hacienda. - Pablo López Bergia, Ministerio de Justicia. - Pilar Suárez, Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. - María Isabel Sainz, Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. - Sofía Pérez Tejeda, Ministerio de Interior.		- José Antonio Garrido, Subdirector de Gestión de Personas en CORREOS. - Ángela Almendres, Directora del departamento de personas y organización de ISDEFE. - Álvaro Aznar, Director de Organización y Recursos Humanos en TRAGSA. - Geraldine Dufort, Unidad de fomento de presencia española en instituciones de la UE. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. - Charo Gálvez, Directora de Recursos Humanos en Paradores.	

GRUPO DE EXPERTOS	
ORIENTACIONES PARA EL CAMBIO EN MATERIA DE SELECCIÓN EN LA AGE	
ARESES VIDAL, XOSÉ	MUFACE
AZNAR FORNÍES, ÁLVARO	TRAGSA
CAMPOS ACUÑA, CONCEPCIÓN	AYUNTAMIENTO DE VIGO
CORTÉS, ÓSCAR	AYUNTAMIENTO DE MADRID
COUTO, BÁRBARA	CONSEJERÍA DE TURISMO EN TORONTO
CUENCA, JAVIER	UNIVERSIDAD DE VALENCIA
GÓMEZ DE BONILLA, MARGARITA	MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL
LOBATO LOBATO, SABINA	FUNDACIÓN ONCE
PANIZO GARCÍA, ANTONIO	ABOGACÍA DEL ESTADO
SOMARRIBA VICTORIA, MARTA	AGENCIA ESTATAL ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA