

La reforma del empleo público. Retos a corto y medio plazo

Prof. Dr. Óscar Cortés
@oscarcortes

Murcia, 18 de enero 2023

Algunas cuestiones a responder

#1 ¿Qué retos se le plantean a la Administración?

Transformar para liderar

#2 ¿Cómo disponer del capital humano para la transformación?

Talento para transformar

Un presente y futuro de riesgos

Riesgos económicos

Riesgos ambientales

Riesgos tecnológicos

Riesgos geopolíticos

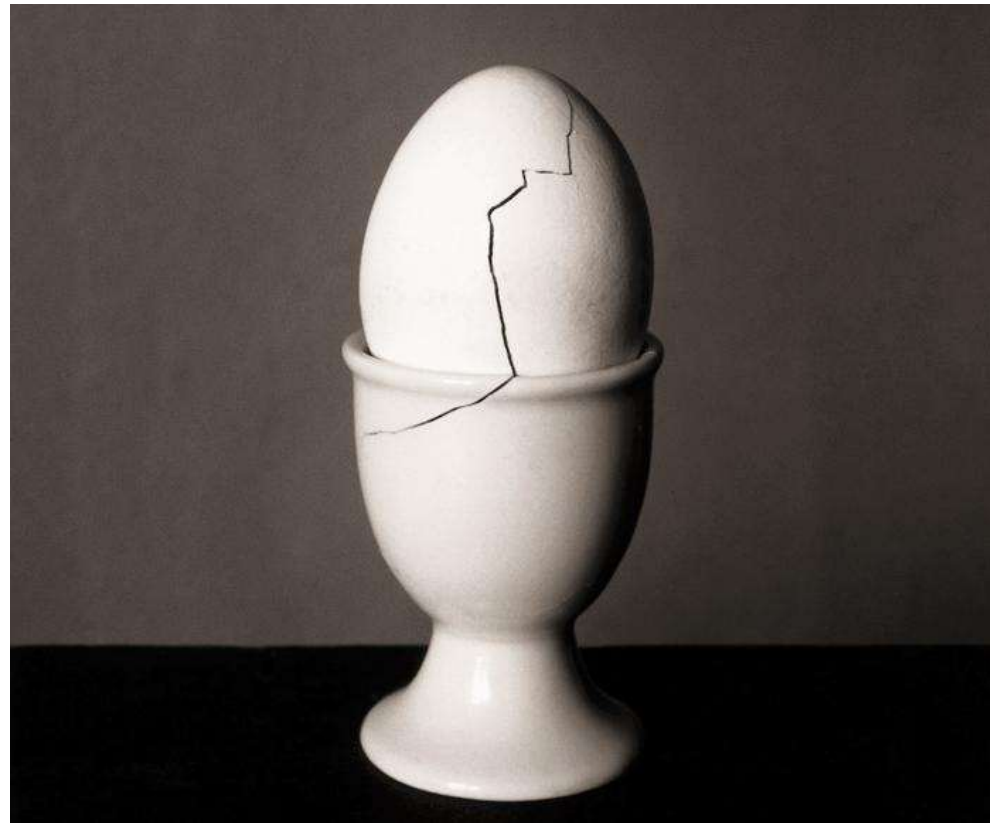
Riesgos sociales



- Crisis energética
- Crisis alimentaria
- Nuevo orden geopolítico
- Amenazas híbridas
- Crisis cadena suministros
- Despoblación
- Cambio climático
- Automatización
- Propiedad de los datos
- Vigilancia y control
- Sesgos informativos
- Concentración riqueza

Global Risks Report (WEF, 2022)

El océano de las incertidumbres



Sin Título 1994 (Chema Madoz)

Sabemos de dónde venimos pero ¿sabemos dónde vamos?

4

Entornos VUCA y BANI



La crisis COVID como ejemplo

Sobre el rol de lo público

- Administración “doer” vs. anticipar, liderar, colaborar

Sobre la capacidad institucional

- Eficacia según sistemas político - administrativos (burocráticos/cívicos; centralizados / descentralizados)
- La gestión de lo extraordinario desborda la gestión de lo ordinario: “normalidad” vs. “pandemia”
 - Eficacia (legitimidad) y emociones (cultura, principios y valores)
- Los tiempos de lo público vs los tiempos del virus

La crisis COVID como ejemplo

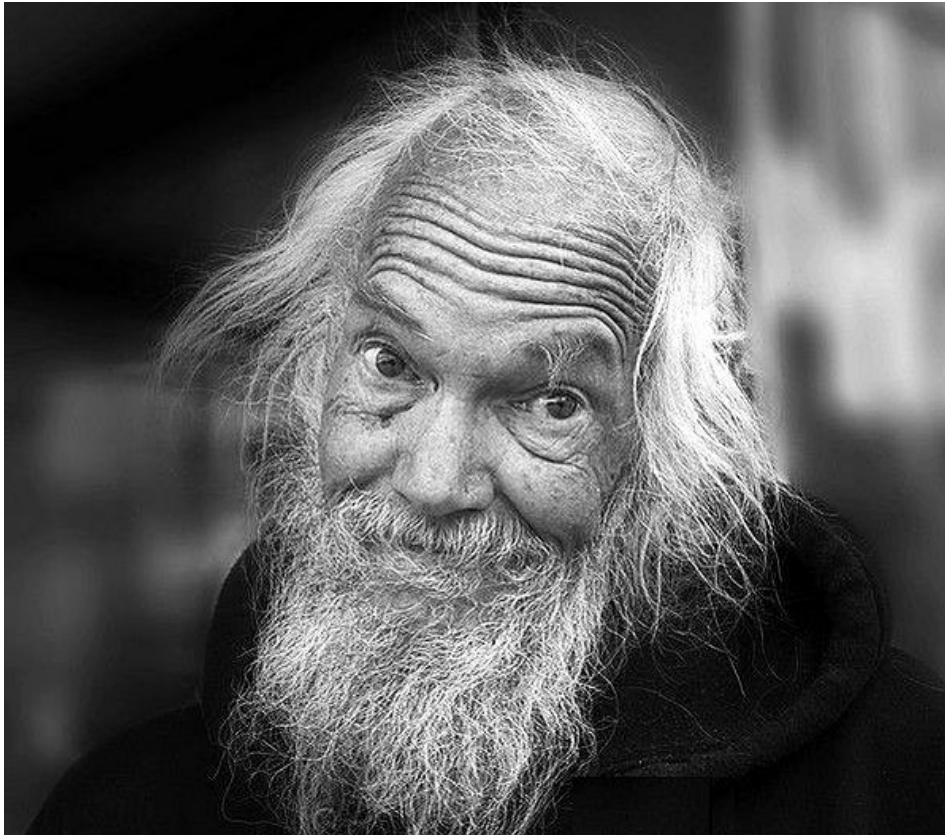
Sobre el funcionamiento administrativo

- Burocracia estructural -> **parálisis y cierre de derechos** (suspensión plazos administrativos y judiciales)
- Cargas de trabajo y **redistribución** de efectivos

Sobre la relación entre la ciudadanía y la Administración

- **Brecha digital** en el acceso a servicios “obligatoriamente” digitales

¿Qué Administración necesitamos?



Modelos de reforma administrativa

- Desde la **contención del gasto** [ajuste 2010-2012]
- Desde la **organización administrativa** [CORA]
- Desde la **legitimación social** [planes oGov]

Una mirada a la Administración 2030

VALORES /
Integridad

COSTE /
**Agilidad y
calidad del
gasto**

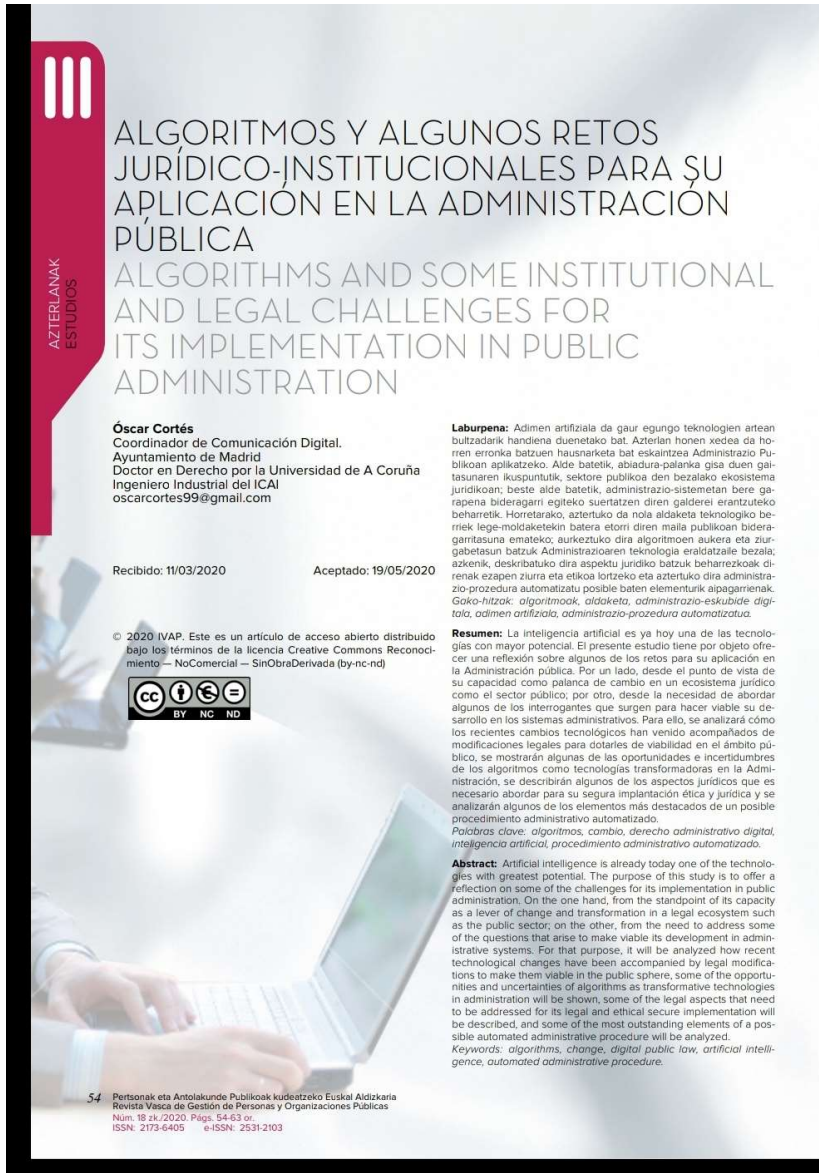


FUNCIONAMIENTO /
**Transformación
digital**

PERSONAS /
Talento

<https://www.esade.edu/itemsweb/idgp/Administracion%202030%20web.pdf>

Transformación digital



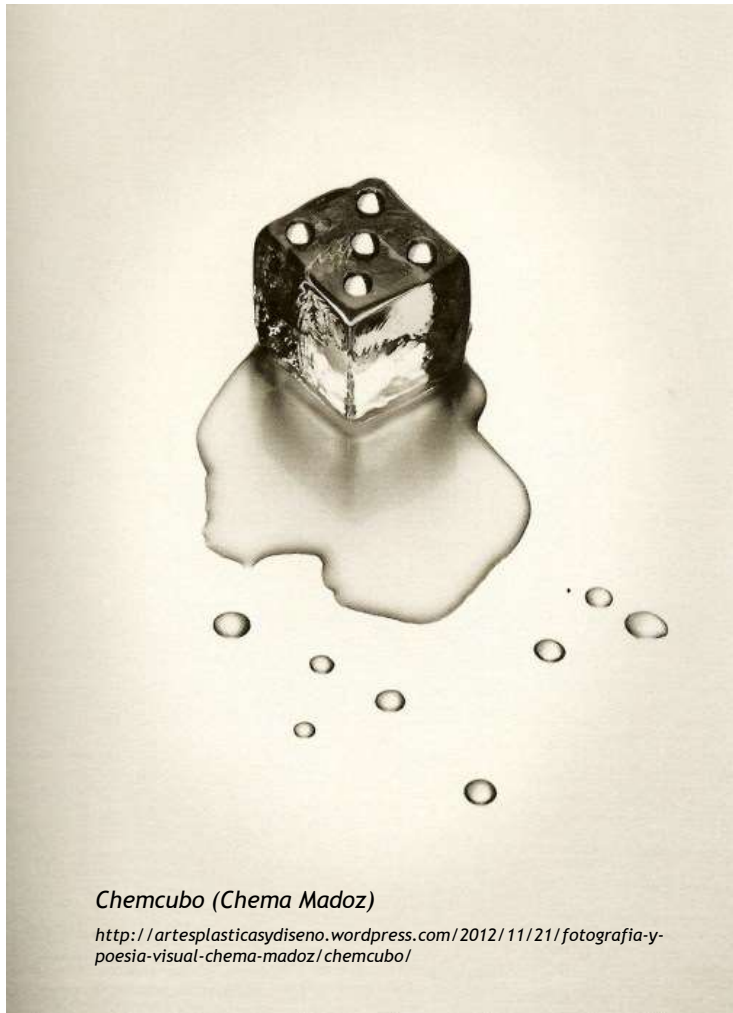
✓ La **aceleración** de la transformación digital

✓ **Luces y sombras** de la Administración digital

✓ La **inteligencia artificial** aplicada a la Administración

https://www.ivap.euskadi.eus/contenidos/informacion/rvpg_u/limo_numero/es_def/Cortes_54_63.pdf

Deconstrucción burocrática



Buropatología	Requerimientos nueva sociedad
Autosuficiencia, endogamia	Colaboración y apertura
Rutina del procedimiento	Creatividad
Temor al error	Prueba/error como modo de aprendizaje
Opacidad	Transparencia
Personalismos y micropoderes	Trabajo en red y servicios compartidos
Distancia, alejamiento y desconfianza del “administrado”	Empoderamiento y experiencia de usuario

✓ **Simplificación** e **innovación**
(técnicas “agile” / design thinking)

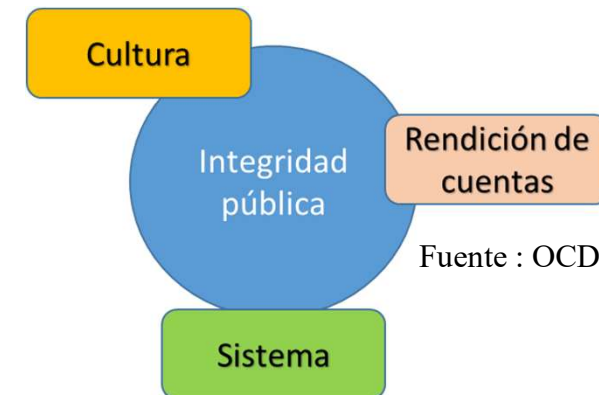
✓ **Reorganización** administrativa

✓ **La calidad** del gasto

Integridad



✓ **Infraestructura ética** como pilar de transformación



Fuente : OCDE, 2017

✓ Apertura como **accesibilidad**

Las dificultades de la reforma desde Maura



- ✓ Los tiempos de la **policy vs. politics**
- ✓ La presión de los **“insiders”**
Corporativismo y statu quo
- ✓ **Costes vs. réditos**
- ✓ La **complejidad**
competencial y sectorial

El empleo público en España. Titulares

Peso en la economía



El empleo público en España. Titulares

Temporalidad

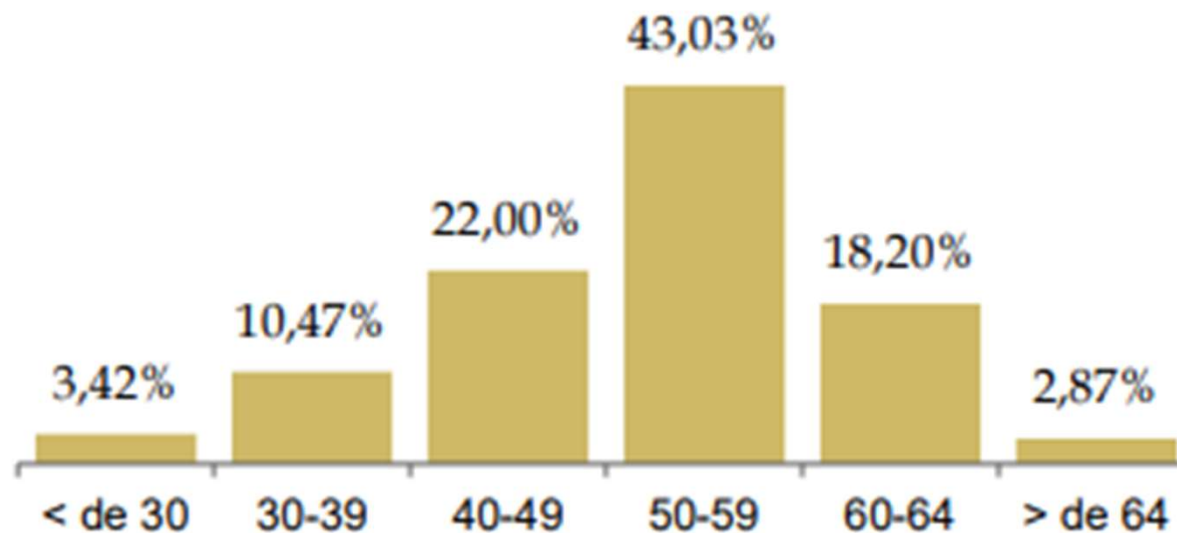
Administración pública	Eventuales e interinos	Porcentaje
Estatal	11.701	2,2%
Autonómica	481.280	32,0%
Local	67.736	11,6%

Fuente: Registro Central de Personal

El empleo público en España. Titulares

Envejecimiento

EFFECTIVOS AGE POR INTERVALOS DE EDAD



Fuente: RCP enero 2022

El empleo público en España. Titulares

Cualificación

Subgrupo	Porcentaje
A1	14,90%
A2	18,86%
C1	40,13%
C2	26,01%
2,68 efectivos del subgrupo C1 por cada A1	

Fuente: Registro Central de Personal

Algunas propuestas de reforma

ESTRUCTURAS /

Reconversión administrativa

PROCESOS /

Captación y
retención



PROFESIONALES /

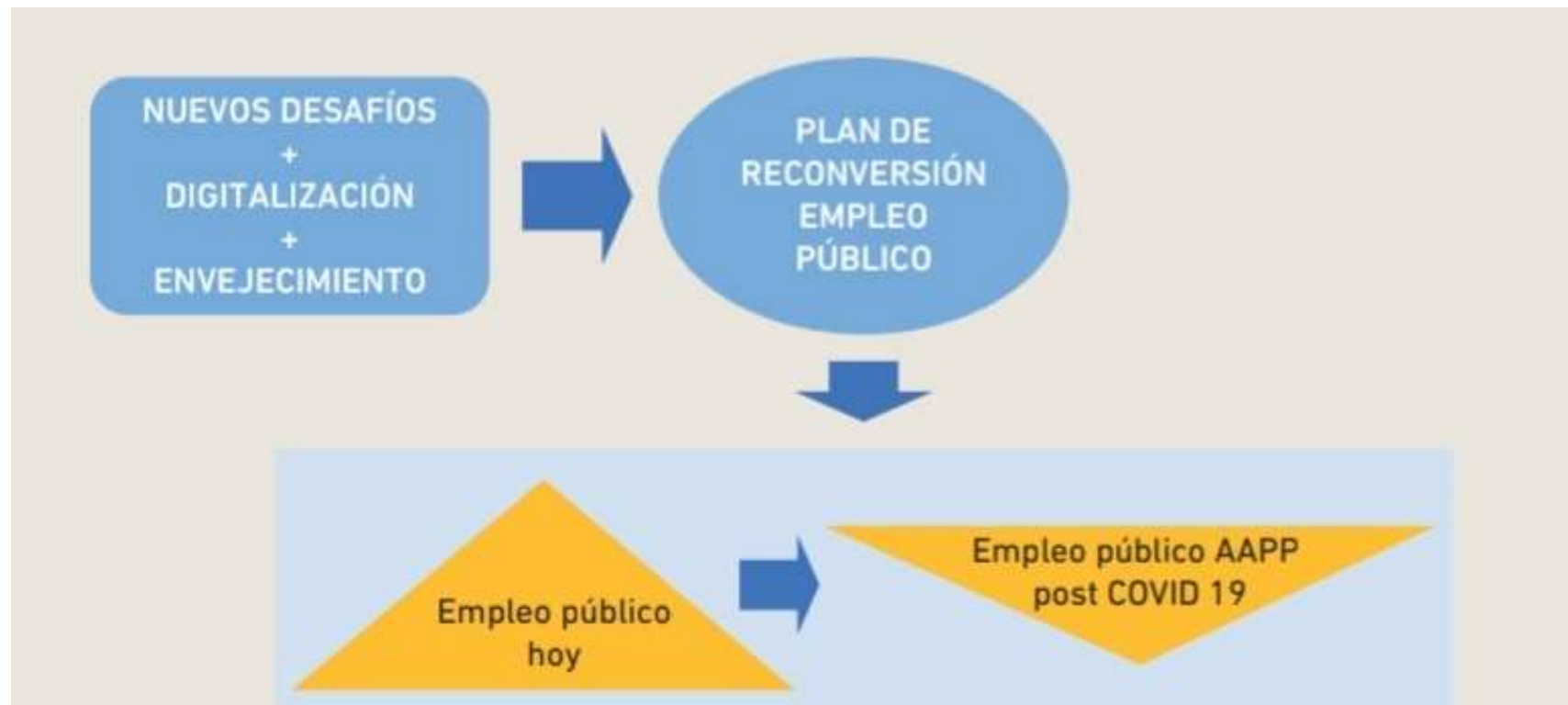
Perfiles

https://www.esade.edu/itemsweb/idgp/Informe%2014oct2020_def.pdf

LIDERAZGO /

Dirección profesional

La reconversión administrativa



La reconversión administrativa

Planificación y flexibilidad



- Planificación estratégica de vacantes
- El puesto de trabajo
- El sistema de cuerpos
- Asignación eficiente de recursos
- Externalización e internalización

Captación de talento

Estado	Acreditación mérito y capacidad
Alemania	Mixta (conocimientos y habilidades)
Bélgica	Habilidades
Unión Europea	Mixta (conocimientos y habilidades)
España	Conocimientos
Francia	Mixta (conocimientos y habilidades)
Italia	Mixta (conocimientos y habilidades)
Reino Unido	Habilidades

Fuente: Instituto Nacional de la Administración Pública, 2017

El talento joven innovador

	Aspiraciones <i>millenials</i> STEM	Lo que ofrece la Administración
Salario	Altas / muy demandado	Limitado
Permanencia	Baja	Larga
Dedicación	Múltiple con varias relaciones laborales no convencionales	Exclusiva, con limitaciones de compatibilidad
Desarrollo personal	Desde el "yo"	Desde el "nosotros"
Horario	Flexible Teletrabajo	Rígido Presencialismo
Estabilidad laboral	No es su prioridad	Es su punto fuerte

Innovando por el talento

MADRID TALENTO



Madrid Talento

#MADRIDTALENTO es la respuesta del Ayuntamiento de Madrid a los retos del empleo público municipal.

Administración gubernamental · Madrid, Comunidad de Madrid · 2573 seguidores

 Patricia y 3 contactos más trabajan aquí · 8 empleados

✓ Siguiendo

Ir al sitio web

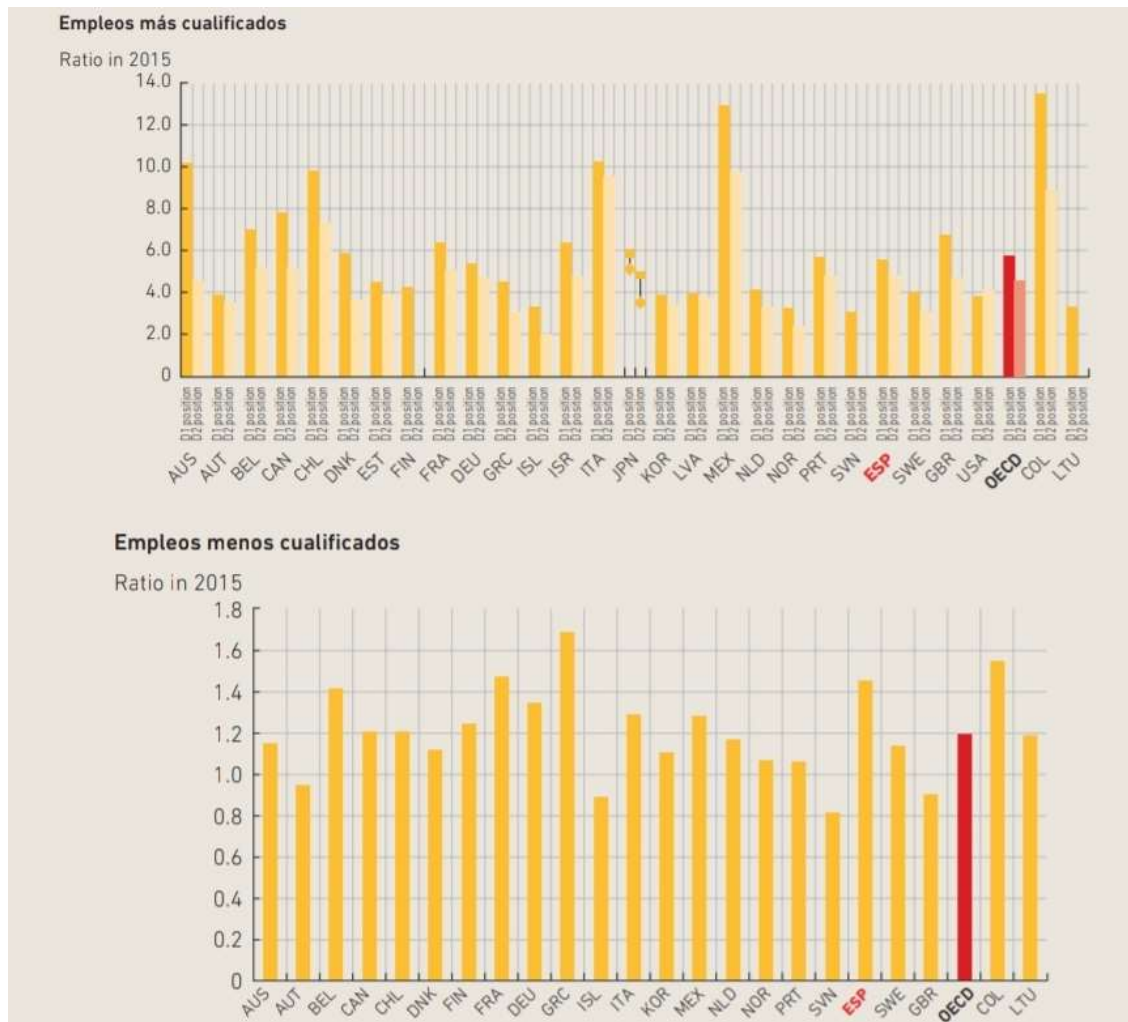
Más

Inicio Acerca de Publicaciones Empleos Personas Vídeos

Innovando por el talento



Retención de talento

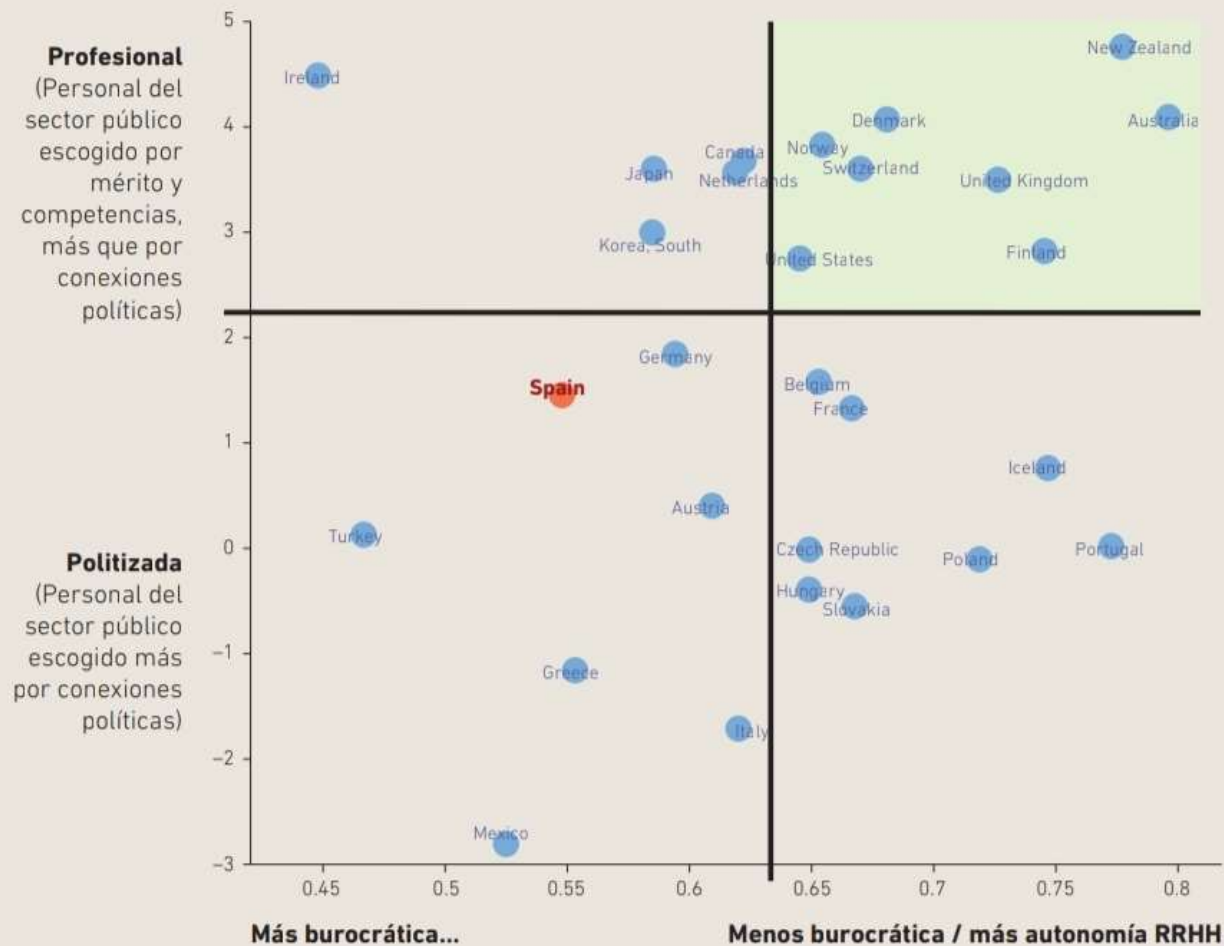


Fuente: OCDE, 2016

- Carrera (mérito y flexibilidad) : H, V y lateral
- Evaluación del desempeño
- Retribución
- Acreditación y aprendizaje continuo

Directivos públicos profesionales

Cuadro 19. En España se impone la dualidad politización / burocratización en la dirección de las Administraciones públicas



Fuente: Lapuente, 2019

***Nunca creí que pudiéramos transformar el mundo, pero creo
que todos los días se pueden transformar las cosas
(Françoise Giroud)***

¡¡ Muchas Gracias !!

Dr. Óscar Cortés
@oscarcortes