

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Grado en Gestión y Administración Pública

TRABAJO FIN DE GRADO



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

**EL PROCESO SELECTIVO DEL CUERPO GENERAL
ADMINISTRATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL
ESTADO: REFORMA Y FUTURO**

Presentado por Jonatan Rodríguez Bayo
Tutorizado por Jorge Crespo González

Madrid, 5 de junio de 2024

ÍNDICE

1.- Introducción	3
2.- Justificación del estudio	4
3.- Objetivos, metodología y marco teórico	5
4.- Diagnostico del contexto actual	7
5.- Diagnostico del proceso selectivo actual	12
6.- Competencias necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo	14
7.- Propuesta de mejora del proceso selectivo	18
8.- La IA, un desafío para el Cuerpo General Administrativo de la AGE	24
9.- Conclusiones	26
Anexo I. Programa/ Temario de la Oposición.....	29
Anexo II. Cuadros de desarrollo de competencias específicas	34
Anexo III. Nuevo bloque VI. La secretaría de Alta Dirección y su protocolo.....	41
Bibliografía	43

1.- Introducción.

Las Administraciones Públicas son organizaciones complejas, que interaccionan de forma continua con la sociedad y que necesitan gestionar de manera eficiente sus Recursos Humanos, para garantizar adecuadamente los derechos y deberes ciudadanos o la prestación de servicios públicos. En el caso concreto de la Administración General del Estado, su importancia como ejecutora del poder y prestadora de servicios públicos del Estado, es enorme y afecta a todas las facetas de la vida de los ciudadanos. A este respecto, Mariano Baena en su *Curso de Ciencia de la Administración*, afirma de forma rotunda refiriéndose a la administración del Estado que: “*la existencia de la organización pública es indispensable para la existencia de la sociedad*”, (1985:27).

Los procesos de selección de personal son de gran importancia en el objetivo de lograr una Administración Pública prestadora de servicios de calidad. Por ello, es necesario que se realice una adecuada selección de las competencias profesionales más vinculadas a las funciones a desempeñar.

En el presente trabajo se realiza un análisis del proceso selectivo actual de acceso al Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado (en adelante CGAAE). Con ello, se valora si es necesaria una modificación de los temarios y pruebas selectivas que redunden en una mejor prestación de los servicios públicos desarrollados por los 30.788 funcionarios que forman actualmente este Cuerpo General, según datos de la Dirección General de la Función Pública. Este cuerpo administrativo del Estado es el que mayor personal posee y el que más plazas oferta en las OEP de cada año, por tanto, el que potencialmente mayor incidencia tiene en la prestación de los servicios públicos estatales a la ciudadanía.

La prestación de servicios públicos de calidad requiere de trabajadores públicos bien seleccionados y formados capaces de gestionar de forma ágil y eficaz los procesos administrativos, aportando un valor añadido. Esto será el elemento clave, en un entorno en el que en próximas fechas gran parte de las funciones rutinarias de este Cuerpo General podrán ser desempeñadas mediante el uso de Inteligencia Artificial.

2.- Justificación del estudio.

A lo largo de mi trayectoria profesional como funcionario de carrera del CGAAE, desempeñando puestos de Jefe de Negociado y Secretario de Director General, he necesitado formar a compañeros de nuevas promociones en las necesidades propias de los puestos de trabajo y se me han planteado preguntas como: ¿qué relación tiene el proceso selectivo con los puestos que se desempeñan?, ¿realmente se seleccionan las competencias necesarias para todos los puestos de trabajo?, ¿los temarios son los adecuados?, ¿y las pruebas?, ¿influye la forma de selección en la calidad de los servicios?, ¿qué valor añadido aporta al ciudadano el trato humano y presencial?.

Respecto a mis estudios de Graduado en Gestión y Administración Pública, este trabajo presenta una relación principal con el contenido de las asignaturas de Gestión de Recursos Humanos, Teoría de la Administración Pública y Administración Electrónica. En Gestión de Recursos Humanos abordamos la gestión de personal desde una perspectiva estratégica, analizando sus potencialidades y dificultades. En Teoría de la Administración Pública analizamos el papel de las Administraciones en el marco de las relaciones entre Estado, y sociedad, así como los elementos estructurales que integran los sistemas administrativos. Por último, en Administración electrónica estudiamos la Administración Pública como sistema de gestión informativa, su utilidad y calidad, y los procedimientos administrativos telemáticos.

Por todo ello, he querido realizar un estudio en el que, partiendo de la percepción ciudadana en la prestación de los servicios públicos, se analice la posible relación del diseño de selección e ingreso al CGAAE con la calidad que prestan los funcionarios de este Cuerpo General. Este recorrido me permite identificar deficiencias y plantear propuestas de mejora para una selección más adecuada de los funcionarios públicos.

3.- Objetivos, metodología y marco teórico.

Objetivo general:

Analizar el actual proceso de selección para el acceso al CGAAE que lleva a cabo el Instituto Nacional de Administración Pública, (en adelante INAP) y valorar si es necesaria una actualización de los temarios y pruebas de acceso que permita la selección de funcionarios mejor capacitados para la prestación de un servicio público de calidad. El marco temporal de análisis es el comprendido entre los años 2017 y 2023.

Objetivos específicos:

- Analizar la valoración ciudadana del funcionamiento de los servicios públicos administrativos.
- Analizar las funciones y puestos de trabajo que puede desarrollar un funcionario del CGAAE.
- Analizar el marco normativo y de las fases actuales de oposición.
- Analizar la capacitación competencial adquirida mediante el proceso selectivo y su adecuación a los distintos puestos de trabajo.
- Analizar los aspectos de mejora y propuestas de cambio en los temarios y pruebas de selección.
- Identificar el uso de la Inteligencia Artificial en el desarrollo de las tareas administrativas.
- Reflexionar sobre el futuro del CGAAE.

Metodología:

Para la elaboración de este trabajo se revisa la bibliografía de autores que aportan una perspectiva sobre la administración pública, la gestión de sus recursos humanos y sus procesos de selección. Asimismo, se revisa normativa en el Boletín Oficial del Estado (BOE), documentación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y de las revistas electrónicas Gestión y Análisis de Políticas Públicas (GAPP) y Documentación Administrativa (DA), sobre la selección de funcionarios públicos.

A continuación, se realiza una búsqueda de información sobre la percepción ciudadana en el funcionamiento de los servicios públicos, en los estudios del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y de datos relativos al CGAAE en el Registro Central de Personal y en distintas publicaciones de la Comisión Permanente de Selección del INAP.

En una segunda fase, se hace uso de técnicas de análisis cualitativo para el análisis de la bibliografía, normativa y documentación disponible sobre la selección de funcionarios públicos. También se hace uso de técnicas de análisis cuantitativas de los datos extraídos del CIS, del Registro Central de Personal y de la Comisión Permanente de Selección del INAP.

Con toda la información obtenida, se elabora un trabajo descriptivo, analítico y propositivo, en el que, partiendo de la percepción ciudadana de los servicios públicos prestados por el CGAAE, se estudia su proceso de selección con la finalidad de detectar sus carencias. A continuación, se elabora una selección de competencias necesarias para un mejor desarrollo de los puestos de trabajo de este Cuerpo General y se desarrolla una propuesta de mejora en el proceso selectivo que permita subsanar las carencias detectadas y responder al desafío que la IA puede suponer en el desarrollo de sus funciones.

Marco Teórico:

El marco teórico en el que se ubica mi estudio es fundamentalmente el de la Ciencia de la Administración, completado con elementos procedentes de otros enfoques.

El empleo de la Ciencia de la Administración se debe a que incluye de manera determinante el factor humano como uno de los factores organizativos más importantes de las administraciones públicas y porque además históricamente ha otorgado una gran importancia al estudio de los colectivos que trabajan en su seno mediante una fértil línea de investigación sobre burócratas y poder político con obras tan destacadas como *Curso de Ciencia de La Administración* (Baena, 1985) o *La estructura de la administración pública. Análisis, evaluación y propuestas* (Arenilla, 1995).

Además, la Ciencia de la Administración tiene una vocación aplicativa y no se queda en la mera contemplación teórica de los temas.

Este enfoque se completaría con el de gestión de recursos humanos, en este caso en el ámbito público, y muy especialmente de las fases que conforman el ciclo de dicha gestión: planificación, selección, formación y carrera profesional entre otras, como se desprende de trabajos como *Los Cuerpos de Funcionarios* (Oliva de Castro y Gutiérrez Reñón, 1968); *La gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas* (Olías y otros, 1995); *Acceso a la función Pública: valoración de las pruebas selectivas* (Chamorro, 2010) y *Los funcionarios ante el espejo. Análisis del ciclo de la selección de personal en la Administración General del Estado* (Ruano de la Fuente y otros, 2014).

A este respecto en este trabajo me centro en la fase de selección, analizando los diferentes ejercicios desde una perspectiva crítica y proyectando un elenco de propuestas de mejora.

4.- Diagnóstico del contexto actual.

En numerosos estudios y encuestas, es habitual que la ciudadanía otorgue a la administración estatal la peor valoración en aspectos relacionados con la lentitud, la burocracia o el papeleo. Dada la complejidad y disparidad de criterios a la hora de la medición en los distintos organismos estatales de la satisfacción ciudadana por la prestación de los servicios públicos, hemos acudido a los estudios 3.181, 3.229 y 3.430 del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) correspondientes respectivamente a los años 2017, 2018 y 2023 sobre la Calidad de los Servicios Públicos.

De los tres estudios señalados, extraemos las respuestas a las preguntas que tienen que ver con: a) funcionamiento de los servicios públicos; b) satisfacción con el funcionamiento de dos servicios públicos prestados por el Estado; c) forma de contacto con la administración; d) mejora o empeoramiento en la prestación de los servicios públicos.

Tabla 1.1

Pensando en los servicios públicos que prestan tanto el Estado como las comunidades autónomas y los ayuntamientos, por su propia experiencia o por lo que tiene entendido, ¿diría Ud. que, en general, los servicios públicos funcionan de forma muy satisfactoria, bastante, poco o nada satisfactoria?

	2017	2018	2023
Muy satisfactoria	3,0	3,1	3,8
Bastante satisfactoria	43,5	42,4	41,5
Poco satisfactoria	43,0	46,1	43,8
Nada satisfactoria	8,1	7,4	9,1
N.S.	1,3	0,8	1,0
N.C	1,0	0,2	0,9

Fuente: CIS (2017) estudio 3.181; CIS (2018) estudio 3.229; CIS (2023) estudio 3.430.

Se puede observar como la suma del porcentaje de ciudadanos poco y nada satisfechos con los servicios públicos es en todos los casos superior a los muy y bastante satisfechos. En todo caso, al no hacer una desagregación específica para el Estado, es necesario seguir extrayendo los datos de los servicios públicos prestados por funcionarios del CGAAE del resto de preguntas.

Tabla 1.2

Independientemente de que los utilice o no, ¿está Ud. muy satisfecho/a, bastante, poco o nada satisfecho/a con el funcionamiento de los siguientes servicios públicos?

	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	N.S.	N.C.
2017						
Los trámites para gestionar la protección por desempleo	2,4	24,0	30,1	12,9	29,8	0,7
Los trámites para gestionar las pensiones	2,2	26,2	26,6	8,9	35,4	0,6
2018						
Los trámites para gestionar la protección por desempleo	2,0	23,1	30,3	10,4	33,9	0,2
Los trámites para gestionar las pensiones	2,3	25,0	25,6	11,4	35,2	0,4
2023						
Oficina/servicio público de empleo (gestión de subsidio/prestación por desempleo)	27,6	35,2	20,2	16,0	0,3	0,7
Oficina de la Seguridad Social (gestión de pensiones, vida laboral)	23,3	33,8	24,1	17,7	0,5	0,6

Fuente: CIS (2017) estudio 3.181; CIS (2018) estudio 3.229; CIS (2023) estudio 3.430

En este punto, se puede observar como la suma del porcentaje de ciudadanos poco y nada satisfechos en los dos servicios públicos estatales comparados al largo de los 3 años es en los dos primeros estudios de 2017 y 2018 superior a los muy y bastante satisfechos, invirtiendo la tendencia en el año 2023. Este cambio de tendencia puede ser debido a la forma de realizar la pregunta e incluir el funcionamiento de dos servicios.

Tabla 1.3

Si Ud. tuviese que informarse, realizar alguna consulta, trámite o gestión con las administraciones públicas y pudiese elegir, ¿cómo preferiría contactar con la Administración?

	2017	2018
En persona	66,5	65,4
Por teléfono	8,7	8,9
Por carta o fax	0,3	0,2
Por correo electrónico	5,1	5,0
A través de su web	13,0	15,0
Depende del trámite o gestión	5,7	4,7
N.S.	0,5	0,7
N.C	0,2	0,1

Fuente: CIS (2017) estudio 3.181; CIS (2018) estudio 3.229.

Esta pregunta es realmente interesante para el tema de estudio a tratar. En el año 2023, el CIS, no la realiza, pero vemos como en los dos años anteriores más del 65% de los encuestados prefería los trámites en persona. Hubiese sido interesante disponer de los datos de 2023, para valorar el impacto de la pandemia de COVID-19 en las relaciones de los ciudadanos con la administración. Por otra parte, en este estudio 3.430 del año 2023 realizado por el CIS, se incluye una pregunta que no figuraba en los estudios anteriores, pero que resulta de gran utilidad:

Tabla 1.4

Y, concretamente, en los últimos cinco años, ¿cree Ud. que las administraciones públicas (Administración del Estado, autonómica y municipal) han mejorado o han empeorado...?

	Han mejorado	Siguen igual	Han empeorado	N.S.	N.C.
En la sencillez de los procedimientos administrativos	29,6	9,3	55,6	4,6	0,9
En la información que dan al/la ciudadano/a	42,5	7,9	45,4	3,3	0,9
En el tiempo en resolver gestiones	24,0	7,8	63,0	4,2	1,0
En el trato a los/as ciudadanos/as	40,4	10,5	44,0	3,9	1,2
En las instalaciones de las oficinas de atención al público	44,4	10,9	35,4	8,0	1,3
En la profesionalidad del personal	43,7	12,6	36,6	5,8	1,2
En la posibilidad de participación de los/as ciudadanos/as	37,3	7,9	46,3	7,2	1,3
En el acceso a través de Internet	67,8	2,8	20,8	7,2	1,3
En la utilización de un lenguaje más comprensible	46,1	12,5	35,7	4,7	1,1

Fuente: CIS (2023) estudio 3.430

Nuevamente, no existe una desagregación específica para el Estado. Sin embargo, se puede observar como la suma del porcentaje de ciudadanos que creen que la sencillez de los procedimientos administrativos, la información del ciudadano, el tiempo en resolver cuestiones y el trato a los ciudadanos o su participación, ha empeorado en los últimos 5 años.

En base a los datos extraídos, observamos como la ciudadanía no otorga grandes puntuaciones al funcionamiento de los servicios públicos, prefiriendo de forma mayoritaria relacionarse en persona con la administración y creen que las gestiones con ella han empeorado, todo ello pese a las masivas incorporaciones de personal ocurridas entre los años 2017 a 2023.

La llegada de la pandemia de COVID-19 restringió al máximo el trato presencial a los ciudadanos en las oficinas públicas y una vez superados los meses más duros de la pandemia, las citas previas pasaron a convertirse obligatorias para poder ser atendido, añadiendo un trámite adicional al ciudadano en su relación con la administración. Esta situación aun presente en algunas oficinas administrativas supuso un punto de inflexión en la relación de la administración con el ciudadano, pues se les deriva de forma sistemática a los distintos portales electrónicos para cualquier gestión, consulta o petición de cita previa. A este respecto en el estudio 3.430 del CIS del año 2023, se observa que:

Tabla 1.5

En general, cuando se relaciona Ud. electrónicamente con cualquiera de las Administraciones ¿qué dificultad/es encuentra?

Las citas no aparecían, no había citas disponibles nunca	51,7
Me han ofrecido o he accedido a citas en venta	3,4
He tenido dificultades para confirmar o aceptar una cita con el móvil	20,5
No sabía a qué web o aplicación dirigirme	29,2
No encontraba información sobre la disponibilidad de citas	32,5
No funcionaba la web o la aplicación	43,3
No podía entrar, autenticarme o identificarme	29,0
No entendía el lenguaje	12,7
Poca disponibilidad de citas, problemas con los plazos, horarios y centros	1,6
Dificultad con los pasos a seguir, el diseño y usabilidad de las webs y aplicaciones	1,1
Falta de asistencia en las gestiones	0,4
Otras	1,2
Ninguna	20,0
No han solicitado cita previa por Internet	2,0
N.S.	0,1
N.C.	0,3

Fuente: CIS (2023) estudio 3.430

Los datos son desalentadores, pues el 51,7% de los ciudadanos encuestados no localiza citas previas disponibles nunca, al 43,3% no le funcionaba la web o la aplicación, el 32,5%, no encuentra la disponibilidad de citas o el 29 % no puede autenticarse o identificarse. Esta situación provoca una desafección ciudadana muy importante, provocando una situación sin precedentes en la que los ciudadanos ya comienzan a valorar de forma positiva la relación 100% electrónica sin interacción con un funcionario, tal como se observa a continuación:

Tabla 1.6

Y, en conclusión, ¿cree Ud. que la Administración Electrónica tiene más ventajas que inconvenientes o más inconvenientes que ventajas?

Más ventajas que inconvenientes	62,9
Ni una cosa ni la otra/las mismas/igual	3,2
Más inconvenientes que ventajas	31,6
N.S.	1,5
N.C.	0,7

Fuente: CIS (2023) estudio 3.430

Se aprecia un importante crecimiento hacia la percepción de utilidad de la Administración Electrónica, afirmando un 62,9 % de los ciudadanos que posee más ventajas que inconvenientes.

La oportunidad que presenta la Administración Electrónica y sus procesos de automatización es su gran capacidad de tratamiento de datos y la posibilidad de convertirla en una herramienta básica de decisiones administrativas, que agiliza los procedimientos y descarga a los funcionarios de las tareas más rutinarias. A este respecto en julio de 2020 se da un impulso en esta materia con el establecimiento de la Agenda España Digital 2025. Tendencia que continúa en 2021 con la aprobación del Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos y que culmina en 2022 con la aprobación de la Agenda España Digital 2026.

Ante estas perspectivas de futuro, parece evidente que la tecnología de la IA está llamada a imponerse a corto-medio plazo en la prestación de servicios públicos. Por lo que es aconsejable acometer una mejora del sistema selectivo al CGAAE en el corto plazo, que permita realizar una selección de competencias más adecuadas a la prestación de servicios de calidad y con un valor añadido que los diferencie positivamente frente al ciudadano del servicio proporcionado por los algoritmos de IA.

5.- Diagnóstico del proceso selectivo actual.

El CGAAE, fue creado en 1964 a través del Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba la Ley articulada de Funcionarios Civiles del Estado. Este Cuerpo General encuadrado en el Grupo C, Subgrupo C1, desarrolla funciones de trámite y colaboración de carácter transversal, es decir, que pueden desarrollarse en los órganos centrales y territoriales de cualquier Ministerio, en los Organismos Autónomos de la Administración General del Estado, Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno o en Embajadas y Consulados.

Su actividad, actualmente se concreta de forma general en puestos de trabajo de Gestión Administrativa, Atención a la Ciudadanía y Secretariado de Alta Dirección, a tenor de lo establecido en las distintas Relaciones de Empleo Público (RPT) y en el *Marco de Competencias e Itinerarios formativos para la Capacitación competencial profesional del personal de apoyo administrativo (IFCA)*, publicado por INAP en 2017.

El acceso a este Cuerpo General está regido por las condiciones comunes de acceso al empleo público orientadas hacia los principios de igualdad, dispuesto en el artículo 23.3 y de mérito y capacidad señalados en el artículo 103.3 de la Constitución Española. Ambos preceptos constitucionales se ven ampliados por el resto de los principios establecidos en el artículo 55.2 del Real Decreto 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

Por ello y para dar cumplimiento a todas estas disposiciones legislativas, en el momento actual, el INAP, como organismo encargado de la gestión de los procesos selectivos del CGAAE, ha establecido un ejercicio único dividido en dos partes obligatorias y eliminatorias, a realizar en un único día, para el acceso libre al cuerpo, estableciendo la siguiente estructura en la prueba selectiva:

Primera parte: consistirá en contestar por escrito un cuestionario de un máximo de 70 preguntas. De éstas, 40 versarán sobre las materias previstas en los bloques I, II, III, IV y V del programa (Anexo I) y 30 serán del bloque VI (Anexo I); podrán preverse 5 preguntas adicionales de reserva que serán valoradas en el caso de que se anule alguna de las 70 anteriores.

Las preguntas sobre temas de ofimática del bloque VI relacionados con Windows y/o Office estarán referidas, en concreto, a las siguientes versiones: Windows 10 y Office 2019.

Segunda parte: consistirá en contestar por escrito un supuesto de carácter práctico a elegir entre dos propuestos, relacionados con materias de los bloques II, III, IV y V del programa (Anexo I). Cada supuesto práctico se desglosará en 20 preguntas, y podrán preverse 5 preguntas adicionales de reserva que serán valoradas en el caso de que se anule alguna de las 20 anteriores.

Ambos ejercicios deben ser resueltos por los opositores en un tiempo máximo de cien minutos.

En este diseño para las pruebas selectivas de acceso al CGAAE, todo el peso recae en la evaluación de conocimientos teórico-memorísticos, a través de dos exámenes tipo test.

Con ello se seleccionan de forma mayoritaria conocimientos técnico-jurídicos, pero no se realiza una selección de competencias específicas como la organización, orientación a resultados, gestión, planificación, priorización de tareas resolución de problemas, flexibilidad, comunicación, adaptabilidad, proactividad o empatía.

A este respecto, Riechmann, Sánchez y Velázquez en su obra *Líneas de reforma del empleo público* (2004: 493) señalan que:

“En cualquier caso, el sistema y procedimiento de selección deben de responder a un criterio básico: la correspondencia de los requisitos y pruebas con el tipo de funciones que esté llamado a desempeñar, al menos inicialmente, el empleado público. En segundo lugar, en la selección debe poder valorarse, no solo la aptitud de cada candidato, sino también sus habilidades y destrezas, conjuntamente con su predisposición para el servicio público”.

Desde el punto de vista del derecho, el planteamiento de la selección de los funcionarios del CGAAE en base a conocimientos teórico-memorísticos, plasmados en exámenes tipo test, resuelve de forma rápida, satisfactoria y sin reproche legal los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad en el acceso al empleo público.

Ahora bien, desde el punto de vista de la Ciencia de la Administración, se aborda esta cuestión desde un contexto histórico, político y social en el que se están produciendo incorporaciones masivas de personal y para las que la evaluación de conocimientos teórico-jurídicos adquiridos por memorización no es plenamente satisfactoria en la búsqueda de todas las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo.

6.- Competencias necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo.

La selección del personal funcionario del CGAAE, es un elemento de vital importancia para el logro de los objetivos y finalidades asignados a los puestos de trabajo de este Cuerpo General, pues este, carece de posteriores cursos selectivos que proporcionen conocimientos globales para el desempeño de las funciones y la exclusividad de los conocimientos que poseen los funcionarios públicos provienen de la preparación y superación del proceso de selectivo.

Como ya hemos mencionado, históricamente los procesos selectivos para el acceso a este cuerpo están basados en la memorización de 45 temas examinados a través de dos exámenes tipo test. Este procedimiento, selecciona una serie de competencias duras o hard skills técnico-jurídicas, pero no hace selección alguna de competencias blandas o soft skills necesarias para un correcto desempeño del puesto de trabajo ante los ciudadanos, compañeros o Altos Cargos y que se encuentran relacionadas con la comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad, organización, orientación a resultados, gestión, planificación, priorización de tareas, adaptabilidad y proactividad entre otras.

A este respecto el reciente Real Decreto Ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, señala en el artículo 112.1:

“El modelo de selección deberá ser adaptable, en función de las competencias, capacidades y conocimientos necesarios para el acceso a los diferentes cuerpos, escalas, o categorías, mixto, basado tanto en la evaluación de conocimientos como de competencias y habilidades”

Y en el 114.3:

“Los procesos de selección se diseñarán teniendo en cuenta especialmente la conexión entre las competencias profesionales directamente relacionadas con el desempeño de funciones en los correspondientes cuerpos, escalas o categorías y el tipo de pruebas objetivas a superar. Las pruebas consistirán en la comprobación de los conocimientos, habilidades y competencias de las personas aspirantes a través de ejercicios teóricos y prácticos.”

Esta reciente obligación legal de orientar y adaptar el modelo de selección hacia la detección de las competencias profesionales supone un gran avance con respecto al modelo de selección basado únicamente en méritos y capacidad, siendo probablemente el culmen del trabajo desarrollado en esta materia durante los últimos años por instituciones como INAP.

A este respecto, en el *Informe sobre la elaboración de catálogos de competencias transversales y específicas en la Administración General del Estado y para los funcionarios habilitados nacionales*, (INAP, 2015) ya se marcaba como objetivo: *“vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional”*.

En base a todo lo anterior, a continuación, se elabora una relación de 5 áreas competenciales específicas (desarrolladas en Anexo II) para cada uno de los puestos de trabajo que puede desarrollar un funcionario del CGAAE y con las que se pretenden maximizar la satisfacción ciudadana, el rendimiento, el funcionamiento interno de la administración y la adecuada atención a sus altos cargos.

Competencias específicas para el puesto de Atención al Público:

1. Orientación al ciudadano.
2. Orientación a la calidad y los resultados.
3. Habilidades de comunicación verbal y escucha activa.
4. Capacidad de resolución de problemas y gestión del estrés.
5. Flexibilidad y proactividad.

Competencias específicas para el puesto de Gestión Administrativa:

1. Capacidad de planificación y organización.
2. Orientación a la calidad y los resultados.
3. Capacidad de resolución de problemas y gestión del estrés.
4. Capacidad de razonamiento matemático y cálculo.
5. Capacidad de trabajo en equipo y colaboración.

Competencias específicas para el puesto de Secretariado de Alta Dirección:

1. Capacidad de planificación y organización.
2. Capacidad de iniciativa y priorización de tareas.
3. Capacidad de resolución de problemas y gestión del estrés.
4. Dominio del protocolo del Alto Cargo.
5. Flexibilidad y proactividad.

Asimismo, y como avanzamos en el diagnóstico del contexto actual, la IA puede acabar imponiéndose a corto-medio plazo en la prestación de servicios públicos, por lo que es necesario abordar un estudio sobre si es necesario seleccionar unas determinadas competencias digitales en los funcionarios públicos.

Las competencias digitales incluyen no solo la utilización de herramientas tecnológicas, sino que se refieren a su utilización y comprensión efectivas para la adecuada prestación de servicios públicos. Todo ello orientado a la ciudadanía y a la resolución de sus problemas. (Mendilibar, 2023).

Ante esta falta de regulación, INAP desarrolla en noviembre de 2021 el *Marco de Referencia de Competencias Digitales para los empleados públicos*, en el que realiza una clasificación de competencias digitales en 6 áreas competenciales:

- Área 1: Alfabetización digital, información y datos. En esta área se contempla la alfabetización en entornos digitales, navegación, búsqueda, filtrado, evaluación, almacenamiento y recuperación de información, datos y contenidos digitales, así como el análisis y explotación de datos.
- Área 2: Comunicación y colaboración. En esta área se contempla la comunicación y colaboración dentro de la administración y con otras Administraciones Públicas, comunicación y colaboración con la ciudadanía empresas y otras organizaciones privadas, así como la identidad digital.
- Área 3: Creación de contenidos digitales. En esta área se contempla el desarrollo de contenidos digitales y derechos de autor y licencias.
- Área 4: Seguridad. En esta área se contempla protección de dispositivos, datos personales e identidad digital y de la salud y del entorno.
- Área 5: Resolución de problemas. En esta área se contempla la identificación de necesidades tecnológicas y resolución de problemas técnicos, así como la Identificación de lagunas en la competencia digital y autoaprendizaje.
- Área 6: Transformación digital e innovación. En esta área se contemplan los objetivos y mecanismos de la transformación digital, así como la Innovación en los servicios públicos.

De una observación detallada de esta relación de competencias digitales, se desprende que las contenidas en las áreas 1 y 2 son competencias blandas, directamente vinculadas con las competencias específicas que hemos delimitado anteriormente para los puestos de trabajo.

El resto de las competencias digitales contenidas en las áreas 3 a 5 son competencias duras, cuyo conocimiento no es necesario para el desarrollo diario de los puestos de trabajo que puede desarrollar el CGAAE y están más enfocadas a responsables de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) o funcionarios de cuerpos superiores al CGAAE.

Por tanto, una vez delimitadas las competencias blandas específicas para cada puesto de trabajo y observando que las competencias digitales definidas por INAP y necesarias para el uso de las herramientas de IA a nivel usuario, se pueden entender incluidas en las primeras, se propone una mejora del proceso selectivo actual.

Esta mejora permitirá de forma simultánea la selección de nuevas competencias duras técnico-jurídicas y de competencias blandas específicas para el desarrollo de los puestos de trabajo del CGAAE, garantizando los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad. Todo ello además sin suponer un elevado sobre coste económico o de carga de trabajo para el órgano de selección con respecto al modelo selectivo actual.

7.- Propuesta de mejora del proceso selectivo.

Como ya se indicó en el apartado de diagnóstico del proceso selectivo actual, el acceso al empleo público ha de realizarse conforme a los principios de igualdad, dispuesto en el artículo 23.3 y de mérito y capacidad señalados en el artículo 103.3 de la Constitución Española. Ambos preceptos constitucionales se ven ampliados por el resto de los principios establecidos en el artículo 55.2 del Real Decreto 5/2015, de 30 de octubre y artículos 112.1 y 114.3 del Real Decreto 6/2023, de 19 de diciembre. Por ello y para dar cumplimiento a todas estas disposiciones legislativas, se proponen las siguientes modificaciones del proceso selectivo:

Modificaciones en el temario:

- a) Eliminación del temario de oposición de todo el bloque VI. *Informática básica y ofimática* (Anexo I) y las correspondientes 30 preguntas sobre el mismo en el primer ejercicio tipo test.

Examinar a un opositor de sus competencias en informática y ofimática básicas a través de preguntas teóricas tipo test, no puede evaluar ni determinar de manera alguna su capacidad real de desempeño práctico en condiciones normales de trabajo. Asimismo, no parece adecuado que el 42,85 % de las preguntas del primer ejercicio tipo test, se enfoquen a este aspecto.

Esta decisión se toma en base a los datos obtenidos de la Memorias Ejecutivas de la Oferta de Empleo Público, publicadas por Comisión Permanente de Selección en 2019, 2021 y 2023, correspondientes a los procesos selectivos de 2017, 2018 y 2020 se observan los siguientes datos de solicitudes por edad y aprobados por edad:

Tabla 7.1

Solicitudes por edad	2017	2018	2020
16-20	299	804	521
21-25	3587	3857	5185
26-30	7616	7418	7952
31-35	8529	7517	7343
36-40	9697	8578	7345
41-45	8931	8081	7148
46-50	5839	5347	4656
51-55	2696	2568	2176
56-60	618	554	392
61-65	23	22	25
TOTAL	47835	44746	42743

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.2

Aprobados por edad	2017		2018		2020	
16-20	0	0,00 de cada 100	7	0,87 de cada 100	5	0,96 de cada 100
21-25	51	1,42 de cada 100	198	5,13 de cada 100	131	2,53 de cada 100
26-30	170	2,23 de cada 100	490	6,61 de cada 100	234	2,94 de cada 100
31-35	205	2,40 de cada 100	446	5,93 de cada 100	178	2,42 de cada 100
36-40	186	1,92 de cada 100	421	4,91 de cada 100	134	1,82 de cada 100
41-45	122	1,37 de cada 100	298	3,69 de cada 100	95	1,33 de cada 100
46-50	48	0,82 de cada 100	137	2,56 de cada 100	56	1,20 de cada 100
51-55	16	0,59 de cada 100	30	1,17 de cada 100	16	0,74 de cada 100
56-60	2	0,32 de cada 100	2	0,36 de cada 100	1	0,26 de cada 100
61-65	0	0,00 de cada 100	0	0,00 de cada 100	0	0,00 de cada 100
TOTAL	800	1,67 de cada 100	2029	4,53 de cada 100	850	1,99 de cada 100

Fuente: elaboración propia

Los rangos de edad comprendidos entre los 21 y los 40 años son el grupo de mayor número de personas solicitantes y el mayor grupo de aprobados del total del proceso selectivo.

Todos ellos pertenecen a las denominadas Generación Y (1981 a 1993) y Generación Z (1994 a 2010), nativos digitales en su gran mayoría, con un gran dominio de la informática básica, la ofimática y las nuevas tecnologías a niveles muy superiores a los contenidos en el temario de oposición. Asimismo, la futura implantación de IA en la AGE no requiere de conocimientos técnicos específicos al nivel de uso que puede requerir un funcionario del CGAAE.

- b) Adición al temario de oposición de un nuevo bloque VI. *La secretaría de Alta Dirección y su protocolo* (Anexo III), con 8 temas que desarrollen de forma específica y detallada el funcionamiento y las necesidades de este puesto de trabajo. Con el mantenimiento del mismo número de temas que en la actualidad tienen el Bloque VI, no se aumenta la carga lectiva de los opositores, pero si se les otorga y selecciona por unos conocimientos y competencias acordes al puesto de trabajo de Secretariado de Alta Dirección. No se considera adecuado que se reserven 30 preguntas a evaluar este bloque por considerarlo de un peso excesivo en el total del conjunto, pero en aras de garantizar un adecuado estudio y selección de los funcionarios, se estima que al menos 20 preguntas del total del examen correspondan a este nuevo bloque VI.

Modificaciones en los ejercicios de las pruebas selectivas:

- c) Modificación de la primera parte del ejercicio tipo test, aumentando a 100 el número preguntas a contestar por escrito desde las 70 preguntas actuales. De éstas, 80 versarán sobre las materias previstas en los bloques I, II, III, IV y V del programa (Anexo I) y 20 serán del nuevo bloque VI (Anexo III); Asimismo, se establecerán 5 preguntas adicionales de reserva que serán valoradas en el caso de que se anule alguna de las 100 anteriores. El incremento en 30 preguntas totales y la reducción en 10 preguntas las reservadas al bloque VI, nos otorga un total de 80 preguntas para evaluar los 5 primeros bloques del temario frente a las 40 preguntas actuales, lo que nos garantiza una mejor selección de competencias generales en los opositores. El tiempo total para la realización de este nuevo primer ejercicio será de 110 minutos. El incremento en el número de preguntas no supone merma en la agilidad del procedimiento selectivo, ni costes adicionales por ser su corrección a través de medios electromecánicos.

- d) Mantenimiento de la segunda parte del primer ejercicio (resolución de supuestos prácticos) en los términos actuales, consistiendo en contestar por escrito un supuesto de carácter práctico a elegir entre dos propuestos, relacionados con materias de los bloques II, III, IV y V del programa (Anexo I). Cada supuesto práctico se desglosará en 20 preguntas, estableciendo 5 preguntas adicionales de reserva que serán valoradas en el caso de que se anule alguna de las 20 anteriores. El tiempo total para la realización de este segundo ejercicio será de 30 minutos y se realizará a continuación del primer ejercicio, sin que medie tiempo de descanso entre ambos.

- e) Incorporación de una segunda prueba psicotécnica a realizar en la misma sesión en la que se realicen los dos primeros ejercicios, con la finalidad de mantener la agilidad del proceso selectivo y mantener ajustados sus costes al no ser necesaria un nuevo alquiler de aulas en día distinto, mediando entre esta prueba y las dos anteriores, al menos 30 minutos de descanso. Esta prueba de carácter psicotécnico constara de un total de 50 preguntas dirigidas a evaluar aptitudes de comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad, organización, orientación a resultados, gestión, planificación, priorización de tareas, adaptabilidad y proactividad. El tiempo total para la realización de este tercer ejercicio será de 60 minutos.

Con respecto a la incorporación y celebración de esta prueba psicotécnica en segundo lugar, hay que valorar el hecho de que las normas específicas para el ingreso libre del CGAAE publicadas en las tres convocatorias realizadas desde el año 2017, se indica que el proceso de selección está formado por ejercicios obligatorios y eliminatorios. Ante esta premisa, es necesario seleccionar en primer lugar a los opositores de competencias duras técnico-jurídicas, asegurando un adecuado conocimiento y dominio del temario de todos los aspirantes.

Si se comenzase el proceso selectivo por la prueba psicotécnica, podría suceder que un elevado número de opositores superasen esta prueba por poseer gran orientación hacia las competencias blandas o capacidad para la resolución de este tipo de pruebas, sin estudiar de forma adecuada el temario. Nos encontraríamos entonces con cientos o miles de personas que superan el primer ejercicio, pero que no poseen los conocimientos necesarios para la superación

del segundo, ocasionando que muchas plazas queden desiertas por no alcanzar los opositores las notas de corte mínimas fijadas en las bases de la convocatoria.

Calificación de los ejercicios de la oposición.

Ambos ejercicios serán obligatorios y eliminatorios, siendo necesario aprobar ambos para superar el proceso selectivo y de acuerdo con los siguientes criterios:

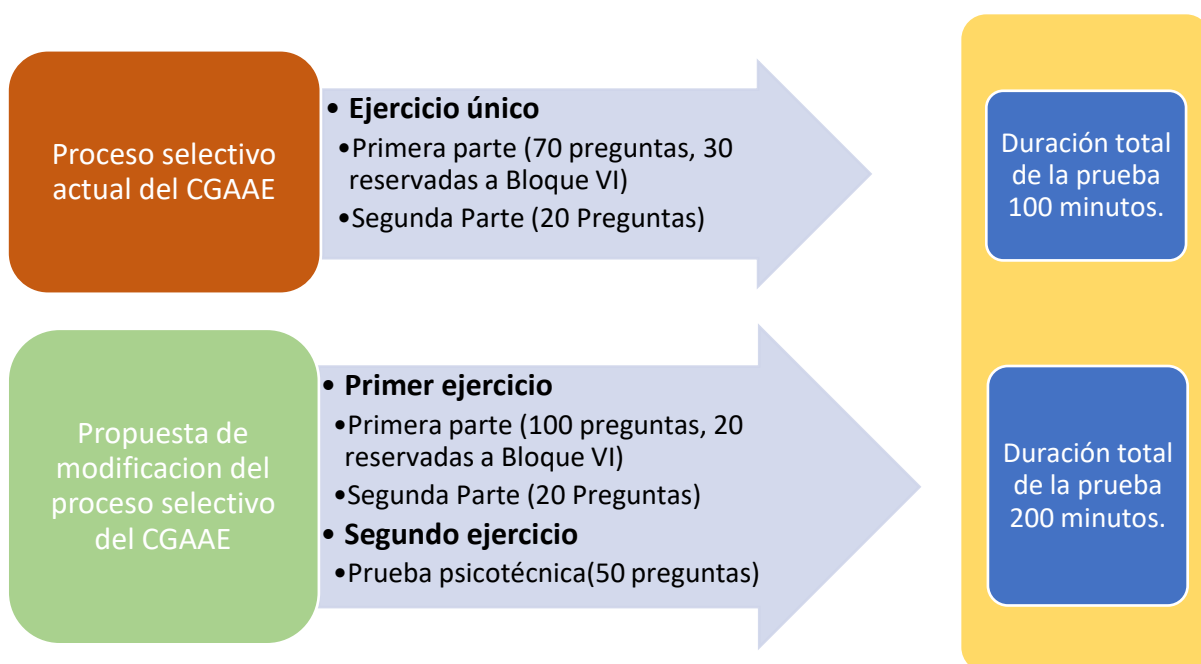
Primer ejercicio: se calificará de 0 a 100 puntos.

a) Primera parte: se calificará de 0 a 100 puntos y será necesario obtener una calificación mínima de 50 puntos para superarla.

b) Segunda parte: se calificará de 0 a 20 puntos, y será necesario obtener una calificación mínima de 10 puntos para superarla.

Segundo ejercicio: se calificará de 0 a 50 puntos, y será necesario obtener una calificación mínima de 25 puntos para superarlo.

Esquema de modificaciones propuestas.



Los costes principales en la realización de los procesos selectivos corresponden al alquiler de aulas y espacios físicos para el desarrollo de las pruebas selectivas, el abono de dietas a los funcionarios encargados de tribunales y vigilancias de aulas, así como los costes derivados de la impresión y corrección de los cuadernillos de respuestas.

Las modificaciones del proceso selectivo contenidas en este trabajo no suponen incremento alguno en la partida destinada al alquiler de aulas y espacios físicos, pues este se realiza por el día completo de la celebración del examen y la propuesta pasa por realizar todos los ejercicios en la misma jornada.

Con respecto a los funcionarios encargados de tribunales y vigilancias, se produce un pequeño incremento de costes al aumentar en 100 minutos en la jornada de trabajo. Sin embargo, no parece plantearse impedimento alguno, pues en otros sistemas selectivos a cuerpos similares, se realizan más de un ejercicio en el mismo día con duraciones totales iguales o superiores.

Por último, la impresión y corrección de cuadernillos psicotécnicos y su posterior corrección por medios electromecánicos, al igual que un incremento en 10 preguntas en el cuadernillo de la primera parte del primer ejercicio y su posterior corrección por los mismos medios, no ha de suponer un incremento excesivo que no pueda ser asumido por el INAP como organismo encargado de la celebración del proceso selectivo al CGAAE.

Los cambios propuestos en el temario, así como la inclusión de una segunda prueba consistente en test psicotécnicos, nos sirven para seleccionar de una forma más adecuada conductas, capacidades y habilidades de un opositor, necesarias para la realización de cualquiera de los tres puestos de trabajo que desempeña el CGAAE. Todo ello redundará a futuro en una mayor calidad en la prestación de los servicios públicos al ciudadano, proporcionándole un valor añadido en su atención y gestiones, así como también se espera una mejora en el funcionamiento de los procesos internos desarrollados por estos funcionarios de la Administración General del Estado.

8.- La IA, un desafío para el Cuerpo General Administrativo de la AGE.

La Agenda España Digital 2026, aprobada en julio de 2022 como una actualización de su predecesora, la Agenda España Digital 2025, consta de cerca de 50 medidas que se articulan en torno a diez ejes estratégicos, que suponen un impulso decidido, hacia la transformación digital de las Administraciones Públicas en general y de la AGE en particular. Esta agenda, presenta una oportunidad, pero también plantea una amenaza para el desarrollo de las funciones de los empleados públicos que prestan sus servicios en los distintos puestos de trabajo del CGAAGE de Atención al Ciudadano y Gestión Administrativa.

A continuación, se realiza una selección de las medidas más destacadas que recoge la Agenda España Digital 2026 para la transformación digital de las AGE y que son susceptibles de ser gestionadas o prestadas por funcionarios del CGAAGE:

Perceptibles de forma directa por los ciudadanos

- Desarrollo del DNIe en el móvil, permitiendo un acceso, verificación y tratamiento de la información más accesible, ágil y segura.
- Evolución de certificados electrónicos y Cl@ve.
- Incremento de los servicios incluidos dentro de la Carpeta Ciudadana.
- Implantación de asistentes virtuales inteligentes gestionados por IA en aquellos procesos de mayor demanda (citas previas, pago de tasas, registros...).
- 100% de los servicios públicos claves (Seguridad Social, Trabajo, justicia y sanidad) accesibles en línea, que permitan gestiones online a los ciudadanos relacionadas con sus altas, bajas, cotizaciones, vida laboral, historiales médicos y Expediente Judicial Electrónico.
- Automatización de la gestión de la PAC en agricultura y de los sistemas de información y protección a los consumidores.

Imperceptibles de forma directa por los ciudadanos

- Implantación de una plataforma para toda la AGE que permita la automatización de actuaciones administrativas y tareas de los distintos departamentos ministeriales basada en robotización e IA.
- Desarrollo del Puesto de Trabajo Inteligente, mediante la dotación de herramientas de alta productividad a los empleados públicos, facilitándoles la automatización de procesos y el empleo de Inteligencia Artificial en el día a día.
- Desarrollo de soluciones que permitan digitalizar la tramitación de los expedientes de contratación.
- Desarrollo de una solución específica para la gestión de ayudas y subvenciones que, permita configurar de forma sencilla los procesos de baremo y concesión, así como la prevención del fraude utilizando IA.

Como se observa de esta relación de medidas, estamos ante una vertiente de oportunidad en el empleo de la IA por su automatización, gran capacidad de tratamiento de datos y la facilidad de uso para el ciudadano ante sus gestiones más habituales con la Administración Pública. Por todo ello, la IA esta llamada a convertirse en una potencial herramienta de decisiones administrativas, que descargue a los empleados públicos de las tareas más rutinarias, agilizando los procedimientos y reservando al funcionario solo para las tareas que puedan presentar sesgos o resultados erróneos por el propio proceso de aprendizaje de los algoritmos.

Este uso masivo de la IA en la AGE representa también una amenaza hacia los funcionarios del CGAAE dedicados a puestos de Atención al Público y Gestión Administrativa, por ser los más susceptibles de ser reemplazados por algoritmos de IA, al ser sus tareas las más repetitivas y rutinarias. Ante esta perspectiva y en línea con lo que hemos venido manteniendo a lo largo del trabajo, es necesario seleccionar y dotar a estos funcionarios de un elenco de competencias que aporten un trato humanizado, de calidad, facilitador y proactivo en las relaciones de los ciudadanos con la Administración. Todo ello orientado a la prestación de un servicio de calidad que los diferencie positivamente frente al ciudadano del servicio proporcionado por los algoritmos de IA.

Es necesario abordar a través de un estudio en profundidad el alcance total que el uso de los algoritmos de IA va a tener en la prestación de los servicios públicos y en las funciones del CGAAE para determinar su futuro, pues solo se podrá justificar socialmente el mantenimiento de estos puestos de trabajo si aportan un valor añadido en sus tareas, si crean un “valor público” (Criado, y Gil-García, 2017). Ahora bien, no es posible continuar esta línea de estudio en este trabajo por falta de espacio y por desviarse del tema central que se analiza.

9.- Conclusiones.

El presente trabajo tiene como objeto principal realizar un análisis del proceso selectivo actual para el acceso CGAAE, con la finalidad de detectar sus carencias y valorar si es necesaria una modificación de los temarios y pruebas selectivas que redunden en una mejor prestación de los servicios públicos desarrollados por los funcionarios de este Cuerpo General.

La estructura y contenido del actual proceso selectivo para el acceso al CGAAE, está diseñado para lograr la cobertura rápida de un elevado número de opositores como consecuencia del elevado número de plazas que se ha ofertado en las OPE de los años 2017 a 2022. El carácter transversal de este Cuerpo General y los puestos de trabajo que puede desarrollar pueden ser muy heterogéneos, pero atendiendo al *Marco de Competencias e Itinerarios formativos para la Capacitación competencial profesional del personal de apoyo administrativo (IFCA)*, publicado por INAP en 2017, en la actualidad, su actividad se concreta de forma general en puestos de trabajo de Gestión Administrativa, Atención a la Ciudadanía y Secretariado de Alta Dirección.

Las competencias que adquieren los funcionarios que resultan aptos en el proceso de selección son competencias duras o hard skills técnico-jurídicas, orientadas hacia el funcionamiento habitual de gestión por procesos de la AGE. Sin embargo, en la hoja de ruta marcada por La Agenda España Digital 2026, y su apuesta decidida por la automatización y el empleo de la IA en las Administraciones Públicas, lo que subyace es una transformación de la gestión por procesos en una gestión basada en los datos.

Ante esta inflexión en la gestión pública, se hace necesario que el servicio público prestado por los funcionarios del CGAAE adquieran las cotas más altas de calidad en el servicio a la sociedad, situando a los ciudadanos en el centro de los procesos y generando un valor añadido en las interacciones obligadas o no, de estos con las Administraciones Públicas.

Para ello, se propone una modificación del proceso selectivo de acceso al CGAAE, en el que además de establecer un cambio en la selección de competencias duras o hard skills técnico-jurídicas, se consiga una adecuada selección de competencias blandas o soft skills necesarias para un correcto desempeño del puesto de trabajo ante los ciudadanos, compañeros o Altos Cargos.

En esta línea y aunque resulte paradójico se sustituye el contenido del actual bloque VI. *Informática básica y Ofimática* por el de un nuevo bloque VI. *La secretaría de Alta Dirección y su Protocolo*. No parece adecuado que mediante la resolución de preguntas teóricas tipo test se pueda evaluar o determinar de manera alguna la capacidad real de desempeño práctico en informática y ofimática básicas de los candidatos. Asimismo, hemos analizado cómo el grueso de candidatos presentados y aprobados en las últimas OEP pertenecen a las denominadas Generación Y (1981 a 1993) y Generación Z (1994 a 2010), generaciones nativas digitales con conocimientos de informática y ofimática muy superiores a los recogidos en los temarios actuales. En cambio, si se ha observado que el temario actual no recoge tema alguno para la formación y selección de funcionarios que ocupen los puestos de secretaria de Alta Dirección, motivo por el cual se propone su inclusión.

En la estructura de la primera parte del primer ejercicio, se aumentan hasta 100 las preguntas tipo test desde las 70 actuales, por considerarlo más adecuado para una correcta selección de las competencias adquiridas mediante el temario de oposición.

Se propone un segundo ejercicio consistente en una prueba psicotécnica a través de la que se pretende seleccionar competencias blandas o soft skills relacionadas con la capacidad de comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos, trabajo en equipo, creatividad, flexibilidad, organización, orientación a resultados, gestión, planificación, priorización de tareas, adaptabilidad y proactividad entre otras.

Con todo ello, se pretende mejorar la formación y selección de competencias de los futuros funcionarios pertenecientes al CGAAE, logrando una prestación de servicios que aporte un valor añadido frente a los procesos de administración electrónica e IA. Un valor añadido concretado en un trato humanizado, de calidad, facilitador y proactivo en las relaciones de los ciudadanos con la Administración.

Anexo I. Programa/ Temario de la Oposición.

I. Organización del Estado y de la Administración pública.

1. La Constitución Española de 1978: estructura y contenido. Derechos y deberes fundamentales. Su garantía y suspensión. El Tribunal Constitucional. El Defensor del Pueblo. Reforma de la Constitución.

2. La Jefatura del Estado. La Corona. Funciones constitucionales del Rey. Sucesión y regencia.

3. Las Cortes Generales. Composición, atribuciones y funcionamiento del Congreso de los Diputados y del Senado.

4. El Poder Judicial. El Consejo General del Poder Judicial. El Tribunal Supremo. La organización judicial española.

5. El Gobierno y la Administración. El Presidente del Gobierno. El Consejo de Ministros. Designación, causas de cese y responsabilidad del Gobierno. Las funciones del Gobierno. Relaciones entre el Gobierno y las Cortes Generales.

6. El Gobierno Abierto. Concepto y principios informadores. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Agenda Digital para España.

7. La Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. El Consejo de Transparencia y Buen Gobierno: funciones.

8. La Administración General del Estado. Los Ministros. Los Secretarios de Estado. Los Subsecretarios. La Administración Periférica del Estado. Órganos y competencias. Otros órganos administrativos.

9. La Organización territorial del Estado: las Comunidades Autónomas. Constitución y distribución de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas. Estatutos de Autonomía.

10. La Administración local: entidades que la integran. La provincia, el municipio y la isla.

11. La organización de la Unión Europea. El Consejo Europeo, el Consejo, el Parlamento Europeo, la Comisión Europea y el Tribunal de Justicia de la Unión Europea. Efectos de la integración europea sobre la organización del Estado español.

II. Organización de oficinas públicas.

1. Atención al público. Atención de personas con discapacidad. Los servicios de información administrativa. Información general y particular al ciudadano. Iniciativas. Reclamaciones. Quejas. Peticiones.
2. Concepto de documento, registro y archivo. Funciones del registro y del archivo. Clases de archivo y criterios de ordenación.
3. Administración electrónica y servicios al ciudadano. Análisis de principales páginas web de carácter público. Servicios telemáticos. Oficinas integradas de atención al ciudadano. Ventanilla única empresarial. El Punto de Acceso General de la Administración General del Estado.
4. La protección de datos personales. Régimen Jurídico. El Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. Principios y derechos. Obligaciones. La Agencia de Protección de Datos: competencias y funciones.

III. Derecho administrativo general.

1. Las fuentes del derecho administrativo. La jerarquía de las fuentes. La ley. Las disposiciones del Ejecutivo con fuerza de ley: decreto-ley y decreto legislativo. El reglamento: concepto, clases y límites. Otras fuentes del derecho administrativo.
2. El acto administrativo: concepto, clases y elementos. Eficacia y validez de los actos administrativos. Su motivación y notificación. Revisión, anulación y revocación. El principio de legalidad en la actuación administrativa.
3. Las Leyes del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y del Régimen Jurídico del Sector Público y su normativa de desarrollo. La iniciación, ordenación, instrucción y terminación del procedimiento administrativo. Medios de impugnación de la actuación administrativa. La revisión de oficio. Los recursos administrativos: concepto y clases. La jurisdicción contencioso-administrativa.
4. Los contratos del sector público: concepto y clases. Procedimiento de adjudicación. Su cumplimiento. La revisión de precios y otras alteraciones contractuales. Incumplimiento de los contratos del sector público.
5. Procedimientos y formas de la actividad administrativa. La actividad de limitación, arbitral, de servicio público y de fomento. Formas de gestión de los servicios públicos.

6. La responsabilidad patrimonial de las Administraciones públicas. Concepto y clases. Requisitos generales. Efectos.

7. Políticas de igualdad de género. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Políticas contra la violencia de género. La Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de medidas de protección integral contra la violencia de género. Discapacidad y dependencia.

IV. Gestión de personal.

1. El personal al servicio de las Administraciones públicas. Régimen jurídico. El texto refundido del Estatuto Básico del Empleado Público y demás normativa de aplicación. Las competencias en materia de personal. El Registro Central de Personal.

2. Selección de personal. Los procesos selectivos en la Administración pública y su conexión con la Oferta de Empleo Público. Principios constitucionales. Acceso al empleo público y provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad.

3. El personal funcionario al servicio de las Administraciones públicas: funcionarios de carrera y funcionarios interinos. La selección de los funcionarios.

4. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario. Situaciones administrativas de los funcionarios. Supuestos y efectos de cada una de ellas.

5. Provisión de puestos de trabajo en la función pública. Los deberes y derechos de los funcionarios. La carrera administrativa. Promoción interna.

6. Sistemas de retribuciones e indemnizaciones. Las incompatibilidades. Régimen disciplinario: faltas, sanciones y procedimiento.

7. El régimen de la Seguridad Social de los funcionarios. La MUFACE y las clases pasivas.

8. El personal laboral al servicio de las Administraciones públicas. Selección. Derechos, deberes e incompatibilidades. El contrato de trabajo: contenido, duración y suspensión. Negociación laboral, conflictos y convenios colectivos. El IV Convenio Único para el personal laboral de la Administración General del Estado.

9. El régimen de la Seguridad Social del personal laboral. Acción protectora. Concepto y clases de prestaciones, afiliación y cotizaciones.

10. Incapacidad temporal. Concepto y causas que motivan esta situación. Incapacidad permanente en la modalidad contributiva. Jubilación: concepto y requisitos. Muerte y supervivencia. Prestaciones. Sujetos causantes. Beneficiarios.

V. Gestión financiera.

1. El presupuesto: concepto. Los principios presupuestarios. El ciclo presupuestario. El presupuesto por programas: concepto y fases. Terminología y desarrollo del proceso presupuestario.
2. El presupuesto del Estado en España: concepto y estructura. Los créditos presupuestarios: características. Gastos plurianuales. Las modificaciones presupuestarias: créditos extraordinarios y suplementos de crédito. Ampliaciones de crédito. Generaciones de crédito. Transferencias de crédito. Incorporaciones de crédito. Anticipos de tesorería.
3. El procedimiento administrativo de ejecución del presupuesto de gasto. Órganos competentes. Fases del procedimiento y sus documentos contables. Compromisos de gasto para ejercicios posteriores. La ordenación del pago: concepto y competencia. Realización del pago: modos y perceptores. Control del gasto público. Clases. Especial referencia al control de legalidad. El Tribunal de Cuentas.
4. Las retribuciones de los funcionarios públicos y del personal laboral al servicio de la Administración pública. Nóminas: estructura y normas de confección. Altas y bajas: su justificación. Retribuciones básicas: sueldos, trienios, pagas extraordinarias. Retribuciones complementarias y otras remuneraciones. Devengo y liquidación de derechos económicos. El pago de las retribuciones del personal en activo. Formas de pago.
5. Gastos para la compra de bienes y servicios. Gastos de inversión. Gastos de transferencias: corrientes y de capital. Pagos: concepto y tipos. Pagos por obligaciones presupuestarias. Anticipos de caja fija. Pagos «a justificar». Justificación de libramientos.
6. Gestión económica y financiera de los contratos del sector público. Gestión económica y financiera de subvenciones.
7. El Plan General de Contabilidad Pública: fines, objetivos, ámbito de aplicación y características. Contabilidad presupuestaria y de gestión. Breve análisis de los grupos de cuentas.

VI. Informática básica y ofimática.

1. Informática básica: conceptos fundamentales sobre el hardware y el software. Sistemas de almacenamiento de datos. Sistemas operativos. Nociones básicas de seguridad informática.
2. Introducción al sistema operativo: el entorno Windows. Fundamentos. Trabajo en el entorno gráfico de Windows: ventanas, iconos, menús contextuales, cuadros de diálogo. El escritorio y sus elementos. El menú inicio. Cortana.
3. El explorador de Windows. Gestión de carpetas y archivos. Operaciones de búsqueda. Herramientas “Este equipo” y “Acceso rápido”. Accesorios. Herramientas del sistema.
4. Procesadores de texto: Word. Principales funciones y utilidades. Creación y estructuración del documento. Gestión, grabación, recuperación e impresión de ficheros. Personalización del entorno de trabajo.
5. Hojas de cálculo: Excel. Principales funciones y utilidades. Libros, hojas y celdas. Configuración. Introducción y edición de datos. Fórmulas y funciones. Gráficos. Gestión de datos. Personalización del entorno de trabajo.
6. Bases de datos: Access. Principales funciones y utilidades. Tablas. Consultas. Formularios. Informes. Relaciones. Importación, vinculación y exportación de datos.
7. Correo electrónico: conceptos elementales y funcionamiento. El entorno de trabajo. Enviar, recibir, responder y reenviar mensajes. Creación de mensajes. Reglas de mensaje. Libreta de direcciones.
8. La Red Internet: origen, evolución y estado actual. Conceptos elementales sobre protocolos y servicios en Internet. Funcionalidades básicas de los navegadores web.

Anexo II. Competencias específicas para los puestos de trabajo.

Desarrolladas a partir de las recogidas por INAP en *el Informe sobre la elaboración de catálogos de competencias transversales y específicas en la Administración General del Estado y para los funcionarios habilitados nacionales* (2015).

Competencias específicas para el puesto de Atención al Público.

1.- Orientación al ciudadano. Se persigue proporcionar un servicio de calidad al ciudadano, identificando y resolviendo sus peticiones, consultas o quejas con la máxima satisfacción y celeridad

- Atiende y resuelve las peticiones, consultas o quejas de los ciudadanos con amabilidad y en tiempo y forma.
- Busca la satisfacción ciudadana, orientándole para que obtenga una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.
- Realiza un seguimiento de las soluciones a los problemas, quejas y peticiones de los ciudadanos.
- Muestra interés por alcanzar la satisfacción de los ciudadanos en los servicios prestados.

2.-Orientación a la calidad y los resultados. Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, dirigiendo todos sus esfuerzos a conseguir los objetivos fijados.

- Conoce las responsabilidades de su puesto y orienta sus tareas a la consecución de los resultados fijados en la Unidad Administrativa sin descuidar la calidad.
- Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.
- Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.

3.- Habilidades de comunicación verbal y escucha activa. Transmitir mensajes de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona destinataria ya sea de forma oral o escrita, así como escuchar activamente.

- Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.
- Transmite información de forma clara, precisa, sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.
- Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.
- Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.

4.- Capacidad de resolución de problemas y gestión del estrés. Identificar sus causas, y las soluciones de mayor calidad, en función de los plazos, situación, recursos disponibles y las consecuencias que se deriven

- Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.
- Evalúa, almacena y recupera información, datos y contenidos digitales o no, así como analiza y explota los datos correctamente .
- Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen.
- Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.
- Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.

5.- Flexibilidad y proactividad. Se busca una adaptación a las necesidades del servicio, adoptando nuevos procedimientos o cambios en función de las demandas.

- Capacidad y facilidad de adaptación del comportamiento hacia actividades o situaciones cambiantes o de ambigüedad.
- Pone en marcha un proyecto o actividad sin esperar que otros se lo digan.
- Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad.
- Anticipa, acepta y aplica los cambios de manera positiva y constructiva, mostrando una actitud constructiva ante situaciones novedosas.
- Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.
- Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.

Competencias específicas para el puesto de Gestión Administrativa.

1.- Capacidad de planificación y organización. Establecer metas y objetivos individuales y/o de equipo buscando mejorar constantemente la eficacia y la eficiencia de trabajo en función de las posibilidades de la organización.

- Propone nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Realiza cambios en la manera de desarrollar las tareas (dentro de su ámbito de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior.
- Muestra una predisposición positiva a asumir metas realistas y retadoras.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores
- Consigue los resultados previstos optimizando los recursos disponibles para ello (personas, tiempos, costes).

2.- Orientación a la calidad y los resultados. Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, dirigiendo todos sus esfuerzos a conseguir los objetivos fijados.

- Conoce las responsabilidades de su puesto y orienta sus tareas a la consecución de los resultados fijados en la Unidad Administrativa sin descuidar la calidad.
- Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.
- Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.

3.- Capacidad de resolución de problemas y gestión del estrés. Identificar sus causas, y las soluciones de mayor calidad, en función de los plazos, situación, recursos disponibles y las consecuencias que se deriven

- Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.
- Evalúa, almacena y recupera información, datos y contenidos digitales o no, así como analiza y explota los datos correctamente .
- Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen.
- Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.
- Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.

4.- Capacidad de razonamiento matemático y cálculo. Evaluación de diferentes opciones, análisis de datos, predicción de resultados, y realización de pequeñas operaciones matemáticas.

- Evalúa opciones, calcula riesgos y prever resultados potenciales.
- Analiza datos para una predicción más acertada de los resultados.
- Resuelve problemas de manera eficaz.
- Realiza pequeñas operaciones matemáticas mentalmente de forma ágil.
- Compara precios, calcula descuentos y evalúa ofertas, asegurando así las mejores decisiones económicas.
- Identifica patrones y relaciones, llegando a conclusiones lógicas.

5.- Capacidad de trabajo en equipo y colaboración. Colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes.

- Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.
- Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
- Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.
- Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.
- Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.
- Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.

Competencias específicas para el puesto de Secretariado de Alta Dirección.

1.- Capacidad de planificación y organización. Establecer metas y objetivos individuales y/o de equipo buscando mejorar constantemente la eficacia y la eficiencia de trabajo en función de las posibilidades de la organización.

- Propone nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Realiza cambios en la manera de desarrollar las tareas (dentro de su ámbito de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior.
- Muestra una predisposición positiva a asumir metas realistas y retadoras.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas estén finalizadas y no hay errores
- Consigue los resultados previstos optimizando los recursos disponibles para ello (personas, tiempos, costes).

2.- Capacidad de iniciativa y priorización de tareas. Establecer metas y objetivos individuales y/o de equipo buscando mejorar constantemente la eficacia y la eficiencia de trabajo en función de las posibilidades de la organización.

- Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.
- Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.
- Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.
- Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de estas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.
- Prevé y minimiza los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.

3.- Capacidad de resolución de problemas y gestión del estrés. Identificar sus causas, y las soluciones de mayor calidad, en función de los plazos, situación, recursos disponibles y las consecuencias que se deriven

- Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.
- Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen.
- Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.
- Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.
- Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.

4.- Dominio del protocolo del Alto Cargo. Habilidades para un excelente trato, cordialidad, capacidad estratégica y especial en el desarrollo del protocolo del Alto Cargo.

- Conoce las responsabilidades en el diseño, organización, logística y el desarrollo de actos y eventos institucionales.
- Cuidado, tutela y colocación de símbolos, cartelería y elementos de ornato.
- Posee habilidades, buen gusto, excelente trato, cordialidad, capacidad estratégica y especial interés en la puesta en valor de los eventos, actos y vistas del Alto Cargo.
- Actúa con seguridad y determinación.

5.- Flexibilidad y proactividad. Se busca una adaptación a las necesidades del servicio, adoptando nuevos procedimientos o cambios en función de las demandas.

- Capacidad y facilidad de adaptación del comportamiento hacia actividades o situaciones cambiantes o de ambigüedad.
- Pone en marcha un proyecto o actividad sin esperar que otros se lo digan.
- Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad.
- Anticipa, acepta y aplica los cambios de manera positiva y constructiva, mostrando una actitud constructiva ante situaciones novedosas.
- Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.
- Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.

Anexo III. Nuevo bloque VI.

VI. La secretaría de alta dirección y su protocolo.

1. El alto cargo en las administraciones públicas: definición y particularidades del alto cargo en las administraciones públicas. Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado. Real Decreto 1208/2018, de 28 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento por el que se desarrollan los títulos Preliminar, II y III de la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado.
2. Órganos de vigilancia y control de los altos cargos. Declaración de actividades y bienes. Comunicaciones relativas a las declaraciones de actividades, bienes y derechos patrimoniales durante el ejercicio del alto cargo. El cese del alto cargo y sus limitaciones en el ejercicio.
3. La secretaría de alta dirección pública: habilidades sociales. Código deontológico y secreto profesional. Funciones y actitudes. Importancia de la secretaría de alta dirección pública. Atención a visitas. Saludos, presentaciones y tratamientos. Atención telefónica.
4. La gestión de la agenda del alto cargo público. Información de las agendas de los responsables públicos. Publicidad y transparencia del contenido de la agenda.
5. Documentos de trabajo en la secretaría de alta dirección pública. Tipología y clasificación de los documentos administrativos. Documentación administrativa electrónica. Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos. Real Decreto 1465/1999, de 17 de septiembre, por el que se establecen criterios de imagen institucional y se regula la producción documental y el material impreso de la Administración General del Estado. Real Decreto 1708/2011, de 18 de noviembre, del Sistema de Archivos Español.

6. Protocolo Institucional. Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado. Código ceremonial y protocolo. Organización de reuniones y actos corporativos: objetivos, filosofía y tipo de acto, programa del acto, anfitrión y presidencia, invitados, invitado de honor, confirmación de asistencia, patrocinadores, tramitación y documentación presupuestaria, gastos de protocolo y representación, cartas de agradecimiento.

7. Planificación de viajes nacionales e internacionales. Lista de tareas en la planificación de un viaje. Las comisiones de servicios. Régimen de resarcimiento de los gastos de viaje. Real Decreto 462/2002, de 24 de mayo, sobre indemnizaciones por razón del servicio. La Orden EHA/3770/2005, de 1 de diciembre, por la que se revisa el importe de la indemnización por uso de vehículo particular establecida en el Real Decreto 462/2002, de 24 de mayo, sobre indemnizaciones por razón del servicio. Orden 8 de noviembre de 1994 sobre justificación y anticipos de las indemnizaciones por razón de servicio (BOE 11/11/1994).

8. Sistema de contratación centralizada. Prestación del servicio de agencia de viajes. Recomendaciones en viajes oficiales. Documentación y servicio de embajadas. Embajadas y consulados. Particularidades culturales.

Bibliografía

Fuentes bibliográficas

Baena del Alcázar, M. (1984) Organización Administrativa. Editorial Tecnos.

Baena del Alcázar, M. (1985) Curso de Ciencia de la Administración. Editorial Tecnos.

Cerrillo i Martínez, A. (2019) “El impacto de la inteligencia artificial en el derecho administrativo ¿nuevos conceptos para nuevas realidades técnicas?” Disponible en: <https://laadministraciondia.inap.es/noticia.asp?id=1509574> (Consultado: el 6 de abril de 2024).

Chamorro González, J. M. (1995) “La estructura de la Administración Pública: Análisis, evaluación y propuestas”, en Los recursos humanos en las Administraciones Públicas. Tecnos, pp. 67–98.

Criado, J.I., Gil García, J. R. (2017) Generación de Valor Público a través de Tecnologías y Estrategias Inteligentes. Disponible en: <https://jicriado.wordpress.com/2017/12/04/generacion-de-valor-publico-a-traves-de-tecnologias-y-estrategias-inteligentes-invitation-a-enviar-propuestas-de-articulo-en-numero-especial/> (Consultado: el 6 de abril de 2024).

De la Oliva, A. y Gutiérrez Reñón, A. (1968) “LOS CUERPOS DE FUNCIONARIOS”, Documentación Administrativa, 124, pp. 11–70.

González, J. M. C. (2019) “Acceso al empleo público Valoración de experiencia obtenida en administraciones públicas distintas a la convocante”, Actualidad Administrativa, 12.

Junquera González, J. (1970) “El sistema de oposición”, Documentación Administrativa, 137, pp. 23–52.

Mendilibar Navarro, P. (2023) Vista de Redefinición de las competencias de los empleados y empleadas públicas ante el uso de la Inteligencia Artificial por la Administración Pública. Disponible en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/11205/12550> (Consultado: el 6 de abril de 2024).

Olias de Lima, B. et al. (1995) La gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. Universidad Complutense de Madrid, Editorial Complutense.

Pastor Albaladejo, G. et al. (2016) Crisis y reinención de la función pública en un escenario de gobernanza multinivel. INAP.

Riechmann Román, C., Velázquez López, F.J. y Sánchez Morón, M. (2004) “Líneas de reforma del empleo público”, en Estudios para la reforma de la administración pública. Instituto Nacional de Administración Pública, pp. 479–516.

Rodríguez-Arana Muñoz, J. et al (2002) “La administración pública española”, Revista española de ciencia política, 8, pp. 224–225.

Ruano de la Fuente, J. M., Crespo González, J. y Polo Villar, C. (2014) Los funcionarios ante el espejo. Análisis del ciclo de la selección de personal en la Administración General del Estado. Instituto Nacional de Administración Pública.

Fuentes administrativas

CIS (2017) ESTUDIO 3181 CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS (XII). Disponible en: <https://www.cis.es/detalle-ficha-estudio?origen=estudio&idEstudio=14349> (Consultado: el 9 de marzo de 2024).

CIS (2018) ESTUDIO 3229 CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS (XIII). Disponible en: <https://www.cis.es/detalle-ficha-estudio?origen=estudio&idEstudio=14434> (Consultado: el 9 de marzo de 2024).

CIS (2023) ESTUDIO 3430 CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS (XIV). Disponible en: <https://www.cis.es/detalle-ficha-estudio?origen=estudio&idEstudio=14759> (Consultado: el 9 de marzo de 2024).

Constitución Española (1978). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229> (Consultado: el 18 de febrero de 2024).

Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba la Ley articulada de Funcionarios Civiles del Estado (1964). Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1964-2140> (Consultado: el 16 de febrero de 2024).

Directiva 1999/70/CE del Consejo, de 28 de junio de 1999, relativa al Acuerdo marco de la CES, la UNICE y el CEEP sobre el trabajo de duración determinada (1999).

Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-1999-81381> (Consultado: el 16 de febrero de 2024).

INAP (2014) Catálogo de Competencias Genéricas de los Puestos de los Niveles 14 al 24 de la AGE. Disponible en: https://bci.inap.es/alfresco_file/289fe338-57c0-4aa0-b9c8-d766483cd58b (Consultado: el 6 de abril de 2024).

INAP (2015) Informe sobre la elaboración de catálogos de competencias transversales y específicas en la Administración General del Estado y para los funcionarios habilitados nacionales. Disponible en: https://bci.inap.es/alfresco_file/30aa7e8c-8c2a-4f1e-8e67-7400fba0af26 (Consultado: el 9 de marzo de 2024).

INAP (2019) MEMORIA EJECUTIVA DE LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO DEL AÑO 2017. Disponible en:

<https://www.inap.es/documents/10136/1712229/Memoria2017.pdf/3ac7313f-c879-0e3e-5176-16118b9e4c3e> (Consultado: el 6 de abril de 2024).

INAP (2020) Resolución de 21 de mayo de 2020, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se publica el Plan de Formación 2020, se establece el régimen general de convocatorias de acciones formativas para 2020 y se convocan acciones formativas para el primer semestre de 2020. Disponible en:

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-5300 (Consultado: el 16 de febrero de 2024).

INAP (2021a) Marco de Referencia de Competencias Digitales de las Empleadas y los Empleados Públicos. Disponible en:

https://www.inap.es/documents/10136/1976576/Marco_competencias+digitales_EEPP.pdf/a049ece6-999e-17f1-d819-b4d7f58fe515 (Consultado: el 6 de abril de 2024).

INAP (2021b) MEMORIA EJECUTIVA DE LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO DEL

AÑO 2018. Disponible en:

<https://www.inap.es/documents/10136/1712229/Memoria+CPS+OEP+2018.pdf/2bf66ef6-b34c-b843-4f3a-a666b25087e5> (Consultado: el 6 de abril de 2024).

INAP (2023a) Marco de Competencias e Itinerarios Formativos para la capacitación competencial profesional, Inap.es. Disponible en:

<https://www.inap.es/documents/10136/2048812/Itinerarios+Capacitaci%C3%B3n+Profesional+Grupo+Apoyo+Administrativo+Dic+23/c894b710-f8b9-b1b8-cc8f-c26e7dcde0f1> (Consultado: el 16 de febrero de 2024).

INAP (2023b) MEMORIA EJECUTIVA DE LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO DEL

AÑO 2020. Disponible en:

<https://www.inap.es/documents/10136/1712229/Memoria+CPS+2019%281%29.pdf/da7cb768-9c0a-db41-e6ce-a35a32d49cf2> (Consultado: el 18 de febrero de 2024).

INAP (sin fecha a) Catálogo de Competencias de los Niveles 26, 28, 29 y 30. Disponible en:

https://www.inap.es/documents/10136/1707636/Catalogo_de_Competencias.pdf/466768d6-3a2b-8cd1-693e-e43ed367c3c6 (Consultado: el 12 de abril de 2024).

INAP (sin fecha b) Catálogo de Competencias Genéricas de los Puestos de los Niveles 26 al 30 de la AGE. Disponible en:

https://www.inap.es/documents/10136/1707636/Informe_Perfiles_de_Competencias_INAP.pdf/92b03ee8-c4f5-ed23-15d7-d683e73b94a7 (Consultado: el 9 de marzo de 2024).

Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público (2021). Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-21651> (Consultado: el 16 de febrero de 2024).

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (2015). Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565> (Consultado: el 6 de abril de 2024).

Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (2015). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566> (Consultado: el 6 de abril de 2024).

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2020) Agenda España Digital 2025. Disponible en: https://advancedigital.mineco.gob.es/programas-avance-digital/Documents/EspanaDigital_2025_TransicionDigital.pdf (Consultado: el 6 de abril de 2024).

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022) Agenda España Digital 2026. Disponible en: https://espanadigital.gob.es/sites/espanadigital/files/2022-10/Espa%C3%B1a_Digital_2026.pdf (Consultado: el 6 de abril de 2024).

Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2022) Cuerpo General Administrativo de la Administración General del Estado. Disponible en: <https://sede.inap.gob.es/documents/59312/1925394/AnexoADVO-L.pdf/79de93c4-7093-7386-9052-06d9311f591d> (Consultado: el 18 de febrero de 2024).

Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos (2021). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-5032> (Consultado: el 6 de abril de 2024).

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (2015). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719> (Consultado: el 18 de febrero de 2024).

Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo (2023). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-25758> (Consultado: el 12 de abril de 2024).

Real Decreto-ley 14/2021, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público (2021). Disponible en:
<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-11233> (Consultado: el 16 de febrero de 2024).