

INFORME

PLAN DE ACTUACIÓN PARA IMPULSAR LAS PROPUESTAS EN MATERIA INNOVACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

SEPTIEMBRE DE 2014

INFORME ELABORADO POR:
MIQUEL SALVADOR SERNA.
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA.

**PLAN DE ACTUACIÓN PARA IMPULSAR LAS PROPUESTAS EN MATERIA INNOVACIÓN EN
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

Índice.

1.- Presentación	3
2.- Contextualización	4
3.- Presentación del modelos: ejes definidores y bases para su desarrollo	7
4.- Propuestas a nivel de la organización impulsora	11
4.1.- Junta de competencia general sobre innovaciones en materia de empleo público	11
4.2.- Autoridad para el impulso de la Profesionalización del Empleo Público (APEP)	12
4.3.- Oficina para la Dirección Pública Profesional (ODPP)	13
4.4.- Oficina de Acreditación del Directivo Profesional (OADP)	14
4.5.- La red de Unidades de Planificación y Estructuración del Empleo Público (UPREP)	15
5.- Propuestas a nivel de instrumentos de gestión	18
5.1.- Instrumentos vinculados a potenciar la planificación estratégica y la definición de objetivos asociados a necesidades organizativas	18
5.2.- Instrumentos vinculados a la estructuración del empleo público (puestos de trabajo, competencias y perfiles profesionales)	19
5.3.- Instrumentos vinculados a la integración entre necesidades organizativas y gestión de recursos humanos	20
5.4.- Instrumentos vinculados a la gestión del cambio y al desarrollo de capacidades	22
6.- Propuestas a nivel de cambios normativos	26
7.- Secuencia de desarrollo de las propuestas	28
7.1.- Periodo 1. Preparación: creación de unidades y definición de las bases previas del nuevo modelo	28
7.2.- Periodo 2. Operativización: concreción de los rasgos operativos del nuevo modelo de empleo público	30
7.3.- Periodo 3. Despliegue y consolidación: instrumentos de integración y aplicación del modelo de empleo público	32

1.- PRESENTACIÓN

El informe que se presenta plantea una serie de actuaciones para orientar la implementación del un nuevo modelo de empleo público que se configura a partir de las propuestas realizadas por el *Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado*, dirigido por el Profesor Mariano Baena del Alcázar. La presentación del informe en términos de “Plan de Actuación” parte de una visión integrada de los contenidos del documento elaborado por dicho Grupo de Investigación y plantea su traducción en los niveles organizativo, instrumental y normativo.

En aras de facilitar el desarrollo del “Plan de Actuación” se parte de la clarificación de las principales características básicas del modelo propuesto (punto de destino a alcanzar) y de las bases necesarias para su desarrollo.

Para articular el “Plan de Actuación” del modelo de empleo público planteado se propone articular las medidas en tres niveles:

- a) Organizativo: referido a la creación de unidades para impulsar y gestionar el modelo.
- b) Instrumental: referido al desarrollo de herramientas de gestión acordes con el modelo.
- c) Normativo: referido a la creación o modificación de normas para sustentar el modelo.

El desarrollo de actuaciones en los tres niveles debería enmarcarse en una estrategia integrada con un horizonte a corto, medio y largo plazo.

La estrategia debería, en un plano más táctico, acompañarse de actuaciones que permitiesen conseguir éxitos que facilitasen la visualización tanto de la clara voluntad política y directiva como de la viabilidad del cambio propuesto.

2.- CONTEXTUALIZACIÓN

Antes de proceder a presentar el “Plan de actuación para impulsar las propuestas en materia innovación en gestión de recursos humanos en la Administración General del Estado” resulta conveniente contextualizar dicho documento. Su elaboración se enmarca en un proceso más amplio de reflexión y de elaboración de propuestas para transformar el sector público español. Una línea de trabajo que se entiende tanto por presiones externas, derivadas de la crisis económica y presupuestaria y de las recomendaciones realizadas por organismos internacionales, como por presiones internas por parte de diferentes instancias que plantean la necesidad de adaptar estructuras y procesos, pero especialmente la gestión de recursos humanos, a una realidad cambiante.

A modo de revisión, y sin ánimo de exhaustividad, siguiendo un orden cronológico se pueden destacar diversos documentos que ejemplifican el proceso de elaboración de reflexiones y propuestas en el que se contextualiza el trabajo del *Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estad*.

Uno de los documentos de referencia en dicho contexto es el Informe “Reforma de las Administraciones Públicas” elaborado por la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) que, aún sin dedicar un capítulo específico al ámbito de los recursos humanos, sí incluye menciones concretas para plantear su transformación. A modo de ejemplo cabe apuntar la referencia, en el apartado de “medidas de consolidación para racionalizar el gasto de las Administraciones”, a las “medidas en materia de Empleo Público” (detallando diversos ahorros en dicho campo), o la referencia, en el bloque de “medidas de carácter general”, a la “implantación de un sistema de medición de la productividad y eficiencia” y a actuaciones orientadas a optimizar la distribución de efectivos. El apartado “recursos humanos” dentro del bloque dedicado a la “Subcomisión de Gestión de Servicios y Medios Comunes” plantea también medidas puntuales vinculadas al ámbito, en especial a los ámbitos de formación y a otros puntuales como las indemnizaciones por razón

de servicios. Más allá de las mismas, algunas referencias parciales se plantean en relación al impacto sobre el empleo público de propuestas planteadas en otros aspectos del funcionamiento de las Administraciones públicas. Pero en definitiva, en el documento de CORA no se plantea claramente un modelo de transformación integral y con perspectiva estratégica del ámbito del empleo público de la Administración General del Estado.

Desde el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), institución promotora del *Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado*, también se ha promovido otros grupos de trabajo cuyos resultados abordaban cuestiones vinculadas a la transformación del empleo público de la Administración General del Estado. Dos grupos de trabajo recientes ejemplifican dicha corriente. El Grupo de Investigación en Administración Pública 2032 (GIAP 2032), dirigido por Manuel Arenilla, plantea un análisis de los problemas más importantes a los que se enfrenta la Administración Pública española del siglo XXI y algunas de las principales actuaciones para transformarla. En su capítulo 7, dedicado a la “Gestión de las Personas”, se plantean una serie de propuestas, a un nivel genérico, que son perfectamente compatibles con las planteadas en el documento elaborado por el *Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado*. Entre otras cabe destacar las referencias a las rigideces propias de la función pública y a la necesidad de incidir en cuestiones como el acceso, la capacitación, la permanencia o la movilidad. La apuesta por desarrollar un modelo de gestión por competencias y a la evaluación del desempeño enmarcadas en una perspectiva de profesionalización del empleo público, además de incluir la referencia a la función directiva profesional, se recogen también en el documento del *Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado*, aunque obviamente con mayor extensión y detalle por su propio enfoque y objeto de análisis.

Otro referente asociado al INAP es el documento elaborado por el Grupo de Investigación sobre Nuevos Modelos de Carrera Administrativa. Por su naturaleza y alcance, los contenidos y enfoque de dicho documento conectan directamente con los trabajos realizados por el *Grupo de Investigación sobre*

recursos humanos en la Administración General del Estado, en especial en las áreas de carrera profesional (y más concretamente carrera horizontal), evaluación del desempeño y dirección pública profesional. Sus planteamientos y propuestas resultan especialmente relevantes, pero en el documento elaborado por el *Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado*, se contextualizan en un enfoque de renovación integral del modelo de empleo público.

Finalmente cabe referenciar el documento “España: de la Reforma de la Administración a la Mejora Continua”, el informe de la OCDE sobre la gobernanza pública en España. Aunque una parte importante de este documento se dedica al análisis de las reformas impulsadas desde CORA, sus recomendaciones van más allá e incluyen cuestiones clave que también son recogidas en el documento elaborado por el *Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado*. El capítulo 7 del Informe de la OCDE se dedica a “El desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos flexible y sostenible”. La contextualización del empleo público español en el marco de los países de la OCDE permite relativizar determinados aspectos de sus dimensiones y composición, así como el proceso de ajuste realizado. Pero más allá del reconocimiento de los logros conseguidos, especialmente en términos de ajuste, el documento de la OCDE plantea cuestiones como la necesidad de contar con un modelo estratégico de gestión de recursos humanos vinculado a un “robusto sistema de evaluación del desempeño organizativo” y a una carrera profesional, ambos asociados a un modelo de gestión por competencias. Se incluye además una clara referencia a la necesidad imperiosa de contar con un “senior civil service” (que podemos asociar a dirección pública profesional) como elemento clave para apoyar los procesos de transformación sostenible que se propugnan. Todos estos planteamientos se corresponden perfectamente con las propuestas de nuevo modelo de empleo público planteadas por el *Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado*.

En el siguiente apartado se presentan sus ejes definidores y las bases para su desarrollo.

3.- PRESENTACIÓN DEL MODELOS: EJES DEFINIDORES Y BASES PARA SU DESARROLLO

El desarrollo del nuevo modelo de empleo público en la Administración General del Estado que se propone desde el Grupo de Investigación requiere una estrategia de actuación claramente definida e integrada en los diferentes planos (organizativo, de instrumentos de gestión y normativo) en los que es necesario introducir cambios.

Dicha estrategia debe contener, además de los cambios requeridos, una hoja de ruta que permita fijar responsabilidades y prioridades para facilitar el proceso de transformación planteado, así como su seguimiento y evaluación.

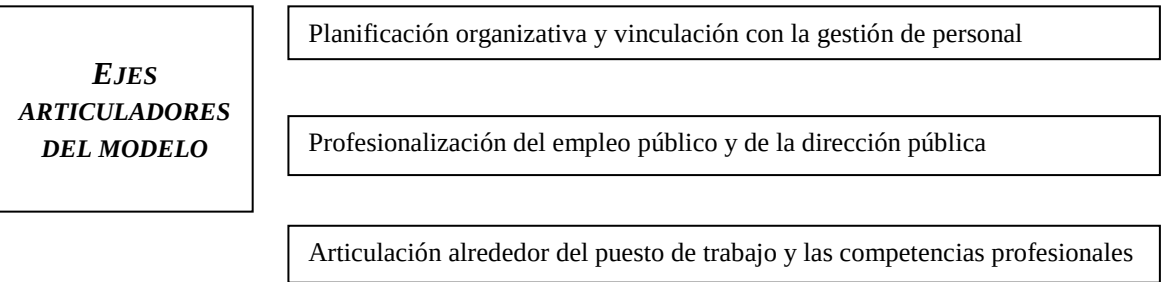
El contenido y alcance de las transformaciones propuestas requiere de cierto grado de consenso en cuanto al destino que se propone alcanzar, por lo que sería muy conveniente contar con un claro respaldo político para facilitar tanto su configuración inicial como su posterior consolidación. La incorporación de modificaciones normativas pero también la generación de una estructura institucional y de instrumentos de gestión con vocación de permanencia requieren de una notable estabilidad en el tiempo para su institucionalización. De ahí que sea necesario atender también a los mecanismos que han de facilitar la viabilidad a medio y largo plazo del proceso de transformación.

En la determinación tanto de actores impulsores (a quién establecer responsabilidades) como de la calendarización (concreción de las prioridades), para la implementación del proceso de cambio planteado, se centra la atención exclusivamente en la dimensión interna de la Administración General del Estado, es decir, no se plantea profundizar ni en las labores para generar eventuales consensos políticos ni en los acuerdos con las organizaciones sindicales ni en acuerdos con otros niveles de gobierno y administración. Aunque dichos acuerdos constituyen referentes clave para asentar el modelo planteado, se considera que el proceso de negociación asociado debe concretarse a partir de determinadas coyunturas que en estos momentos no

están debidamente definidas. En todo caso sí resulta relevante tener bien clarificados los elementos clave del modelo propuesto para evitar el riesgo de su desnaturalización durante dicha negociación.

En cuanto a contenidos, el resultado de las actividades desarrolladas por el Grupo de Investigación sobre Innovación en el empleo público de la Administración General del Estado se refleja en la formulación de un nuevo modelo que se articula alrededor de tres ejes definidores:

- I. Una visión integrada de los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos y de éstos con las necesidades de la organización, plasmados en el desarrollo de nuevos instrumentos orientados a desarrollar las capacidades de planificación, dirección estratégica y evaluación, además de rendir cuentas de las actividades realizadas en este ámbito clave de la gestión pública.
- II. Articulación del empleo público alrededor del puesto de trabajo y las competencias profesionales, como apuesta por redefinir y revitalizar el concepto de puesto de trabajo, su articulación en áreas funcionales y su vinculación a las competencias profesionales que deben desplegar los profesionales que los ocupen.
- III. Profesionalización, tanto del empleo público como, y especialmente, de la dirección pública, como apuesta por incrementar el peso de los factores vinculados al desempeño profesional en los ámbitos de definición de puestos de trabajo, provisión de los mismos, selección de personal, movilidad, evaluación y carrera profesional.



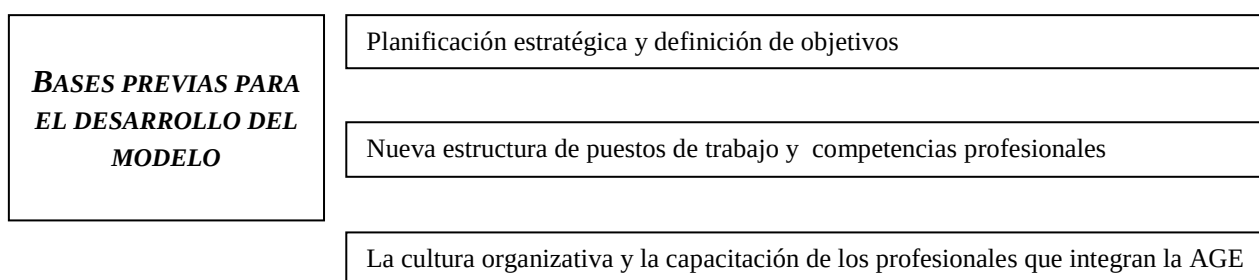
Estos tres ejes se traducen en una serie de propuestas que se reflejan en los subsistemas de la gestión de recursos humanos, desde la clasificación y estructuración del empleo público hasta las actividades de planificación, selección, movilidad, carrera administrativa o evaluación del desempeño.

El desarrollo de los tres ejes requiere contar con unas bases sólidas en diferentes ámbitos clave: la orientación estratégica, la estructuración del empleo público y, muy especialmente, la cultura organizativa y las capacidades de los profesionales que han de impulsar y consolidar el modelo en la Administración General del Estado. Dichas bases deberían plasmarse en:

- a) Planificación estratégica y definición de objetivos. Una clara definición de la estrategia, de las líneas de actuación y de los objetivos a desarrollar por parte de los diferentes departamentos ministeriales, con su correspondiente desagregación a nivel de unidades orgánicas. En clave de despliegue en “cascada”, se plantea que los órganos incorporen la lógica de definición de objetivos medibles a su gestión. Unos objetivos o metas que estén alineados, sean coherentes y estén integrados con los propios de las unidades superiores y laterales con las que se desarrollan actividades en un mismo ámbito, además de con la programación presupuestaria y de gestión de recursos humanos. En el caso de no existir instrumentos básicos de planificación como los anteriormente mencionados, como punto de partida se puede recurrir, provisionalmente, a la fijación de metas a partir de la normativa propia de la materia, los decretos de estructura y la definición de puestos de trabajo.
- b) Una clara estructura de puestos de trabajo y de las competencias para su adecuado desarrollo. A través de una actualización del concepto de puesto de trabajo y de su vinculación a las características de los profesionales que deben desempeñarlos, se propone convertirlos en instrumentos efectivos de gestión de recursos humanos. Para ello se requiere un análisis y descripción de los puestos de trabajo que clarifique su incardinación con la estrategia y los objetivos de la organización y que incluya, como mínimo, las funciones de los puestos

de trabajo, las competencias necesarias para su desempeño y sus estándares e indicadores de rendimiento.

- c) La cultura organizativa y la capacitación de los profesionales que integran la AGE. Más allá de los cambios de carácter más técnico (tanto a nivel de estructuración como de orientación estratégica), la incorporación de los ejes propuestos en la cultura y en las dinámicas institucionales de los profesionales, amén de sus capacidades para llevarlas a cabo adecuadamente, resultan críticas para la consolidación del nuevo modelo de empleo público. Estas dimensiones intangibles deberían atenderse desde el propio inicio del proyecto para facilitar la paulatina transformación del modelo vigente más allá de los aspectos más operativos.



La consecución exhaustiva y completa de estos requerimientos (especialmente el tercero) no debe constituir un impedimento para el despliegue inicial del modelo basado en los tres ejes, pero sí constituir un referente para el impulso de las actividades organizativas necesarias para su progresivo cumplimiento.

Para facilitar la implementación del nuevo modelo integral que se plantea, se incorporan también una serie de propuestas vinculadas al despliegue orgánico, a los instrumentos y a los cambios normativos a introducir, con una periodificación que permita su progresivo despliegue y consolidación.

4.- PROPUESTAS A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN IMPULSORA

Para el desarrollo de las actividades planteadas para implementar el nuevo modelo de empleo público y función directiva pública profesional se plantea crear un órgano central encargado de su impulso del conjunto de cambios (con carácter estratégico y vigencia temporal), un órgano centralizado con carácter permanente para atender al despliegue y gestión de la función directiva y una red de órganos ministeriales para desarrollar las actividades vinculadas a la planificación y estructuración del empleo público.

La creación de los diferentes órganos no supondrá ningún incremento significativo del gasto público en la medida que se dotarán mediante redistribución de puestos de trabajo, personal y recursos ya disponibles en la Administración General del Estado.

4.1.- Junta de competencia general sobre innovaciones en materia de empleo público

Previo al despliegue organizativo, resulta conveniente definir una instancia de que debería tanto establecer el impulso como valorar la progresión del proceso de innovación que se plantea. A tal efecto se propone la creación de la *Junta de competencia general sobre las innovaciones en materia de empleo público*, presidida por el Director General de la Función Pública, en la que se integrarán el Director General de Costes de Personal, que actuaría como Vicepresidente, el Director del Instituto Nacional de Administración Pública, un representante de la Dirección General de lo Contencioso del Estado, y dos representantes de las centrales sindicales.

4.2.- Autoridad para el impulso de la Profesionalización del Empleo Público (APEP)

Un primer elemento a concretar para el desarrollo del modelo es identificar un agente impulsor, a nivel organizativo, que asuma la esencial del nuevo modelo planteado para la AGE y sea capaz de liderar el proceso de transformación. Se plantea para ello la opción de apostar por la creación de un órgano (de dimensiones ajustadas y con carácter temporal) con capacidad ejecutiva para impulsar las transformaciones tanto vinculadas al plano organizativo como las vinculadas a la propia modificación del empleo público.

Las atribuciones, dentro del ámbito competencial de la implantación del nuevo modelo de empleo público de la AGE, facultarían a dicho órgano a generar cambios reales en diferentes departamentos ministeriales (modificaciones orgánicas, redistribución de funciones y efectivos), además de los propios de carácter transversal para el conjunto de la Administración General del Estado.

El primer paso en el proceso de transformación planteado sería la creación de este órgano, que se propone denominar Autoridad para el impulso de la Profesionalización del Empleo Público (APEP).

Las funciones atribuidas a la APEP se asocian al desarrollo del modelo de empleo público propuesto, cubriendo las transformaciones dirigidas tanto a los colectivos técnico y administrativo como a los puestos vinculados a la función directiva. Se pretende con ello mantener una visión integrada del proceso de transformación.

Tanto el nivel orgánico como el carácter temporal del órgano, además de la diversidad de funciones aconsejan adscribir orgánicamente el APEP al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, por lo menos durante la fase inicial de impulso del proceso de cambio. Asimismo, la APEP deberá rendir cuentas ante la *Junta de competencia general sobre las innovaciones en materia de empleo público*.

Para el desarrollo de su actividad, el APEP debería contar con una pequeña pero altamente cualificada dotación de personal, contar con apoyos externos puntuales para determinadas actividades especializadas, y generar un entramado de interlocutores en los diferentes departamentos ministeriales. Además, y para atender al desarrollo del modelo de dirección pública profesional propuesto, debería facilitar la creación de la Oficina para la Dirección Pública Profesional (ODPP).

4.3.- Oficina para la Dirección Pública Profesional (ODPP)

Para el diseño, la implantación y la gestión del modelo de Dirección Pública Profesional se deberá crear una unidad específica a nivel centralizado, la *Oficina para la Dirección Pública Profesional (ODPP)*, que podrá operar desconcentradamente y se coordinará con la red de *Unidades de Planificación y Estructuración del Empleo Público* para desarrollar políticas integradas en materia de gestión de recursos humanos.

Transitoriamente, y sólo durante el proceso de puesta en marcha del nuevo modelo de empleo público, se propone adscribir orgánicamente la ODPP a la *Autoridad para el impulso de la Profesionalización del Empleo Público (APEP)*. Posteriormente la ODPP pasaría a depender directamente del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

La ODPP como órgano independiente y profesionalizado, deberá identificar y definir los puestos que se consideran propios de la Dirección Pública Profesional, y se encargará asimismo de elaborar una base de datos de perfiles profesionales adecuados para ocuparlos, en la línea de gestionar el talento directivo de la Administración General del Estado.

La ODPP también se encargará de elaborar, de acuerdo con los órganos superiores de los departamentos ministeriales, las convocatorias para cubrir las plazas de Dirección Pública, así como de la validación de los acuerdos de

gestión que establezcan los objetivos asignados a los ocupantes de dichos puestos durante cada periodo.

En el ámbito de la evaluación del desempeño de la actividad de los Directivos Públicos, la ODPP también jugará un papel clave. Para ello contará con una unidad profesionalizada (*Unidad de Evaluación de Directivos*, UED), conformada por un núcleo reducido de personal propio complementado con colaboraciones externas con académicos, equipos evaluadores de la AEVAL, directivos de otras organizaciones, miembros de colegios profesionales o centros de formación directiva, o por empresas consultoras expertas en cada campo. Esta unidad se encargará de recurrir a una diversidad de fuentes y de agentes para recopilar la información referida al logro de objetivos y a la revisión de competencias directivas, para emitir un informe de evaluación que se someterá a la consideración del superior jerárquico del Directivo evaluado para que tome las decisiones oportunas.

4.4.- Oficina de Acreditación del Directivo Profesional (OADP)

Se deberá crear una *Oficina de Acreditación del Directivo Profesional* (OADP) que tendrá asignada la función de acreditar a los perfiles de Dirección Pública Profesional y generar la base de datos de Directivos que podrán participar en las convocatorias (atendiendo a que la acreditación y la adscripción a dicha base de datos constituirá un requisito previo para acceder a los puestos calificados como tales).

En el modelo de Dirección Pública Profesional que se plantea, basado en el equilibrio entre la profesionalización y la discrecionalidad de la dirección política para seleccionar equipos, la OADP constituye una de las piezas clave en la medida que es la que ofrece la puerta de acceso al espacio Directivo de la AGE. En este sentido, y para evitar riesgos de capturas corporativas pero también de intromisión política, la OADP debe desplegar una actividad tan rigurosa en su proceder como capaz de adaptarse a los requerimientos de

perfiles directivos necesarios para afrontar los retos que se plantean a las Administraciones públicas.

Se propone que la OADP sea adscrita al INAP, que cuente con personal propio pero también con la participación de especialistas de reconocido prestigio y experiencia en materia de formación y preparación de directivos públicos a efectos de dar cumplimiento a las actividades que tiene asignadas.

4.5.- La red de Unidades de Planificación y Estructuración del Empleo Público (UPREP)

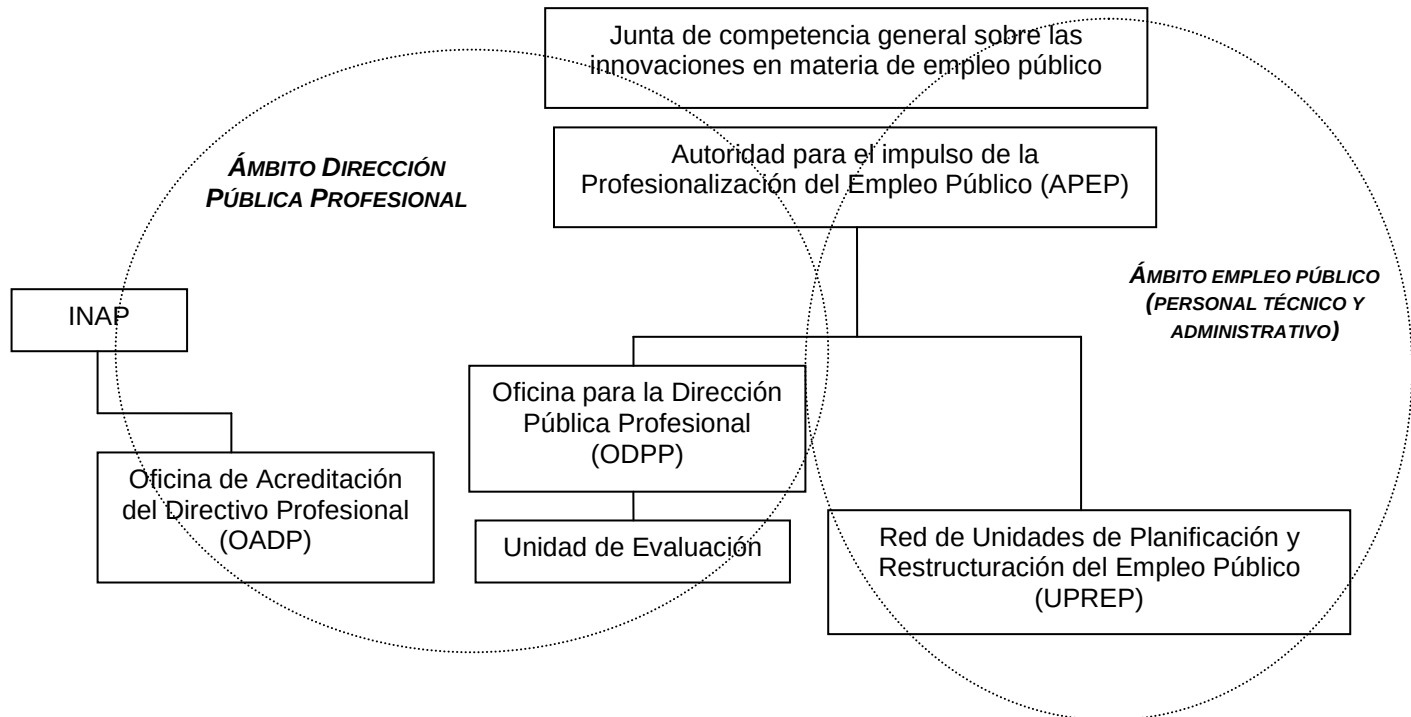
Para apoyar las fases iniciales del proceso de transformación se propone reforzar la APEP (*Autoridad para el impulso de la Profesionalización del Empleo Público*) con la creación de una red de *Unidades de Planificación y Restructuración del Empleo Público* (UPREP) en cada departamento ministerial o gran conjunto orgánico vinculado al mismo. Al igual que el APEP, las UPREP tendrán un carácter temporal y deberán disolverse una vez finalizadas las fases iniciales asociadas al establecimiento de las bases para la implementación del nuevo modelo de empleo público de la AGE. En todo caso su vigencia temporal no podrá exceder los 18 meses. Después de la fase inicial de definición e impulso del modelo, la red UPREP mantendrá la vinculación funcional con el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (a través de un órgano de carácter directivo/técnico vinculado a la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas) y la orgánica con sus respectivos Ministerios.

Estas unidades tendrán el mismo nivel que el competente para resolver las incidencias personales y concretas de la administración de recursos humanos. Las UPREP estarán integradas por personal técnico especializado en los ámbitos de gestión de personal y organización en la AGE (adscrito en comisión de servicios) y dirigidas por quien ejerza el puesto de mayor nivel de la administración de personal.

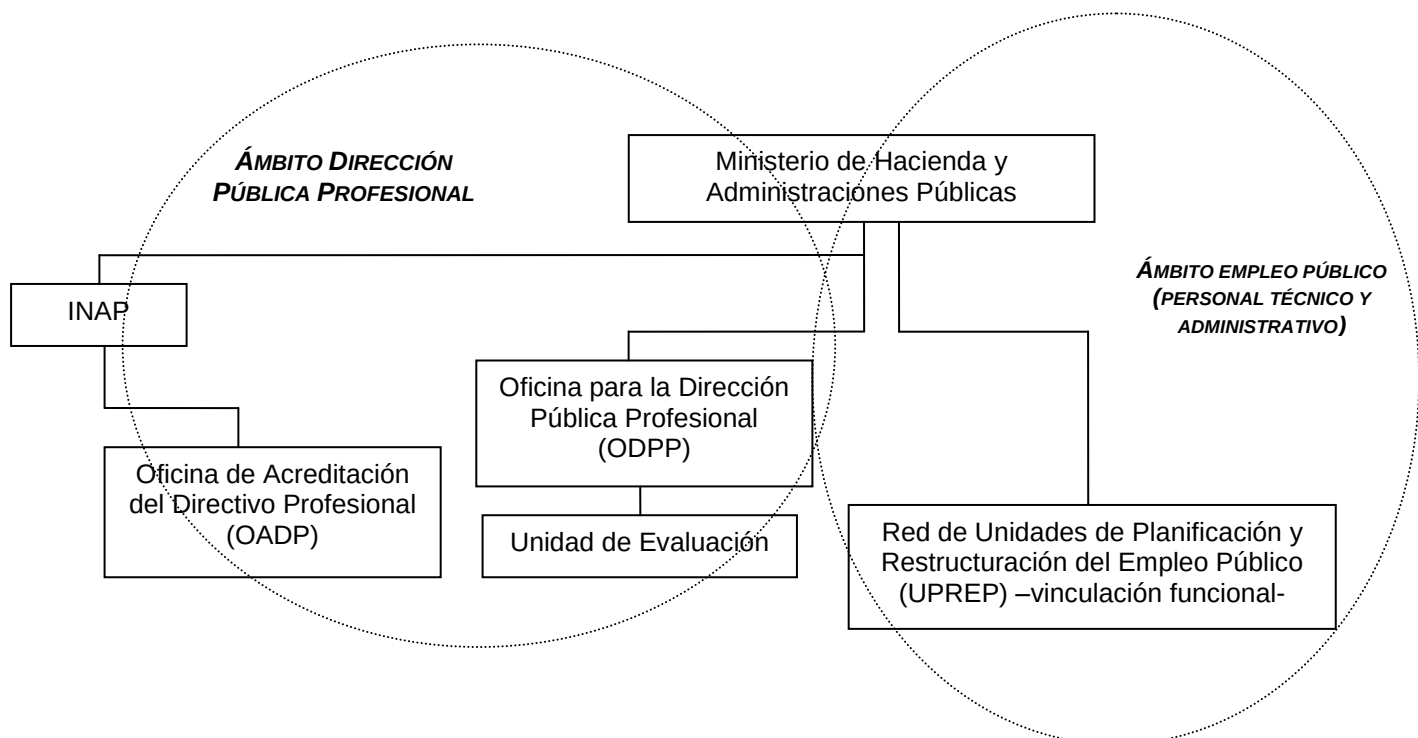
En el marco de los cambios planteados, las funciones esenciales de estas UPREP cubren los ámbitos organizativo (en lo referente a la definición de puestos de trabajo y estructuras) y de personal (en lo referente a la previsión de necesidades y a la planificación). Por ello, las UPREP deberán mantener una relación permanente tanto con los órganos de gestión de personal de sus respectivas áreas de actuación (departamentos ministeriales) como con el Registro Central de Personal y eventualmente con otros Registros Públicos, al objeto de facilitar una actuación coordinada, así como la gestión integrada de recursos humanos.

En el desempeño de las actividades de definición de puestos de trabajo y áreas funcionales, establecimiento de competencias profesionales y planificación del empleo público, las UPREP deberán presentar mensualmente (durante la fase inicial) sus resultados al APEP para su validación e integración en la redefinición del modelo de empleo público de la AGE. En la fase de consolidación del modelo, las UPREP mantendrán una dinámica de trabajo colaborativo, bajo la dirección funcional de un órgano de carácter directivo/técnico vinculado a la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

PROPUESTAS VINCULADAS A LA ORGANIZACIÓN IMPULSORA DEL MODELO



PROPUESTAS VINCULADAS A LA ORGANIZACIÓN EN LA FASE DE CONSOLIDACIÓN DEL MODELO



5.- PROPUESTAS A NIVEL DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Para el desarrollo tanto de las bases previas (planificación estratégica y definición de objetivos y una clara estructura de puestos de trabajo y de las competencias asociadas) como de las propuestas vinculadas al nuevo modelo de empleo público, además de contar con los agentes y las estructuras iniciales de impulso, se requiere de la actualización de una serie de instrumentos de gestión que faciliten su despliegue.

5.1.- Instrumentos vinculados a potenciar la planificación estratégica y la definición de objetivos asociados a necesidades organizativas

Aunque este ámbito excede los objetivos y alcance del trabajo del Grupo de Investigación, una de las bases previas para facilitar el despliegue y la consolidación del nuevo modelo de empleo público es su vinculación a las necesidades de la organización plasmadas en determinados instrumentos de planificación y dirección estratégicas, así como en su traducción operativa en objetivos atribuibles, como mínimo, a nivel de unidad orgánica.

Para ello cabe recurrir, a modo de referente, a los instrumentos clásicos de planificación y dirección estratégica pero debidamente adaptados a la realidad de la AGE. En este sentido se propone incorporar, como punto de partida que facilite la viabilidad de la evolución propuesta, instrumentos como los planes de actuación del Gobierno, la normativa propia de la materia o los decretos de estructura para facilitar la atribución de metas a determinadas unidades orgánicas.

En la misma línea, y de cara a evitar una estrategia extensiva que dificulte aprehender la diversidad y complejidad de la AGE, se plantea iniciar el proceso en unidades concretas que, tanto por el contenido de su actividad como por sus

dinámicas de funcionamiento, puedan implicarse más fácilmente en el desarrollo de una verdadera planificación estratégica y una definición de objetivos que sirvan para alinear las políticas de recursos humanos.

5.2.- Instrumentos vinculados a la estructuración del empleo público (puestos de trabajo, competencias y perfiles profesionales)

Para realizar la revisión de los puestos de trabajo, atendiendo a su papel central en el nuevo modelo de empleo público, se plantea la elaboración de la Relación de Puestos de Trabajo y Competencias. Para ello se podría partir de las Relaciones de Puestos de Trabajo (RPT) pero evitando inercias que lleven a reproducir el modelo vigente.

En este sentido se plantea la revisar las RPT para facilitar un nuevo análisis de los puestos de trabajo con una visión integrada y flexible, que permita su agrupación en áreas funcionales, y que incorpore los requisitos para su desempeño en términos de competencias profesionales asociadas, además de datos básicos como su nivel, características, sistema de provisión y retribuciones, entre otras.

Para facilitar la elaboración y extensión de las nuevas RPT se utilizarán las agrupaciones de puestos en áreas funcionales como criterio para estandarizar determinados contenidos, y así mismo asociar los mismos a competencias compartidas que deben desplegar los profesionales que los ocupen. Para la elaboración de estas se partirá de las experiencias desarrolladas en diferentes administraciones públicas españolas, aunque ajustando contenidos y enfoques a la realidad de la AGE. Las nuevas RPT incorporarán, además, una clara referencia de la vinculación de cada puesto a las necesidades de la organización (plasmadas en la planificación estratégica y su desarrollo, o referentes análogos en su caso).

Las nuevas RTP como instrumento para la creación, supresión o modificación de puestos de trabajo, así como para reflejar las modificaciones de la estructura orgánica, deberán mantenerse actualizadas y publicarse mediante medios electrónicos seguros y fiables (sede electrónica).

Un segundo instrumento a revisar y potenciar es la Base de Datos de Perfiles Profesionales de la AGE, como evolución del Registro de Personal. La nueva herramienta sería concebida en el marco del nuevo modelo de empleo público como una base de datos dinámica que permitiese tanto garantizar la constancia registral de los expedientes personales del personal en él inscrito como, y especialmente, facilitar información de apoyo a los instrumentos de ordenación, planificación y optimización de los recursos humanos, de los que también debería nutrirse.

Siguiendo la lógica de gestión del talento, el nuevo registro de personal debería estructurarse de manera que facilitase la explotación con diferentes niveles de agregación de datos del personal de la AGE, considerando tanto su perfil profesional y trayectoria como, y especialmente, competencias, rendimiento y eventual potencial de desarrollo (estos últimos derivados de la evaluación del desempeño).

5.3.- Instrumentos vinculados a la integración entre necesidades organizativas y gestión de recursos humanos

Uno de los subsistemas de la función de personal que han de permitir sustentar el desarrollo del nuevo modelo de empleo público es la evaluación del desempeño. En las propuestas realizadas por el Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado al respecto se concreta su enfoque y alcance, así como sus características básicas. Sin embargo cabe también contemplar dicho subsistema como un instrumento orientado a integrar las necesidades organizativas y la gestión de recursos humanos. En la medida que sus resultados, tanto a nivel individual como, y

especialmente, agregado, permiten valorar la adecuación de las dotaciones y perfiles de los profesionales al servicio de la AGE con los objetivos y metas fijados, la evaluación del desempeño constituye una fuente de información válida para tomar decisiones orientadas a facilitar la mejora organizativa.

También en aras de potenciar la visión integrada de la gestión de los recursos humanos de la AGE al servicio de una estrategia organizativa, un primer instrumento planteado lo constituyen los Cuadros de Mando de Personal. Su objetivo inicial sería facilitar el diagnóstico y la monitorización de la actividad pública que asocie el empleo público a otras dimensiones de la organización. En base a la información vinculada a los resultados de actividad sectorial, fruto de la planificación estratégica y del establecimiento de metas organizativas por áreas de actuación, los Cuadros de Mando de Personal integrarían la información correspondiente de las Relaciones de Puestos de Trabajo y Competencias, de la Base de Datos de Perfiles Profesionales de la AGE y, especialmente, los datos propios de la gestión presupuestaria vinculada. El resultado de dicha integración debería facilitar la elaboración de informes que asocien el desarrollo de los recursos humanos a la evaluación de la actividad del sector público.

En el marco del nuevo modelo de empleo público, y en clave de integración de la información propia de la estrategia y objetivos sectoriales y la propia de la gestión de recursos humanos, deberían desarrollarse Planes para la ordenación de los recursos humanos. En clave proactiva, con este instrumento asociado inicialmente a los resultados del Cuadro de Mando de Personal, deberían desplegarse las actuaciones a emprender en materia de gestión de recursos humanos para adecuarlos a los objetivos establecidos a nivel sectorial. Su contenido debería incluir un apartado económico en el que se cuantificase el coste plan y su impacto previsto.

En paralelo, y con carácter específico, cabe plantear el desarrollo de los Planes de optimización de la gestión de personal como instrumento para dar respuesta a medidas urgentes de racionalización y optimización del empleo público ante situaciones excepcionales. Estos Planes de optimización de la gestión de

personal se orientarían a enfatizar la conexión entre organización (cargas de trabajo, funciones extraordinarias) y empleo público (dotaciones y perfiles requeridos) con medidas de carácter urgente y coyuntural. Su desarrollo en momentos críticos daría muestra de la capacidad de reacción y adaptación del nuevo sistema de empleo público a situaciones excepcionales, reflejando además su potencial de desarrollo para facilitar la necesaria adaptación de la Administración General del Estado a los nuevos retos que se le plantean.

5.4.- Instrumentos vinculados a la gestión del cambio y al desarrollo de capacidades

Para el desarrollo del nuevo modelo de empleo público planteado resulta esencial incorporar instrumentos orientados a las dimensiones de planificación, a la estructuración y análisis del empleo público, y a facilitar visiones integradas de su valor añadido en relación a los objetivos planteados. Sin embargo para facilitar tanto el despliegue como la consolidación de dichos instrumentos y de las transformaciones que implican resulta clave incorporar también una serie de instrumentos vinculados a la gestión del cambio.

Más allá de la propia estrategia del cambio, esto es, de la implicación política en la promoción del proyecto, de la designación de las unidades (y de sus responsables) que impulsarán el proceso, de su negociación con representantes de los trabajadores, de su calendarización y de la gestión de sus resultados, resulta conveniente incorporar una serie de instrumentos complementarios que contribuyan tanto a facilitar el cambio cultural como a facilitar el desarrollo de las nuevas capacidades requeridas entre los diferentes agentes implicados.

Los dos primeros instrumentos de este bloque se refieren a la gestión de la información, tanto a nivel interno como externo, sobre el proceso de cambio que se plantea. Para generar implicación entre los diferentes colectivos internos resulta esencial presentar claramente el proyecto de cambio que se

pretende, sus objetivos, su alcance y calendarización, además de valorar los resultados que se persiguen y los impactos que se pretenden generar. Se plantea para ello el desarrollo de una campaña de información interna que utilice diferentes canales (desde conferencias de presentación, publicaciones en diferentes formatos, información accesible en la intranet corporativa) modulando mensajes para recabar interés y, especialmente, implicación de los destinatarios.

Atendiendo a que el nuevo modelo de empleo se contextualiza en un momento de presión externa sobre la actividad de la AGE, resulta conveniente contar también con una campaña de información externa que permita tanto presentar a la ciudadanía los ejes básicos del proyecto como sus implicaciones, además de generar un compromiso con el rendimiento de cuentas sobre los resultados que se vayan alcanzando. Este tipo de información debería modularse y adecuarse a diferentes grupos objetivo, tanto aquella dirigida a la ciudadanía en general como la orientada a determinados grupos de profesionales y académicos con un mayor grado de especialización en el ámbito de la gestión de recursos humanos en el sector público.

Un segundo tipo de instrumentos vinculados a este bloque se orientan a facilitar el desarrollo de las capacidades necesarias para desplegar y consolidar el nuevo modelo de empleo público. En este apartado cabría ubicar las acciones de formación y aprendizaje orientadas tanto a las unidades centrales que impulsan el proyecto como a los diferentes colectivos más directamente implicados en su gestión y desarrollo (en especial a los cuadros de mando y directivos).

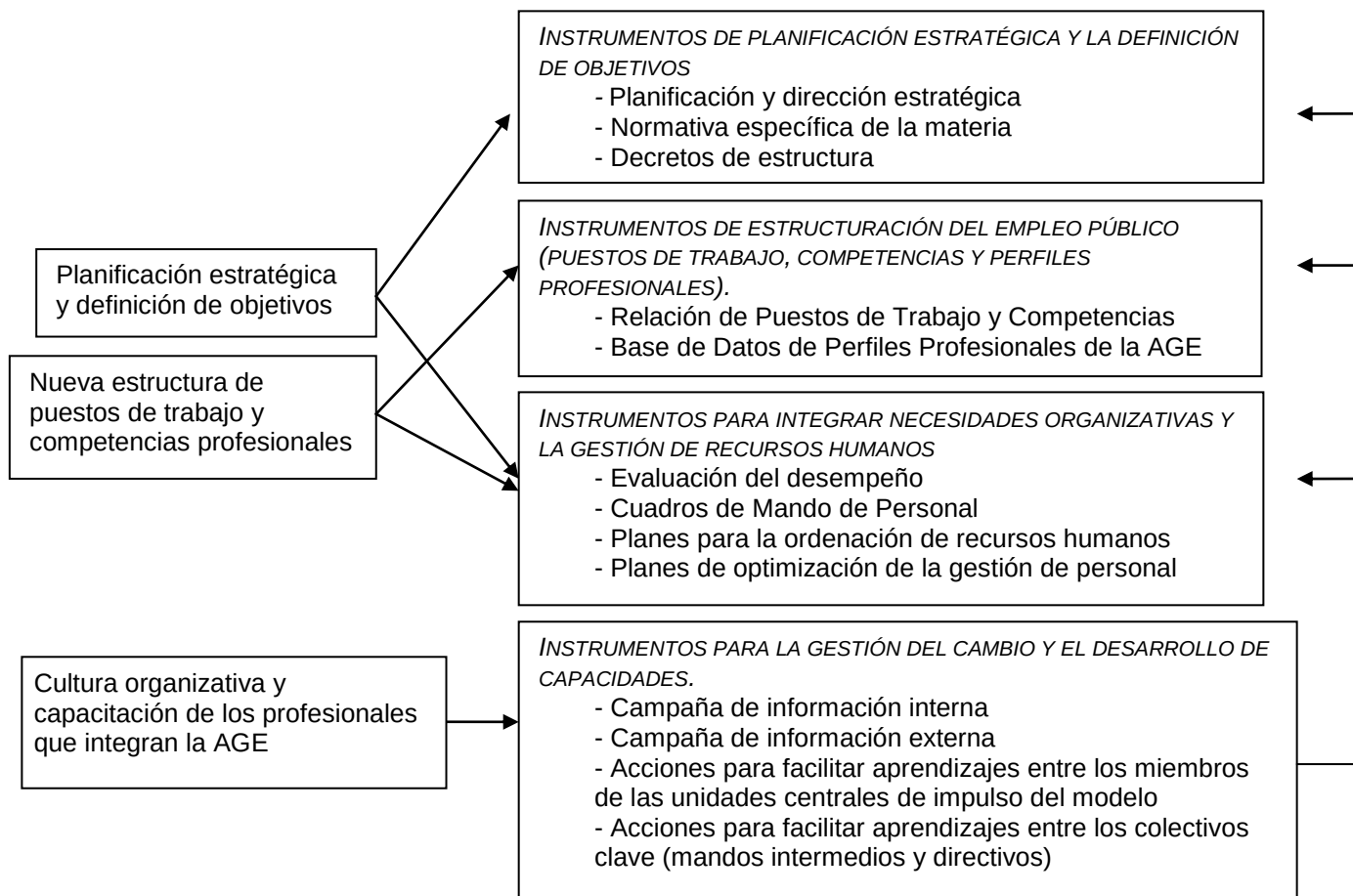
En relación a las acciones para facilitar aprendizajes entre los miembros de las unidades centrales de impulso del nuevo modelo cabe destacar la necesidad de reforzar capacidades de planificación estratégica y dirección operativa, de gestión del cambio, además de las propias del ámbito como la redefinición de puestos de trabajo y su vinculación con competencias profesionales, instrumentos para generar una visión integrada de gestión de recursos humanos, evaluación del desempeño, entre otras.

En relación a las acciones para facilitar aprendizajes entre los colectivos clave para la consolidación del modelo, como los mandos intermedios y los directivos públicos, cabría enfatizar tanto las capacidades vinculadas a la planificación y establecimiento de objetivos como las orientadas a asumir la dirección de los equipos humanos que tienen a su cargo, además de facilitar conocimientos y habilidades relacionadas con los requerimientos del empleo público como, y especialmente, la evaluación del desempeño o la carrera horizontal.

En ambos casos deberían programarse tanto acciones de formación a nivel centralizado, coordinadas desde el INAP, como acciones de capacitación más descentralizadas apoyadas en las unidades impulsoras del proceso de cambio (las UPREP). Las acciones deberían también contemplar la adquisición de conocimientos de carácter más conceptual y el desarrollo de competencias profesionales y directivas a partir, en su caso, de talleres y procesos de aprendizaje colaborativo.

***BASES PREVIAS PARA EL
DESARROLLO***

PROPUESTAS A NIVEL DE INSTRUMENTOS DE



6.- PROPUESTAS A NIVEL DE CAMBIOS NORMATIVOS

Además de los cambios a nivel de organización impulsora y a nivel de instrumentos de gestión, diversas de las medidas propuestas requieren también de la introducción de cambios en la normativa vigente.

Sin ánimo de exhaustividad, y a partir de la documentación elaborada por el Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado, en especial por Luis Herrera, se muestran a continuación una serie de medidas regulativas a considerar para facilitar la implementación del nuevo modelo de empleo público.

En relación a los tipos de personal público.

Debería modificarse por Ley el art. 15.1 de la Ley 30/84, para declarar a extinguir los cuerpos a laborizar y crear las categorías laborales correspondientes.

En relación a los puestos de trabajo.

Debería modificarse el Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de ingreso del personal al servicio de la Administración General del Estado y de provisión de puestos de trabajo y promoción profesional de los funcionarios civiles de la Administración General del Estado para regular las relaciones de puestos de trabajo en los términos propuestos.

En relación a la planificación y la estructura.

Debería modificarse el Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de ingreso del personal al servicio de la Administración General del Estado y de provisión de puestos de trabajo y promoción profesional de los funcionarios civiles de la Administración General

del Estado para adecuar los nuevos órganos y los instrumentos de planificación propuestos.

En relación a la selección.

Debería modificarse el Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de ingreso del personal al servicio de la Administración General del Estado y de provisión de puestos de trabajo y promoción profesional de los funcionarios civiles de la Administración General del Estado para introducir las propuestas sobre selección. La propuesta sobre sistemas selectivos podría interpretarse como una modificación del EBEP.

En relación a la evaluación del desempeño.

Deberían regularse por Ley los efectos previstos de la evaluación del desempeño sobre la carrera. No así su diseño e implantación, siempre que no afectase a la carrera profesional. Tampoco se requeriría una norma legislativa para vincular la evaluación al complemento de productividad.

En relación a la movilidad.

Debería modificarse el Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de ingreso del personal al servicio de la Administración General del Estado y de provisión de puestos de trabajo y promoción profesional de los funcionarios civiles de la Administración General del Estado para introducir las propuestas sobre provisión. Además, la propuesta de ampliar el plazo mínimo de permanencia en el puesto a 3 años requeriría de una referencia a nivel legislativo.

En relación a la carrera horizontal.

Debería regularse por Ley la carrera horizontal y la creación de un complemento de carrera, tal y como se establecía en las propuestas.

7.- SECUENCIA DE DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS

De cara a complementar la presentación de las propuestas para el desarrollo del nuevo modelo de empleo público planteado por el Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado, en este apartado final se presentan agrupadas en procesos y en forma de secuencia. Para ello se ha atendido tanto a los documentos “Secuencia de un plan de actuación para la implantación de nuevos modelos de gestión de recursos humanos en la AGE” (propuesto por el Profesor Mariano Baena del Alcázar) y “Procesos para desplegar la reforma” (propuesto por Luis Herrera), ambos elaborados en el marco del Grupo de Investigación. Atendiendo al enfoque del presente documento propositivo, la secuencia referida a los cambios normativos apuntados en el punto anterior se centra en el primer periodo a modo de cuadro normativo, asumiendo que su despliegue dependerá de la correspondiente tramitación legislativa y reglamentaria y deberá adecuarse a los requisitos que se desprenden del propio desarrollo del modelo de empleo público.

7.1.- Periodo 1. Preparación: creación de unidades y definición de las bases previas del nuevo modelo

En un primer estadio, prácticamente previo a la implementación del nuevo modelo de empleo público, debería aprobarse el plan y el equipo de trabajo, que daría lugar a la creación de los órganos centrales para su impulso. En este estadio inicial debería constituirse la *Junta de competencia general sobre las innovaciones en materia de empleo público* y la *Autoridad para el impulso de la Profesionalización del Empleo Público (APEP)*. Resulta crítica la selección del directivo que ocupará la jefatura de la APEP y el proceso de dotación de dicha unidad atendiendo a su rol central en las fases iniciales –y más críticas- del proceso. La APEP podría iniciar la elaboración de su plan de actuación más desarrollado y, en paralelo, participar activamente con los diferentes Ministerios

para conformar la red de Unidades de Planificación y Estructuración del Empleo Público (UPREP). Por su implicación en el proceso de desarrollo a nivel ministerial, la adecuada dotación de efectivos (en términos de número pero, especialmente, de perfiles) resulta clave para facilitar el despliegue de las medidas previstas. A continuación debería desplegarse un proceso de aprendizaje inicial orientado a generar capacidades pero también cultura de grupo entre los profesionales implicados en las unidades de impulso del nuevo modelo de empleo público.

En el plano normativo, se plantea la elaboración de una relación de disposiciones a derogar y a elaborar, como serían: (1) prever la posible modificación de algún precepto concreto del Estatuto Básico del Empleo Público, (2) elaborar la Ley de la AGE de desarrollo del Estatuto Básico del Empleo Público, (3) modificar la Ley 30/1984, para declarar a extinguir ciertos cuerpos y para laboralizar y crear categorías laborales propuestas, (4) derogar los preceptos de los Reales Decretos de desarrollo de la Ley 30/84, reguladores de ciertas materias afectadas por las innovaciones (y debería preverse como quedaría el contexto de dichas disposiciones), (5) adoptar la decisión oportuna sobre si todas las innovaciones se adoptarían por la Ley de Empleo Público de la AGE, o si debería preverse la publicación de Reales Decretos.

Las primeras actuaciones de las unidades descritas deberían centrarse en configurar metodologías de trabajo y contenidos de las bases previas al desarrollo del modelo. Tal como se apuntó en el apartado inicial, dichas bases abarcarían la introducción de sistemas de planificación estratégica y definición de objetivos, la revisión de la estructura de puestos de trabajo y la incorporación de las competencias profesionales y las actuaciones orientadas a apoyar el cambio de cultura organizativa y la capacitación de los profesionales que integran la AGE.

En esta secuencia, los estadios iniciales deberían permitir la realización del análisis de puestos y la definición del catálogo de competencias profesionales. En ambos casos, y de forma integrada, debería traducirse dicha actividad en un

modelo simplificado de Catálogo de puestos orientado a generar estructuras más planas y flexibles. Dichos referentes constituirían el punto de referencia para revisar las Relaciones depuestos de Trabajo y Competencias (en los términos apuntados en el apartado de instrumentos de gestión) y dar lugar a una primera agrupación de puestos por áreas funcionales.

En concordancia con el nuevo planteamiento debería establecerse un primer esquema de definición de los cuerpos y categorías en relación a las áreas funcionales. Esta definición incluiría el establecimiento de sub-estadios de aplicación en lo que se refiere a sus repercusiones, con disposiciones transitorias que respetasen determinados derechos adquiridos para facilitar la progresiva implantación del modelo (por ejemplo, del proceso de laboralización de determinados grupos, que se ceñiría a las nuevas incorporaciones, manteniéndose las condiciones vigentes para los colectivos afectados que forman parte actualmente de las dotaciones de la AGE).

En relación al ámbito de la dirección pública profesional, en este primer periodo debería crearse la Oficina para la Dirección Pública Profesional (ODPP). Una de sus primeras actividades, también a desarrollar en esta fase inicial, sería la definición del modelo de la Dirección Pública Profesional y del estatus de sus titulares, así como el estudio de los puestos a incorporar con dicha categoría.

En esta fase inicial debería también desarrollarse una campaña de comunicación interna orientada a presentar tanto el modelo como la estrategia prevista para su desarrollo e implementación, como mecanismo para reducir la incertidumbre y generar consensos.

7.2.- Periodo 2. Operativización: concreción de los rasgos operativos del nuevo modelo de empleo público

En un segundo periodo se plantea el desarrollo de las implicaciones del nuevo modelo en los diferentes subsistemas clave de la función de personal de la

AGE. En esta fase deberían definirse los cuerpos, categorías y áreas funcionales de entrada a la AGE y, en concordancia con el nuevo planteamiento, adecuar los procesos selectivos, en especial en lo referente a las pruebas y a los órganos de selección. Otro de los subsistemas clave para implementar el nuevo modelo es la carrera profesional y, más allá de la definición apuntada en el periodo anterior, en esta segunda fase deberían definirse a nivel operativo los itinerarios de promoción interna (vertical, horizontal y cruzada), concretándose los procedimientos de progresión profesional y su vinculación con el resto de subsistemas de la gestión de recursos humanos (retribución, formación, evaluación del desempeño).

Este proceso daría lugar a la definición de itinerarios de carrera vertical, promoción horizontal y carrera en el puesto de trabajo. Para facilitar su generalización, dichos modelos de carrera deberían asociarse a áreas funcionales. El asentamiento de las nuevas reglas del juego pasaría también por definir los criterios para el reconocimiento de grados y sus efectos profesionales, sentando las bases de los nuevos modelos de carrera.

Uno de los hitos clave de este segundo periodo es la definición y puesta en marcha de la evaluación del desempeño (en unidades piloto y con aplicación gradual de sus efectos, tal y como se apunta en el anexo del Informe del Grupo de Investigación). En esta fase debería definirse un modelo general para la evaluación en todo el ámbito de la AGE, aunque con adaptaciones según las áreas funcionales y según los itinerarios de progresión profesional.

Así mismo, la puesta en marcha del modelo se asocia a una labor intensa de redefinición de procesos y rediseño de procedimientos de acuerdo con los nuevos parámetros de selección, formación, carrera y evaluación.

En clave de instrumentos asociados a la gestión del cambio y al desarrollo de capacidades, en esta segunda fase deberían desplegarse las acciones de formación dirigidas al conjunto de empleados vinculados a las UPREP. En paralelo, debería desplegarse un proceso de capacitación y socialización de los profesionales que ocupan jefaturas y que están llamados a jugar un papel clave

en el proceso de despliegue del nuevo modelo, en especial en áreas tan críticas como la evaluación del desempeño o la configuración de la función directiva, entre otros.

En relación al ámbito de dirección pública profesional, y partiendo de la labor realizada en cuanto a conformación del modelo e identificación de puestos directivos, en esta segunda fase debería crearse la Oficina de Acreditación del Personal Directivo (OADP), que iniciaría su actividad de elaboración de criterios para acreditar profesionales con dicho perfil.

En esta segunda fase debería también desarrollarse una campaña de comunicación externa orientada a presentar el nuevo modelo de empleo público y a sentar las bases para una política de transparencia en relación a su desarrollo y evaluación de impacto.

7.3.- Periodo 3. Despliegue y consolidación: instrumentos de integración y aplicación del modelo de empleo público

En este estadio deberían consolidarse los instrumentos asociados a la estructuración del empleo público, como la Relación de Puestos de Trabajo y Competencias o la Base de Datos de Perfiles Profesionales, como herramientas de apoyo a los subsistemas modificados. En especial para consolidar su aportación al nuevo funcionamiento los ámbitos de evaluación del desempeño y de carrera profesional.

Ello facilitaría el despliegue de una visión integrada de la gestión de recursos humanos (que incluiría también los procesos presupuestarios) y su alineación con la estrategia de la AGE. De la misma deberían desprenderse la elaboración inicial de los instrumentos vinculados a la integración entre necesidades organizativas y gestión de recursos humanos. Entre los mismos, destacar la elaboración inicial de Cuadros de Mando, el desarrollo de Planes de

Ordenación del Empleo y, eventualmente, la incorporación de Planes de optimización de la gestión de personal si fuera necesario.

El despliegue de dichos instrumentos debería reforzar el despliegue progresivo de otro de los instrumentos clave y cuyos rasgos básicos se habían definido en el periodo anterior: una evaluación del desempeño conforme al nuevo modelo de empleo público definido. En este tercer periodo de despliegue del modelo debería adaptarse el modelo general de evaluación a las características de las áreas funcionales y calibrar el alcance de sus impactos, en especial en los distintos itinerarios de carrera. En dicha línea cabría establecer sub-estadios de aplicación de los resultados de la evaluación, en especial hasta que las nuevas prácticas evaluativas se consoliden a nivel de funcionamiento y aceptación por parte de los principales agentes implicados. La gradación de dichos efectos se apunta también en el anexo del Informe del Grupo de Investigación.

Con dichas premisas se estaría en condiciones de impulsar el despliegue del modelo en el ámbito clave de carrera profesional. Para ello debería, partiendo de las bases apuntadas, reconocerse el grado inicial, a nivel individual, de carrera horizontal, sustituirse el complemento de destino por el de carrera, y consolidar las nuevas categorías laborales apuntadas.

En relación al ámbito de dirección pública profesional, en esta tercera fase la OADP pondría en marcha la primera convocatoria de acreditación de personal directivo público profesional para facilitar una primera base de datos de candidatos potenciales a los puestos convocados. Por su parte la ODPP procedería a realizar las primeras convocatorias de puestos de dirección, de acuerdo con el modelo establecido. En esta misma fase la ODPP también debería completar la configuración del modelo de evaluación directiva atendiendo a las particularidades de la función y ajustándose a la singularidad de los puestos identificados como tales.

Con ello se pondría definitivamente en marcha el nuevo modelo planteado en el Informe final del Grupo de Investigación sobre recursos humanos en la Administración General del Estado.

Tabla resumen de la secuencia de desarrollo de las propuestas

Propuestas	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Organización	Creación APEP Creación red UPREP Creación ODPP Creación OADP		
Instrumentos	Aprendizaje unidades centrales Instrumentos planificación Instrumentos estructuración. Relación de Puestos y Competencias. Base Datos Perfiles Dir. Pública Profesional Identificar puestos DPP Criterios acreditación DPP Campaña interna	Cuerpos y áreas funcionales Selección y carrera Evaluación del desempeño Rediseño procedimientos Capacitar UPREP y mandos Campaña externa	Cuadro de Mando, Planes ordenación, Planes optimización Aplicación evaluación del desempeño Carrera horizontal Modelo evaluación DPP Acreditación DPP Convocatoria DPP