

4. Panorama de la Función Pública

4.1. Experiencias de las Administraciones Públicas españolas

4.1.3. PLAN DE EXPERIENCIAS PILOTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA A.G.E.

4.1.3. Plan de experiencias piloto en Evaluación del Desempeño en la Administración General del Estado

La aplicación de sistemas de evaluación del desempeño es un elemento central del proceso modernizador del empleo público que se abrió en el año 2007 con la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público. Sin embargo, la utilización y extensión de sistemas de evaluación del desempeño en el sistema de empleo público español no es sólo una obligación normativa; es una necesidad de nuestras Administraciones Públicas en un contexto cada vez más exigente con el gasto público y una demanda de la sociedad a las Administraciones Públicas, a las que pide mayores cotas de eficiencia.

Pablo González de Herrero-Fernández
Icár Pérez-Baroja Verde

Vocales Asesores de la Dirección General de la Función Pública

1.- INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante EBEP), la principal norma reguladora del sistema de empleo público en España, ha introducido una serie de importantes novedades para modernizar el régimen jurídico de la Función Pública española, incorporando una serie de cambios sustanciales respecto de la normativa anterior, con conceptos novedosos como son la figura del personal directivo profesional, la carrera profesional horizontal y su vinculación con la retribución de los empleados públicos. Entre estas importantes novedades se encuentra, sin duda, la evaluación del desempeño, a la que el EBEP ha venido a situar como un eje fundamental y transversal del nuevo modelo de empleo público y de una mayor profesionalización de los empleados públicos.

“Entre estas importantes novedades [introducidas por el EBEP] se encuentra, sin duda, la evaluación del desempeño”

La importancia que se le otorga se puede apreciar en la propia Exposición de Motivos del Estatuto Básico, donde la evaluación



Imagen ©Bfp

aparece definida como un “elemento fundamental de la nueva regulación”, idea que se refuerza en el artículo en el que se regula, artículo 20, y en el que se establece el alcance que deberá tener esta potente herramienta de gestión de recursos humanos, con base en los siguientes principios informadores:

- la evaluación del desempeño es de obligatoria implantación, pues señala que “las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados”;

4. Panorama de la Función Pública

4.1. Experiencias de las Administraciones Públicas españolas

4.1.3. PLAN DE EXPERIENCIAS PILOTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA A.G.E.

- se trata de un procedimiento “mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados”;
- se establecen los requisitos generales que deben reunir estos sistemas de evaluación del desempeño, determinando que “se adecuarán en todo caso a los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos”;
- y, se determina la conexión con la relación jurídica de empleo público, pues el EBEP señala que “las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación del desempeño en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de retribuciones complementarias” del EBEP; así como que la continuidad de un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la misma.

Más allá de las previsiones de este artículo 20, la evaluación del desempeño se configura como un derecho de los empleados públicos y como un deber, y en especial, cuando se implante la carrera profesional horizontal, pues en este caso el derecho a la promoción profesional se conjuga con la obligación de ser evaluado.

“La evaluación del desempeño se configura como un derecho de los empleados públicos y como un deber, y en especial, cuando se implante la carrera profesional horizontal”

Con ello, se sientan las bases para poner fin al uso muy limitado que, hasta el momento, hacen de esta importante herramienta nuestras Administraciones, algo que venía siendo reiteradamente señalado por la doctrina y por todos los ámbitos relacionados con la gestión pública.

No obstante, pese a la inexistencia de una regulación formal y expresa de la evaluación del desempeño, sí que se han llevado a cabo en determinados ámbitos de la Administración española experiencias en esta línea con distintos grados de desarrollo y de efectos. En algunos casos, se cuenta ya con una implantación plena de algún sistema de evaluación del desempeño, siendo desde hace tiempo un instrumento más en la gestión normal de algunas organizaciones, como la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, el Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT) o el Organismo Autónomo Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo, por citar sólo algunos ejemplos.

Sin perjuicio de estas experiencias en la materia, hay que tener

en cuenta que un uso tan limitado de la evaluación del desempeño como método de gestión y como técnica gerencial en la Administración Pública Española, contrasta con la amplia extensión de su uso en las Administraciones Públicas de los países de nuestro entorno, en las instituciones de la Unión Europea y en el sector privado.

Nuestra Administración no puede mantenerse al margen de esta tendencia en el ámbito de los recursos humanos. Por ello el EBEP impone un salto cualitativo fundamental respecto a la situación anterior, apostando por la profesionalización de la función pública, al extender el uso de la evaluación a toda la Administración Pública sin excepción y al conectar esta herramienta con los elementos esenciales de un sistema de empleo, como son la carrera, la movilidad y la formación.

El carácter transversal de la evaluación del desempeño hace que la implantación de estos sistemas vaya irremediablemente enlazada con otros aspectos esenciales en la gestión de recursos humanos y, en concreto, con un nuevo modelo de empleo público que sea capaz de reclutar a profesionales con perfiles adecuados a la realidad actual, de motivar y de formar y actualizar a los servidores públicos para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus funciones y responsabilidades, ofreciéndoles suficientes oportunidades de promoción profesional, basada en una valoración objetiva de su desempeño y cualidades, y que facilite una gestión racional y objetiva, ágil y flexible del personal, atendiendo al continuo desarrollo de las tecnologías de la información.

Todas estas novedades deberán ser establecidas en las correspondientes Leyes de Función Pública dictadas en desarrollo del EBEP, tanto en el ámbito de la Administración General del Estado, como en el de las Comunidades Autónomas, algunas de las cuales están avanzando ya en ese camino.

Ahora bien, más allá de la obligación regulada en el EBEP, el contexto actual de crisis económica no ha hecho sino recalcar la necesidad de contar en la Administración Pública con un modelo de gestión pública responsable y profesionalizada, en la que la evaluación de la labor de los empleados públicos justifique la actuación pública en términos de eficacia y eficiencia. No cabe duda de que evaluar el desempeño de los empleados públicos es hoy una exigencia de la sociedad, y la opinión pública hace referencia recurrente a este mecanismo como vía de mejora en la eficiencia y la productividad de la Administración. Hoy en día ningún sector social ni económico se opone a su utilización, y, por el contrario, su uso puede redundar en una mejora de la imagen de los empleados públicos.

4. Panorama de la Función Pública

4.1. Experiencias de las Administraciones Públicas españolas

4.1.3. PLAN DE EXPERIENCIAS PILOTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA A.G.E.

“Más allá de la obligación regulada en el EBEP, el contexto actual de crisis económica no ha hecho sino recalcar la necesidad de contar en la Administración Pública con un modelo de gestión pública responsable y profesionalizada”

Con todo, la evaluación del desempeño parece evocar uno de los elementos más conflictivos de la regulación del EBEP, pero resulta, a la vez, un instrumento novedoso y esperanzador dentro de la gestión pública. La implantación de cualquier sistema de evaluación del desempeño es compleja, sobre todo si opera sobre una organización que no responde a una cultura de responsabilidad de los resultados. No obstante, los teóricos de la gestión pública afirman, que, a pesar del esfuerzo inicial de transición hacia la implantación de estas innovaciones gerenciales, en el medio y largo plazo es más eficiente contar con un sistema de evaluación del desempeño, que no tenerlo.



Foto: ©Ansesgob

Precisamente por ello, y antes de la aprobación de la futura Ley de Función Pública, parece aconsejable avanzar en esta materia de manera progresiva, tomando las primeras medidas para generar el cambio cultural que implica y sentando las bases del cambio de modelo de empleo público por el que se quiere apostar. Sin duda, esta implantación va a exigir un importante esfuerzo, tanto por las implicaciones de la puesta en marcha de este proceso

desde un punto de vista material y de diseño jurídico, como, y sobre todo, por la necesidad de sustentar el proceso sobre un cambio cultural de gran alcance.

Es en este contexto y bajo las premisas anteriormente expuestas sobre las que hay que comprender el Plan inicial de difusión y de fomento experimental de la evaluación del desempeño en la Administración General del Estado, que ha lanzado la Secretaría de Estado para la Función Pública, que pasamos a analizar.

2.- EL PLAN INICIAL DE DIFUSIÓN Y DE FOMENTO EXPERIMENTAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Objetivos

El Plan inicial de difusión y de fomento experimental de la evaluación del desempeño en la Administración General del Estado, iniciado en marzo de 2011, persigue fundamentalmente dos objetivos:

- en primer lugar, crear cultura administrativa en evaluación del desempeño previa a su implantación definitiva, facilitando tanto la información como el conocimiento sobre esta herramienta de gestión de recursos humanos entre todos los empleados públicos, a través del impulso de las acciones formativas;
- y, en segundo lugar, la realización práctica, contrastada y coordinada de experiencias piloto en evaluación del desempeño, con el objeto de perfeccionar la aplicación de metodologías adecuadas.

Con ello se pretende ir acumulando la mayor cantidad de información, de datos y de experiencias como preparación a una implantación real con las implicaciones del EBEP.

“[Con el Plan inicial de difusión y de fomento experimental de la evaluación del desempeño en la Administración General del Estado] se pretende ir acumulando la mayor cantidad de información, de datos y de experiencias como preparación a una implantación real con las implicaciones del EBEP”

De esta manera, la decisión de lanzar este novedoso Plan parte de la idea de que dar comienzo a estas experiencias piloto de evaluación del desempeño es una inversión rentable de futuro. Qué duda cabe de que cuanto antes se comience a probar, con mayor antelación y seguridad se podrán poner en marcha no sólo los sistemas de evaluación del desempeño sino los instrumentos de

4. Panorama de la Función Pública

4.1. Experiencias de las Administraciones Públicas españolas

4.1.3. PLAN DE EXPERIENCIAS PILOTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA A.G.E.

progresión profesional vinculados indefectiblemente con la evaluación, como la carrera horizontal, que son en definitiva elementos estratégicos de un nuevo modelo de empleo público.

Las unidades participantes

Actualmente, participan en este proyecto 60 unidades piloto, de nivel Subdirección General o equivalente, propuestas por las Subsecretarías de los diez Ministerios que han ofrecido su colaboración para participar en esta experiencia.

“Actualmente, participan en este proyecto 60 unidades piloto, de nivel Subdirección General o equivalente, propuestas por las Subsecretarías de los diez Ministerios”

Estas 60 unidades constituyen además una muestra muy variada y representativa de diferentes sectores de actividad administrativa y ámbitos funcionales y territoriales: unidades horizontales, como las de gestión de personal, de inspección de servicios, de relaciones institucionales y de tecnologías y servicios de la información; unidades que desarrollan actividades administrativas en sectores específicos, como policía, tráfico, medio ambiente, economía y docencia universitaria, por citar algunas; y finalmente participan organismos públicos, también de distinta naturaleza, que permiten incluir en ese proyecto una visión que rebasa el ámbito exclusivamente departamental.

Con carácter general, se ha recomendado que la experiencia se aplique sobre los funcionarios que ocupen puestos de trabajo de niveles 26 a 30, si bien, nada impide que sean objeto de evaluación funcionarios de niveles inferiores, siempre que gestionen equipos; en total, el número de evaluados asciende actualmente a 2.000 funcionarios.

La metodología

Si bien en la actualidad existe un número de experiencias en materia de evaluación del desempeño basada, cada una de ellas, en diferentes propuestas y soluciones metodológicas, en este proceso experimental se ha contado con la experiencia acumulada en la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del Ministerio de Economía y Hacienda en las pruebas que lleva realizando desde el año 2009.

“En este proceso experimental se ha contado con la experiencia acumulada en la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del Ministerio de Economía y Hacienda en las pruebas que lleva realizando

desde el año 2009”

No obstante, la utilización de esta metodología en particular no implica que éste vaya a ser el modelo que finalmente se adopte, sino que se trata más bien de un punto de arranque que admite peculiaridades en cada unidad piloto sobre la base de una serie de pautas comunes.

En concreto hay que subrayar que, por su carácter experimental, esta evaluación no tiene efectos sobre las retribuciones variables ni sobre la progresión profesional de los sujetos evaluados.

Aunque expuestas de manera resumida, las principales características de la metodología que se está utilizando en las pruebas piloto son:

- El período objeto de evaluación es anual o semestral.
- La evaluación es jerárquica, si bien se tiene en cuenta que quien evalúa es el superior funcional o directo del evaluado y no necesariamente el superior jerárquico.
- El contenido de la evaluación versa sobre la conducta profesional o actuación del personal y sobre sus resultados en el desarrollo de sus actividades o responsabilidades, es decir, la contribución a los objetivos estratégicos de la Unidad.
- Por último, el resultado de la evaluación final depende de la ponderación de la puntuación obtenida fijada en el cuestionario de evaluación, que es el instrumento que permite la gestión de todo el proceso.

Se puede afirmar que esta metodología aporta un valor añadido en la organización que la complementa como herramienta de gestión, ya que constituye una buena técnica de motivación y participación del personal en la actividad de las unidades. Su efecto positivo no se limita a la posibilidad de medir y mejorar el desempeño profesional y personal de los empleados públicos, sino que obliga a las organizaciones que la emplean a gestionar por objetivos y resultados.

La Comisión de Seguimiento

Dentro de este proceso, y como instrumento de apoyo y coordinación a las unidades que participan en este Plan, se ha creado una Comisión de Seguimiento, en el ámbito de la Dirección General de la Función Pública, y en la que participan también la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas y el Instituto Nacional de Administración Pública. Esta Comisión de Seguimiento tiene, entre otras funciones:

4. Panorama de la Función Pública

4.1. Experiencias de las Administraciones Públicas españolas

4.1.3. PLAN DE EXPERIENCIAS PILOTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA A.G.E.

“Como instrumento de apoyo y coordinación a las unidades que participan en este Plan, se ha creado una Comisión de Seguimiento”

- poner en marcha la metodología y el proceso de implantación de las pruebas piloto;
- decidir en qué unidades se realizarán las pruebas piloto;
- marcar los plazos y pautas de actuación;
- diseñar y organizar acciones informativas y formativas;
- establecer canales de comunicación y de intercambio de conocimientos;
- ejercer la labor de coordinación y seguimiento y dar asistencia técnica directa;
- y, finalmente, elaborar un estudio de análisis de resultados y propuestas de futuro.

Con el objeto de desempeñar adecuadamente estas funciones, la Comisión de Seguimiento ha llevado a cabo una serie de actuaciones, que son las siguientes:

- Creación de una Comunidad Virtual como foro permanente de comunicación e intercambio de experiencias, conocimientos y prácticas y resolución de consultas entre los responsables y coordinadores de las unidades piloto.
- Sesiones informativas iniciales y de carácter general sobre la implantación de las experiencias piloto en evaluación del desempeño en la Administración General del Estado.
- Sesiones formativas sobre metodología para definir objetivos e indicadores y para establecer y delimitar un marco de competencias; sesiones que han sido impartidas en diferentes momentos a lo largo de los meses de junio, julio, octubre y noviembre de 2011.
- Sesiones sobre el estado de situación e intercambio de experiencias de las unidades piloto, que se celebraron en el mes de septiembre de 2011.

Igualmente, se está trabajando, con la colaboración de la Subdirección General de Servicios Electrónicos para la Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General de Impulso de la Administración Electrónica, en el diseño de una aplicación informática, incorporada en el Sistema Integrado de Gestión de Personal (SIGP), que sirva de soporte para la gestión de la información derivada de las experiencias piloto.



Foto: ©Cortis

Algunas reflexiones sobre estas experiencias piloto

A pesar de su inicio muy reciente, podemos extraer ya alguna reflexión sobre este nuevo camino de experiencias en evaluación del desempeño abierto en varias unidades de la Administración General del Estado.

“A pesar de su inicio muy reciente, podemos extraer ya alguna reflexión sobre este nuevo camino de experiencias en evaluación del desempeño abierto”

Como se ha señalado anteriormente, se trata de una prueba experimental, cuyo principal valor añadido es ir desarrollando un aprendizaje organizacional, que sea el germen del cambio cultural, presupuesto previo a la plena implantación del futuro y definitivo modelo de evaluación del desempeño.

4. Panorama de la Función Pública

4.1. Experiencias de las Administraciones Públicas españolas

4.1.3. PLAN DE EXPERIENCIAS PILOTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA A.G.E.

De ahí que se ponga especial énfasis en el proceso, y no tanto en el método, pues, como se ha indicado anteriormente, se trata de una metodología abierta, que en ningún caso producirá efectos directos sobre los evaluados, más allá de extraer conclusiones sobre la validez y efectividad de dicha metodología y, si procede, en su caso, su modificación o sustitución por otra distinta. Ésta es, precisamente, una de las potencialidades de esta prueba experimental, pues permite probar metodologías, sin que lleguen a provocar ningún tipo de daño a la organización ni a sus empleados.

Se trata, en definitiva, de un modelo “en construcción”, que, lejos de condicionar decisiones futuras, tiene por objeto la recolección de datos e información, el aprendizaje de las mejores soluciones técnicas y ser útil y generar efectos perceptibles en unidades administrativas de muy diverso tipo, así como en el modo de trabajo por objetivos y resultados, a través de la retroalimentación proporcionada por los propios participantes. En definitiva, contribuye a que, cuando llegue el momento, aquéllas se tomen con mayores conocimientos y garantías de acierto.

“[Esta experiencia piloto es] un modelo «en construcción», que, lejos de condicionar decisiones futuras, tiene por objeto la recolección de datos e información”

En esta experiencia en materia de evaluación del desempeño se debe destacar el refuerzo de la participación del conjunto de los empleados públicos, los directivos y las organizaciones sindicales. Hasta ahora, la experiencia ha mostrado los efectos positivos de comunicación interna dentro de la organización y, en concreto, el conocimiento por parte de los sujetos evaluados de cómo tienen que actuar o qué se espera de ellos, la detección de las dificultades que se encuentran para realizar su trabajo y el desarrollo de las capacidades inherentes al puesto de trabajo.

Esta ventaja se extiende a la organización como tal si consideramos que, como ya se ha señalado, la organización se orienta más fácilmente hacia un sistema de gestión por objetivos y dispone de una mayor información sobre el contenido esperado, en términos de resultados y competencias, de los puestos de trabajo y de los empleados que prestan servicio en dichos puestos.

Sin duda, uno de los valores que merecen ser destacados de la evaluación del desempeño es su naturaleza rigurosamente técnica, ya que la evaluación del desempeño se mantiene en el plano de las herramientas de gestión de personal, sin que ello vaya en detrimento de su relevancia. Es una necesidad organizativa, es decir, sólo se puede comprender en el espacio de la gestión ordinaria del empleo público.

La valoración del estado actual de implantación es sin duda muy positiva a la luz de los datos aportados anteriormente. A pesar del entorno de cambio generado por la convocatoria de las pasadas Elecciones Generales, la mayoría de las unidades han continuado con sus actuaciones preliminares para poder comenzar en 2012 con el periodo de evaluación, sin apreciarse incidencias significativas.

En esta continuidad y avance significativo del proyecto han influido el compromiso voluntario adquirido por los Ministerios y el entusiasmo y la implicación de los responsables y coordinadores de las propias unidades, en la convicción de que se trata de un proceso útil y necesario en un futuro inmediato y, por último y aunque lo sea en menor medida, no se puede dejar de mencionar el apoyo suministrado por la Comisión de Seguimiento.

Resulta indiscutible que la implantación de sistemas de evaluación del desempeño requiere una maduración larga, por lo que la persistencia del proyecto y que no se produzcan discontinuidades en el proceso son factores determinantes del éxito. La interrupción de un proceso como el actual no sólo generaría efectos sobre este proyecto en particular, sino que generaría una falta de credibilidad de acciones posteriores que se adoptaran en este ámbito.

“Resulta indiscutible que la implantación de sistemas de evaluación del desempeño requiere una maduración larga, por lo que la persistencia del proyecto y que no se produzcan discontinuidades en el proceso son factores determinantes del éxito”

Como conclusión, hay que subrayar que la evaluación del desempeño, no es sólo una novedad del EBEP; es un elemento crucial del mismo por sus efectos transversales. Refuerza el desempeño gerencial del personal directivo, pues permite integrar los objetivos de cada unidad con los objetivos individuales de los empleados y el desarrollo de las personas.

La evaluación del desempeño implica una nueva cultura que requiere un aprendizaje por parte del personal directivo y por parte del conjunto de los evaluados, a través de acciones formativas ad hoc y de la experimentación de primera mano, y entronca con principios informadores de nuestro modelo de empleo público, como son la orientación al interés general y al derecho a la buena administración, a la calidad de los servicios y a la responsabilidad por los resultados.

Se trata, en fin, de una oportunidad de mejora para los empleados públicos, y para los ciudadanos.

4. Panorama de la Función Pública

4.1. Experiencias de las Administraciones Públicas españolas

4.1.3. PLAN DE EXPERIENCIAS PILOTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA A.G.E.

ANEXO. UNIDADES PILOTO

Hasta ahora participan de la experiencia piloto 60 unidades que se relacionan a continuación:

Por parte del Ministerio de Justicia:

Subdirección General de Recursos Humanos de la Subsecretaría

Por parte del Ministerio de Defensa:

Subdirección General de Costes de Personal de la Dirección General de Personal

Organismo Autónomo Canal de Experiencias Hidrodinámicas del Pardo (CEHIPAR)

Por parte del Ministerio de Economía y Hacienda:

Subdirección General de Recursos Humanos de la Subsecretaría

Gerencia Territorial de Ávila de la Dirección General del Catastro

Las siguientes Subdirecciones de la Dirección General Costes de Personal y Pensiones Públicas:

- Subdirección General de Estudios de Costes y Análisis de Retribuciones
- Subdirección General de Gestión de Retribuciones y Puestos de Trabajo
- Subdirección General de Gestión de Clases Pasivas
- Subdirección General de Ordenación Normativa y Recursos
- Unidad de Estudios de Retribuciones
- Unidad de Colectivos de Régimen Especial
- Unidad de Estadísticas e Informes
- Secretaría General

Subdirección General de Organización, Planificación y Gestión de Recursos de la Intervención General de la Administración del Estado

Subdirección General de Estadísticas Coyunturales y Precios del Instituto Nacional de Estadística

Por parte del Ministerio del Interior:

Subdirección General de Personal, Costes, Planificación de Recursos Humanos e Inspección de la Subsecretaría

División de Personal de las Oficinas de DNI y Pasaportes de Santa Engracia y Tetuán de Madrid

Departamento de Administración del Organismo Autónomo Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo

Secretaría General de la Dirección General de Tráfico

Por parte del Ministerio de Educación:

Subdirección General de Personal de la Subsecretaría

Vicegerencia de Recursos Humanos de la UNED

Por parte del Ministerio de Trabajo e Inmigración:

Las siguientes Subdirecciones Generales de la Subsecretaría:

- Subdirección General de Recursos Humanos
- Subdirección General de Ordenación y Desarrollo de los Recursos Humanos de los Organismos Autónomos y de la Seguridad Social
- Subdirección General de Tecnologías y Sistemas de la Información
- Subdirección General de Coordinación y Relaciones Institucionales
- Subdirección General de Recursos

El Organismo Autónomo Fondo de Garantía Salarial (FOGASA)

Por parte del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio:

Las siguientes Subdirecciones Generales de la Subsecretaría:

- La Subdirección General de Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos
- La Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones

Las siguientes Subdirecciones Generales de la Dirección General de Comercio Interior:

- Subdirección General de Fomento y Modernización del

4. Panorama de la Función Pública

4.1. Experiencias de las Administraciones Públicas españolas

4.1.3. PLAN DE EXPERIENCIAS PILOTO EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA A.G.E.

Comercio Interior

- Subdirección General de Canales de Comercialización y Relaciones Institucionales

Por parte del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino:

Subdirección General de Apoyo y Coordinación de la Secretaría General de Medio Rural

Subdirección General de Programas y Coordinación de la Dirección General de Desarrollo Sostenible del Medio Rural

Subdirección General de Política Estructural de la Dirección General de Ordenación Pesquera

Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA)

Entidad Estatal de Seguros Agrarios (ENESA)

Confederación Hidrográfica del Júcar

Confederación Hidrográfica del Guadiana

Mancomunidad de Canales del Taibilla

Por parte del Ministerio de la Presidencia:

Subdirección General de Tecnologías y Servicios de la Información de la Dirección General de Recursos Humanos, Servicios e Infraestructuras.

Y finalmente, por parte del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública:

Las siguientes Subdirecciones Generales de la Subsecretaría:

- Subdirección General de Relaciones Institucionales y Personal

- Subdirección General de Personal de la Administración Periférica

La siguiente Subdirección de la Secretaría de Estado de Cooperación Territorial:

- Subdirección General de Estudios y Sistemas de Información Local

Las siguientes Subdirecciones Generales de la Secretaría de Estado para la Función Pública:

- De la Dirección General de la Función Pública

* Subdirección General de Planificación de Recursos Humanos y Retribuciones

* Subdirección General de Relaciones Laborales

* Subdirección General de Gestión de Procedimientos de Personal

* Subdirección General de Relaciones con otras Administraciones

* División de Consultoría, Asesoramiento y Asistencia de Recursos Humanos

* Unidad de Apoyo

- De la Dirección General de Organización Administrativa y Procedimientos:

* Subdirección General de Organización

* Subdirección General de la Inspección General de Servicios de la Administración General del Estado.

* Subdirección General de Mejora y Simplificación de la Regulación Procedimental

* Unidad de Apoyo

- Del Organismo Autónomo Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), todas las Unidades. A saber:

* Subdirección General de Programas Formativos en Administración Local

* Subdirección General de Formación

* Subdirección General de Selección

* Subdirección General de Estudios y Publicaciones

* Departamento de Gerencia

* Departamento de Relaciones Internacionales

* Unidad de Apoyo