

Índice General

Página

PRESENTACIÓN

LOURDES ROMERO ALONSO 23

CUESTIONES PRÁCTICAS

¿Cómo está transformando la inteligencia artificial y la automatización el empleo público en España, y qué estrategias son necesarias para maximizar sus beneficios y mitigar sus riesgos? 27

¿Qué efecto está teniendo la aparición de la inteligencia artificial en el marco de las relaciones laborales? ¿Qué particularidades tienen en el ámbito de la función pública? 28

¿En qué norma o preceptos legales se exige que los empleados públicos desarrollen sus habilidades digitales para adaptarse a la IA? 28

¿Deben aprobarse normas y guías de uso para limitar o condicionar el uso de aplicaciones de IA generativa en la función pública? 30

¿Cómo puede la inteligencia artificial (IA) contribuir a la inclusión digital en la administración pública, y qué papel juegan los empleados públicos en este proceso de transformación? 31

¿Cómo impactan la inteligencia artificial y la automatización en los subsistemas de la gestión de recursos humanos del empleo público (selección, formación, evaluación, relaciones laborales, derechos digitales, productividad, perfiles profesionales y dirección pública), y qué desafíos y oportunidades generan?	31
¿Cuál es la diferencia entre automatización y robotización en la administración pública, y cómo impactan estas tecnologías en el trabajo de los funcionarios públicos?	33
¿Cómo pueden las Administraciones locales fomentar la planificación estratégica en la gestión de recursos humanos, equilibrando la innovación tecnológica, la sostenibilidad de las políticas públicas y la inclusión en sus procesos?	34
¿Qué medidas de apoyo contempla la legislación autonómica de empleo público para cooperar con las entidades locales? .	34
¿Qué cinco tareas básicas implica la gestión profesional de recursos humanos?	35
¿Para el desempeño de un puesto de trabajo de carácter directivo en una entidad local es posible nombrar a su titular con el carácter de «personal eventual»?	36
¿Puede el Ayuntamiento acceder a la información contenida en el ordenador que ha puesto a disposición de sus empleados?	37
¿Tiene un carácter singular el catálogo de derechos y deberes digitales de los trabajadores en el marco del empleo público y, especialmente, en el marco del teletrabajo? ¿Por qué?	38
¿Pueden utilizarse sistemas de alto riesgo en el marco de la selección y evaluación de empleados?	39
¿Existen excepciones respecto al uso de estos sistemas en el ámbito de la actividad administrativa?	39

EL PERFIL DEL EMPLEADO PÚBLICO DEL FUTURO

**EL PERFIL DEL EMPLEADO PÚBLICO DEL ¿FUTURO?:
COMPETENCIAS Y HABILIDADES CLAVE PROPIAS DE
LA «INTELIGENCIA HUMANA»**
VÍCTOR ALMONACID LAMELAS. 43

I. La inteligencia y su aplicación a la moderna gestión pública. 43

II. La IA viene a ocupar un espacio, pero no el nuestro ... 48

III. Habilidades blandas 50

 1. *Pensamiento crítico enfocado a la resolución de problemas* 50

 2. *Creatividad orientada a la innovación* 51

 3. *Inteligencia emocional* 51

 4. *Adaptabilidad y flexibilidad* 52

 5. *Comunicación efectiva* 52

 6. *Colaboración y trabajo en equipo* 53

 7. *Liderazgo*..... 53

IV. ¿Nuevos perfiles, puestos o habilidades? 53

V. Funcionarios versus funcionsapiens 55

VI. Ética y función pública 59

VII. Conclusiones 62

**LA FUNCIÓN PÚBLICA DEL FUTURO: ¿BOTS
EXPERTOS EN PROMPTEAR?**
RICARDO RIVERO ORTEGA 67

I. ¿Qué va a hacer la Iglesia católica? 67

II. Mientras tanto, la Administración «promptea»..... 69

III. El legislador mira para otro lado y AESIA no hace nada aún 73

	<u>Página</u>
IV. Y puede que nos replacen los robots.....	75
V. La función pública del futuro debe realizar su factor humano y vocación de servicio	79

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LOS DERECHOS DIGITALES

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DERECHOS DIGITALES DE NATURALEZA LABORAL DEL EMPLEADO PÚBLICO LOCAL

JOSEFA CANTERO MARTÍNEZ	83
I. Introducción.....	83
II. Los derechos digitales como respuesta ante las facultades de vigilancia y supervisión de la Administración (art. 14.j.bis del TREBEP)	87
III. Algunos ejemplos que han afectado al derecho a la intimidad del empleado público.....	89
IV. El impacto de la tecnología en el empleo público como un fenómeno más complejo	93
V. A modo de conclusión	97

FUNCIÓN PÚBLICA Y DISRUPCIÓN: LA MODULACIÓN DE LOS DEBERES Y LOS DERECHOS DIGITALES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN EL MARCO DE LA LEGISLACIÓN EUROPEA SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

JUAN JOSÉ RASTROLLO SUÁREZ	101
I. Introducción.....	101
II. Concepto y evolución de los deberes y los derechos digitales de los empleados públicos en España.....	103

III. El Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial y por el que se modifican los Reglamentos (CE) 300/2008 (UE)167/2013 (UE) 2018/858 (UE) 2018/1139 y (UE) 2019/2144 y las Directivas 2014/90/UE (UE) 2016/797 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de inteligencia artificial)	111
IV. Las directrices sobre prácticas prohibidas de inteligencia artificial	115
V. Conclusiones	116

AUTOMATIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL: EL NUEVO CAMINO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

M ^a CARMEN RODRÍGUEZ QUIRÓS	119
I. La transformación digital en la Administración local ..	119
II. Automatización de procesos en la Administración local	120
III. La inteligencia artificial como motor de transformación	127
IV. Conclusiones	129
V. Referencias	130

GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA ERA DIGITAL

LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE RRHH TRANSFORMADORES DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

ENRIQUE FERNÁNDEZ DELGADO	133
I. La organización y los instrumentos en la Administración Pública	133
II. La IA como elemento transformador en la gestión de personas	135

III. Impacto en los procesos de gestión de sistemas automatizados	137
IV. Liderazgo y diálogo social: la IA como motor	139
<i>El papel ético del liderazgo y el diálogo social en la era de la IA</i>	141
V. La función pública transformadora de la sociedad	142
VI. La medición y gestión por objetivos	145
VII. Conclusiones	147

EL INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL AL SERVICIO DE UNA ENTIDAD LOCAL

MANUEL FERREIRA RECIO	151
I. Introducción	151
II. Planificar la evaluación del desempeño	154
III. Fases para una implantación efectiva de la evaluación del desempeño	157
1. <i>Definición del modelo y planificación</i>	157
¿Qué es y qué mide la evaluación del desempeño?	158
¿Qué significa medir resultados?	158
¿Qué significa medir conductas o desempeños? ..	159
El proceso previo de análisis y descripción de puestos de trabajo	160
¿Para qué y por qué evaluar a los recursos humanos?	160
¿Quién evalúa a quién? Protagonistas en el procedimiento de evaluación	162
Los resultados de la evaluación del desempeño y su gestión ¿Qué efectos produce?	165
Los efectos de la ED en la carrera profesional horizontal	166

	<u><i>Página</i></u>
Los efectos de la ED en la formación	167
La ED y la provisión de puestos	167
La ED en la percepción de las retribuciones complementarias	168
La ED y la promoción interna	170
La ED y la revisión de los puestos de trabajo.	170
La ED y el personal directivo	170
La ED y la prolongación del servicio activo	171
2. <i>Elaboración y aprobación del instrumento jurídico</i>	171
3. <i>Comunicación</i>	172
4. <i>Aplicación efectiva de la evaluación del desempeño</i>	172
IV. Un modelo de plan estratégico para la evaluación del desempeño	173
1. <i>Objetivos del Plan</i>	173
2. <i>Fases del Plan</i>	173
V. La evaluación del desempeño en la legislación de función pública de desarrollo	176
<i>Asturias</i>	176
<i>Valencia</i>	176
<i>La Rioja</i>	176
<i>Castilla y León</i>	176
<i>Islas Baleares</i>	177
<i>Extremadura</i>	177
<i>Galicia</i>	177
<i>Murcia</i>	177
<i>Castilla-La Mancha</i>	177
<i>País Vasco</i>	177
<i>Andalucía</i>	177
<i>Administración General del Estado</i>	178
VI. Bibliografía	178

RETOS Y CLAVES PARA EL FUTURO

LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL	
MIGUEL SÁNCHEZ MORÓN	181
I. Sobre los problemas específicos del empleo público local.....	181
II. Las reformas legales recientes y su limitado efecto sobre el empleo público local.....	186
III. Algunas propuestas de reforma del empleo público en municipios pequeños y medianos	188
IV. Algunas propuestas de reforma para municipios de gran población y otras entidades locales con numeroso personal	190
V. Bibliografía.....	193
DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN: LA NECESIDAD DE UN NUEVO MARCO INSTITUCIONAL Y PROFESIONAL DE GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LAS ENTIDADES LOCALES	
FEDERICO CASTILLO BLANCO	195
I. Las dificultades objetivas para gestionar recursos humanos en las entidades locales	195
II. Un nuevo marco institucional para la gestión del empleo público: cooperación, cooperación y más cooperación	199
III. La profesionalización de la gestión de recursos humanos en las entidades locales	204
IV. Quien mucho abarca poco aprieta a la excesiva ambición de las normas de empleo público en el nivel local .	208
V. Bibliografía.....	209

¿TRANSFORMAR LAS ORGANIZACIONES LOCALES? LA GOBERNANZA INTRAORGANIZATIVA COMO DESAFÍO INMEDIATO FRENTE A LA «CRUZADA ANTIBUROCRÁTICA»

	RAFAEL JIMÉNEZ ASENSIO	211
I.	Introducción: la cruzada antiburocrática y sus letales efectos. Algunas respuestas	211
II.	La gobernanza intraorganizativa	213
III.	El (mal) estado de las organizaciones públicas	213
IV.	La gobernanza intraorganizativa: líneas de actuación. La trascendencia de una buena organización para la política local.	218
V.	Alineamiento política y gestión en los gobiernos locales. Cómo mejorar la acción política y la burocrática mediante un enfoque compartido	224
	1. <i>Introducción: un déficit de alineamiento entre política y gestión</i>	224
	2. <i>Políticos y funcionarios (o empleados públicos)</i>	227
	3. <i>La necesidad objetiva de disponer de buenos cuadros intermedios en las organizaciones locales.</i>	231
VI.	Final: a modo de conclusiones	233

LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL: RETOS Y OPORTUNIDADES EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS

	JOSÉ VICENTE CORTÉS CARRERES.	235
I.	Introducción.	236
II.	Reflexiones sobre la automatización y la inteligencia artificial en el empleo público	238
	1. <i>Transformación de las tareas y roles en el empleo público .</i>	239
	2. <i>Impacto en la estructura del empleo público</i>	239

	<u><i>Página</i></u>
3. <i>Cambios en las competencias y habilidades requeridas . . .</i>	241
4. <i>Mejora de la eficiencia y calidad de los servicios públicos .</i>	242
5. <i>Riesgos de desigualdad y exclusión</i>	243
6. <i>Impacto en las relaciones laborales y el diálogo social</i>	243
7. <i>Desafíos éticos y de transparencia.</i>	244
III. Algunas tendencias de futuro en la gestión de recursos humanos	244
1. <i>Mayor protagonismo de la tecnología</i>	245
2. <i>Enfoque en la experiencia del empleado</i>	245
3. <i>Flexibilidad y trabajo remoto</i>	245
4. <i>Desarrollo continuo y aprendizaje permanente</i>	246
5. <i>Diversidad, equidad e inclusión</i>	246
6. <i>Ética y responsabilidad social.</i>	247
7. <i>Nuevos modelos de liderazgo:</i>	247
8. <i>La importancia de la marca de empleador:.</i>	248
IV. Breve aproximación a los cambios que se pueden producir en algunos subsistemas de la gestión de recursos humanos	249
1. <i>La función de recursos humanos</i>	249
1.1. <i>Digitalización de los procesos de gestión de personas</i>	250
1.2. <i>Redefinición de los Roles y Competencias de los Profesionales de RRHH.</i>	250
1.3. <i>Relaciones laborales y diálogo social.</i>	251
1.4. <i>Enfoque en la experiencia del empleado (employee experience)</i>	251
1.5. <i>Gestión del talento basada en datos (people analytics).</i>	252
1.6. <i>Fomento de la diversidad, equidad e inclusión (DEI).</i>	252
1.7. <i>Innovación en la prestación de servicios públicos</i>	253

	<u><i>Página</i></u>
1.8. Gestión del cambio y liderazgo transformacional.	253
1.9. Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC)	254
1.10. Adaptación a nuevos modelos de trabajo	254
1.11. Mejora de la seguridad y protección de datos. . . .	254
1.12. Ética y transparencia en la gestión de personas. .	255
2. <i>Previsión, planificación y determinación de las necesidades de personal</i>	255
2.1. Análisis predictivo y prospectivo de necesidades de personal	256
2.2. Automatización de procesos de planificación	256
2.3. Redefinición de perfiles y competencias.	257
2.4. Mayor flexibilidad y adaptabilidad en la planificación	257
2.5. Sostenibilidad y eficiencia en la gestión de personal	258
3. <i>Selección de personal, provisión de puestos y movilidad</i> . . .	258
3.1. Selección de Personal	258
3.2. Provisión de Personal	259
3.3. Movilidad del personal.	259
4. <i>Formación y capacitación del personal</i>	259
4.1. Personalización del aprendizaje.	259
4.2. Formación en línea y acceso remoto.	260
4.3. Automatización de procesos de capacitación	260
4.4. Análisis de datos para mejorar la formación	260
4.5. Aprendizaje continuo y microlearning	261
4.6. Mejora en la gestión del conocimiento y la retención del talento	261
4.7. Colaboración y conocimiento compartido.	261
4.8. Desafíos y consideraciones	262

	<i>Página</i>
4.9. Futuro de la formación en la administración pública.....	262
5. <i>Evaluación del desempeño</i>	262
5.1. Evaluación basada en datos objetivos	262
5.2. Evaluación continua y en tiempo real	263
5.3. Personalización de la evaluación	263
5.4. Reducción de sesgos y mayor equidad	263
5.6. Integración con herramientas de gestión del talento	263
5.7. Futuro de la evaluación del desempeño	264
6. <i>La gestión de las carreras profesionales</i>	264
7. <i>La organización del trabajo, la gestión de la asistencia y el control del absentismo</i>	265
7.1. Organización del trabajo.....	265
7.2. Gestión de la asistencia	265
7.3. Control del absentismo	266
7.4. Mejora de la productividad y bienestar.....	266
7.5. Impacto en la estructura organizativa.....	267
7.6. Futuro de la organización del trabajo en la Administración pública	267
8. <i>Negociación colectiva y relaciones laborales</i>	267
8.1. Negociación colectiva.....	268
8.2. Relaciones laborales.....	268
8.3. Impacto en las condiciones laborales	269
8.4. Futuro de la negociación colectiva y relaciones laborales	269
8.5. Información y consulta.....	269
8.6. Adaptación a nuevas realidades.....	270
9. <i>Productividad y rendimiento</i>	270
9.1. Impacto en el rendimiento.....	270
9.2. Retos y consideraciones	271

	<u><i>Página</i></u>
10. <i>Impacto de la IA y las transformaciones digitales en los estilos de liderazgo</i>	272
10.1. <i>Liderazgos basados en datos</i>	272
10.2. <i>Liderazgos adaptativos</i>	272
10.3. <i>Liderazgo colaborativo</i>	273
10.4. <i>Liderazgo orientado a la tecnología</i>	273
10.5. <i>Liderazgo emocional</i>	273
10.6. <i>Liderazgo estratégico</i>	273
V. Reflexiones finales	274
1. <i>Aspectos a tener en cuenta</i>	274
2. <i>Recomendaciones</i>	275
3. <i>Liderazgo y visión compartida</i>	275
4. <i>Formación y capacitación</i>	275
5. <i>Modernización de la infraestructura</i>	276
6. <i>Marco legal y regulatorio</i>	276
7. <i>Participación y diálogo</i>	276
8. <i>Enfoque en la ciudadanía</i>	277
9. <i>Pilotaje y escalabilidad</i>	277
10. <i>Prioridades temáticas</i>	277
VI. Bibliografía	278
1. <i>Transformación digital y empleo público</i>	278
2. <i>Inteligencia artificial en el sector público</i>	279
3. <i>Gestión de recursos humanos en la era digital</i>	279
4. <i>Ética y privacidad en la IA</i>	280
5. <i>Liderazgo y cambio organizacional</i>	280
6. <i>Tendencias futuras en la gestión pública</i>	280
7. <i>Impacto de la automatización en el empleo</i>	280
8. <i>Gobierno abierto y transparencia</i>	281
9. <i>Aprendizaje continuo y desarrollo de competencias</i>	281
10. <i>Otros temas relevantes</i>	281

BUENAS PRÁCTICAS

ANALIZ@: EL IMPACTO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIPUTACIÓN DE SEVILLA LOURDES ROMERO ALONSO, JESÚS CÓZAR CAMPANARIO.	285
ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA AFRONTAR EL RELEVO GENERACIONAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. LA METODOLOGÍA TRANSFER FRANCISCO JAVIER DOMÍNGUEZ MURILLO, REYES BORALLA JARAMILLO	303
CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL DEL AYUNTAMIENTO DE SANT BOI: SI TIENE PROPÓSITO, TIENE SENTIDO Y DIRECCIÓN ROBERT LÓPEZ PASTRANA, SERGIO PUERTAS FERNÁNDEZ.	315