

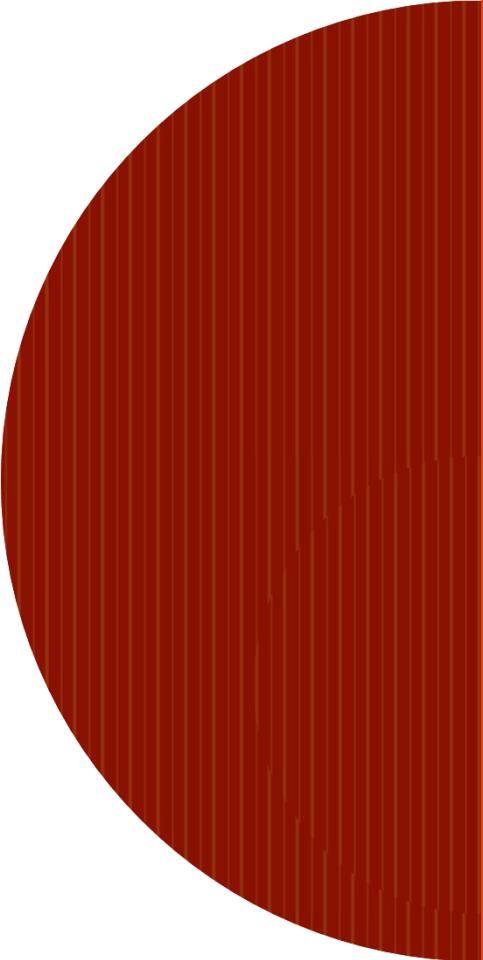
***DOCE TESIS Y SEIS HIPÓTESIS SOBRE LA
SELECCIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS Y
SU FUTURO***

Rafael Jiménez Asensio
(Estudio Sector Público SLPU/Catedrático
Universidad acreditado)
<https://rafaeljimenezasensio.com/>

INTRODUCCIÓN

- Agradecimientos
- Esquema de la sesión
- Dualidad de enfoque:
 - Los procesos “de selección” inmediatos: sus taras y algunas propuestas de mejora
 - La mirada estratégica: selección en la función pública en un entorno de revolución digital. Desafíos y necesidad de replanteamiento radical del modelo

PRIMERA PARTE



“La historia es una galería de cuadros donde hay pocos originales y muchas copias” (A. De Toqueville, El Antiguo Régimen y la Revolución”, Guadarrama, 1969, p. 102)

“Factor importante de esta pérdida de consideración social (del funcionario) es la eliminación de las oposiciones, que la sociedad había internalizado como la expresión máxima del mérito y capacidad. En las oposiciones se basaba la superioridad del funcionario. El ciudadano sabe cómo ingresan en la Administración los interinos, cómo se han suprimido formalmente los ejercicios o convertido en una farsa” (Alejandro Nieto, La ‘nueva’ organización del desgobierno, Ariel, 1996, pp. 135-136)

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

1.- La trascendencia de la selección en el empleo público.

2.- La selección forma parte integrante del núcleo de la política de recursos humanos de una organización pública.

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

3.- Las tres notas características de la función pública.

- *Profesionalidad (Acceso por mérito)*
- *Estabilidad (al abrigo de la política)*
- *Imparcialidad*

4.- El cierre temporal de la selección: las políticas de contención presupuestaria y la tasa de reposición de efectivos.

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

5.- Sin una política (continua) de previsión de efectivos no se pueden cubrir cabalmente las vacantes del sector público.

6.- La Oferta de Empleo Público como instrumento del pasado.

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

7.- El efecto no deseado: la multiplicación de la temporalidad en las Administraciones Públicas y el acceso a la condición de interino

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

8.- La interinidad no está configurada ni legal ni conceptualmente como un estadio previo a la adquisición de la condición de funcionario de carrera sino como un medio de cubrir temporalmente una necesidad objetiva de la Administración. El acceso a la condición de funcionario de carrera solo se puede hacer previa acreditación efectiva (no formal) de competencias profesionales en procesos competitivos y abiertos que salvaguarden de forma efectiva los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad.

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

9.- Estabilización del empleo temporal no es igual a estabilización de las personas que ocupan temporalmente las plazas

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

10.- Captar talento no está reñido con computar razonablemente los servicios prestados, pero requiere incorporar pruebas selectivas que midan realmente las competencias exigidas para el desempeño de las tareas de cada puesto de trabajo y predigan el buen desempeño.

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

11.- Las denominadas “oposiciones serias” adolecen asimismo de enormes vicios de diseño y producen resultados más que discutibles.

Doce tesis sobre el estado actual de la selección en la función pública

12.- Los retos del futuro: La cobertura de las plazas vacantes como consecuencia de las jubilaciones masivas, así como el impacto de la revolución tecnológica en la Administración, obligan a repensar radicalmente el modo y manera de seleccionar empleados públicos.

SEGUNDA PARTE

*“Ningún empleo humano que quede
estará jamás a salvo de la amenaza
de la automatización futura, porque
el aprendizaje automático y la
robótica continuarán mejorando”*

*(Yuval N. Harari, 21 Lecciones para
el siglo XXI, Debate, 2018, p. 50).*

Seis hipótesis sobre el empleo público y la selección del futuro

1.- Un Sector Público que deberá identificar cuáles son sus misiones de futuro, de acuerdo con estudios fiables de prospectiva (análisis de demanda y de funciones a ejercer) en un contexto en permanente mutación y con enormes cambios inmediatos y acelerados en el entorno que exigirán adaptaciones permanentes y rápidas, con el fin de crear, modificar o suprimir estructuras, programas y puestos de trabajo, adaptando los procesos selectivos a esas necesidades.

Seis hipótesis sobre el empleo público y la selección del futuro

2.- Una Administración Pública más reducida de tamaño, en constante y acelerada transformación y con una función pública permanente que convivirá cada vez más con un número elevado de empleos públicos temporales, transitorios o de programa, proyecto o misión. El imposible mito de la estabilización estructural de plantillas en la era de la revolución tecnológica.

Seis hipótesis sobre el empleo público y la selección del futuro

3.- Un empleo público altamente tecnificado y con necesidades de aprendizaje permanente, con pasarelas constantes entre público / privado y con fuerte externalización de algunos de sus trabajos más estratégicos vinculados a la revolución tecnológica y al Big Data.

Seis hipótesis sobre el empleo público y la selección del futuro

4.- Unas funciones de autoridad o de potestad pública que se mantendrán como esencia del poder público, pero cuyos procesos selectivos deberán adaptarse a una presencia gradual e intensa de la digitalización, robotización e Inteligencia Artificial, debiendo recomponer gradualmente su trazado y las exigencias (capacidades) necesarias para prestar funciones y tareas en constante mutación (sobre todo estas últimas).

Seis hipótesis sobre el empleo público y la selección del futuro

5.- Unas funciones asistenciales o sociales que también seguirán siendo prestadas por las Administraciones Públicas, pero que asimismo deberán recomponer sus perfiles profesionales y, por tanto, sus procesos selectivos a las exigencias del contexto de revolución tecnológica que no se detendrá, con mutación permanente, asimismo, de sus tareas y funciones.

Seis hipótesis sobre el empleo público y la selección del futuro

6.- Conclusión. La necesidad imperiosa de llevar a cabo un giro copernicano (gestionado gradualmente, pero de forma decidida) en los diseños y métodos selectivos para el acceso al empleo público para afrontar los desafíos de la Administración Pública del futuro.

FINAL

“La revolución 4.0 se va a basar en sistemas potentísimos de inteligencia artificial que unidos a la robótica van a desplazar de puestos de trabajo a millones de personas. La pregunta es quién va a tomar las decisiones. Si queremos ser nosotros tenemos que fundar un humanismo distinto para lo que tenemos que formar una inteligencia diferente, que sepa aprovechar y colaborar con esos sistemas tecnológicos, pero también ver sus peligros (...) La función de la filosofía es aprender a desarrollar el pensamiento crítico”

(José Antonio Marina, entrevista El Diario Vasco 07-04-2019)

DOCE TESIS Y SEIS HIPÓTESIS SOBRE LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS Y SU FUTURO

Rafael Jiménez Asensio (Estudio Sector Público SLPU/Catedrático Universidad acreditado)

<https://rafaeljimenezasensio.com/>

“La historia es una galería de cuadros donde hay pocos originales y muchas copias”

(Alexis de Toqueville, *El Antiguo Régimen y la Revolución*, Guadarrama, 1969, p. 102)

“La inteligencia artificial está invadiendo silenciosamente nuestras vidas”

(J. I. Latorre, *Ética para las máquinas*, Ariel, 2018)

Introducción

Este trabajo tiene por objeto, en su primera parte, formular doce tesis sobre el estado actual de la selección de empleados públicos, especialmente por lo que afecta al ámbito autonómico y local de gobierno (aunque con alguna referencia puntual asimismo al ámbito de la Administración General del Estado), tanto por lo que respecta a la Administración matriz como por lo que se refiere a los empleos de su correspondiente sector público institucional (o instrumental).

Tras una serie de años en los que las ofertas de empleo público han estado prácticamente congeladas y en los que ha crecido de forma inusitada el empleo público interino o temporal (así como el eventual, en el sector público de salud), se puede comprobar con notable preocupación cómo las exigencias requeridas para el acceso a la condición de funcionario de carrera o de personal laboral fijo a través de pruebas selectivas de corte formalmente competitivo se están viendo trucadas mediante prácticas de todo tipo, que transforman tales procesos en un sucedáneo de lo que debiera ser un sistema de acceso a la función pública acorde con los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad. Tales falsos procesos selectivos se están prodigando por el panorama público español sin que hasta ahora los jueces y tribunales contencioso-administrativos hayan dictado sentencias ejemplares que eviten su consumación, pues colocan a los aspirantes a un empleo público que no hayan tenido relación previa con la Administración Pública en condiciones absolutamente imposibles de obtener ningún tipo de plaza por muy buenas calificaciones que obtengan en tales convocatorias. En efecto, el cúmulo de trampas, triquiñuelas y otros inventos que se están explorando para obtener el “aplantillamiento”

definitivo de los funcionarios interinos (dando peso determinante a la fase de concurso y ablandando hasta el infinito la fase de oposición) o la funcionarización de laborales (por no hablar de los opacos procesos de promoción interna, que están configurados como pruebas cerradas o restringidas), es ingente. Se parte de la falsa premisa de que quien ya está como interino o temporal, el tiempo transcurrido en esa condición sana sus posibles déficits de conocimiento o la falta de destrezas, aptitudes o actitudes para acceder en términos competitivos al empleo público. Las consecuencias que todo ello tendrá para la función pública como institución en un futuro inmediato y mediano se analizan en el presente trabajo. Tales consecuencias no se limitan a su incidencia directa –ya suficientemente grave– sobre el principio de igualdad, mérito y capacidad, sino que se extienden sobre una más que previsible baja profesionalización de la institución de función pública en los años venideros, lo que puede conducir derechamente a la afectación a su imparcialidad (una función pública con bajo nivel de profesionalización, siempre puede ser más fácilmente capturada por la política), inclusive puede dar lugar a que en un momento dado (teniendo en cuenta que en los casos en los que no se acrediten competencias efectivas se darán unos más que previsibles bajos niveles de eficacia y eficiencia, así como su incapacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y de otro carácter que se vayan produciendo) ese personal aplantillado de forma no profesional termine siendo amortizado del empleo público como consecuencia de una automatización constante a la que no ha sabido adaptarse o siendo arrinconado en un lugar donde dormite sin apenas funciones y tareas efectivas, con elevado coste sobre los presupuestos públicos e innegable frustración personal.

Debe tenerse en cuenta que gran parte de estos “nuevos empleados públicos” (dicho de otra manera, los que accedan a través de esos procedimientos singulares de estabilización, que algunos llevan décadas en la Administración), antes ingresados como interinos o laborales temporales con pruebas por lo común de muy bajas exigencias o incluso sin pruebas, permanecerán, dada su edad, durante más de dos o tres décadas en el empleo público (esto es, hasta 2040-2050), momento en el que las transformaciones derivadas de la automatización y de la Inteligencia Artificial serán imparable en el entorno público, y circunstancia en la que, sin haber acreditado competencias efectivas para un acceso exigente basado en mérito y capacidad, difícilmente se podrán adecuar al nuevo panorama funcional y a unos perfiles de empleo que exigirá esfuerzo constante de aprendizaje continuo y otras competencias como la creatividad o la innovación. La responsabilidad de los gestores de recursos humanos que promueven estos sistemas de acceso blandos, de los propios sindicatos del sector público que los impulsan e ingenian mil trucos y trampas para

llevarlos a cabo, así como de los políticos que los avalan, es elevada. No se trata solo del innegable daño que se está causando al interés ciudadano mediante estas prácticas, ya consolidadas, puesto que hay otros efectos más serios a medio plazo. En cualquier caso, estas prácticas de presunta selección rememoran, cuando no superan por exceso, los procesos generales de aplantillar personal temporal que fueron realizados durante las décadas de los ochenta y primeros de los noventa del siglo pasado. La Historia, como decía Tocqueville, es un cuadro con muy pocos originales y muchas copias.

Salvado este problema contingente (aunque con efectos estructurales fortísimos, como se ha dicho), este trabajo se adentra, en su segunda parte, en la formulación de seis hipótesis sobre cómo se presume que será o debiera ser la selección de empleados públicos en las próximas décadas en el marco de una función pública que poco o nada tendrá que ver con la actualmente existente. Es éste un terreno mucho menos seguro, pues las hipótesis que se barajan nacen de la lectura de la literatura especializada y de un buen número de ensayos que tienen por objeto el futuro del empleo como consecuencia, principalmente, de la revolución tecnológica a la que venimos haciendo referencia en estas páginas. A tal efecto, el planteamiento de ese escenario de futuro arranca por la inaplazable necesidad que tienen las Administraciones Públicas de identificar cuáles podrán ser sus misiones centrales en los próximos años, sobre todo partiendo de un contexto en permanente y acelerada mutación, pues no cabe duda de que, si no se determinan cabalmente cuáles serán esas funciones de los poderes públicos difícilmente podremos acotar qué tipo de empleos se requerirán y cuáles deben ser las funciones y tareas que tales puestos de trabajo desempeñarán, pues muchos de ellos se verán directamente afectados en sus tareas (e inevitablemente, en muchos casos, también en sus funciones) por los procesos de digitalización, automatización e Inteligencia Artificial.

Lo que sí parece cierto, al menos formulado como hipótesis de trabajo, es que la Administración Pública será más reducida en tamaño, pues muchas de sus tareas se automatizarán y ello conllevará la afectación a determinados puestos de trabajo (amortización o supresión) o, como mínimo, a la reducción del número de dotaciones, sin perjuicio de que las Administraciones Públicas requerirán un buen número de nuevos perfiles profesionales que sustituirán en gran medida a los puestos convencionales actuales del sector público. También parece razonable intuir que gran parte de esos nuevos perfiles de empleo públicos (principalmente, tecnológicos o vinculados con la gestión y análisis de datos) no tendrán carácter estructural, sino que desarrollarán su actividad en el marco de proyectos, programas o misiones de carácter temporal, pues la volatilidad funcional de

tales empleos será una constante. Todo ello producirá, también cabe presumirlo, trasvases muy importantes entre los ámbitos público-privado, vinculados asimismo a una transformación de las relaciones laborales tradicionales, pues muchos de esos trabajos o prestaciones de servicios profesionales a la Administración Pública se llevarán a cabo por medio de la figura del “trabajador autónomo” o a través de un sistema de contratación pública, que aunará en su seno perfiles propios de la selección de empleados públicos. Esta inserción, previsiblemente muy elevada, de empleo temporal altamente cualificado o tecnificado por programa o por proyecto, comportará asimismo una serie de tensiones en el clima organizativo y laboral de las organizaciones públicas (tensiones derivadas de la inadaptación tecnológica del personal permanente o estable frente a la capacidad de innovación y actualización del personal laboral, así como un inevitable choque generacional, cruzado por la tensión estabilidad/temporalidad). En cualquier caso, las técnicas y soluciones tradicionales de gestión de recursos humanos (selección, provisión, formación y evaluación del desempeño), así como las diferencias entre selección/contratación pública tenderán a difuminarse para configurar un sistema mixto o integrado de gestión de personas y proyectos en las organizaciones públicas.

Todo ello no implica, en principio, que las actividades profesionales típicas de las Administraciones Públicas como núcleo de potestad o poder público desaparezcan, sino que se proyectarán durante largo tiempo y, por tanto, los empleos de esta naturaleza tendrán continuidad, pero en un contexto de revolución tecnológica disruptiva que terminará afectando gradualmente a buena parte de sus tareas hasta el punto de incidir no solo cuantitativa sino también cualitativamente sobre sus actuales tareas (y, por acto reflejo, sobre sus funciones) y provocar una reducción del número de efectivos (dotaciones), al menos en muchos de los ámbitos hoy en día prestados por funcionarios públicos o empleados convencionales. De todos modos, la continuidad de estas actividades tradicionales del Estado no implica (o no debiera implicar), en ningún caso, la pervivencia de unos procesos selectivos configurados ya en estos momentos con una evidente carga de obsolescencia e inadaptación a la realidad. Cabe, por tanto, repensar frontalmente tales procesos mediante un sistema selectivo que acredite que todos los aspirantes a tales funciones cualificadas disponen de competencias digitales y tecnológicas avanzadas, idiomas, excelentes destrezas comunicativas orales y escritas, resolución de problemas complejos y pensamiento crítico, así como de creatividad, capacidad de innovación y buenas habilidades blandas (*softs skills*), así como unos valores públicos y comportamiento ético contrastado. Y, para ello, nada mejor que arbitrar sistemas selectivos conjuntos que recluten en una primera fase a todos los funcionarios que pretenden ocupar posiciones de

élite en la estructura de la respectiva Administración Pública y que, además, serán posteriormente los llamados (junto con aquellos otros que provengan del ámbito privado) a ocupar posiciones directivas profesionales en las respectivas estructuras, empleos directivos o gerenciales que se verán mucho menos afectados por el avance de la revolución tecnológica, dadas las competencias y capacidades que exige su desempeño, así como su innegable dimensión relacional o de comunicación personalizada y no virtual.

Particular importancia adquiere el reclutamiento de profesionales STEM altamente cualificados en la estructura permanente de las Administraciones Públicas, pues en caso contrario la captura tecnológica de la Administración Pública será absoluta y sin remedio. Y aquí la Administración Pública se juega mucho, pues al fin y a la postre la élite directiva de las organizaciones públicas del futuro deberá estar conformada esencialmente por este tipo de perfiles profesionales, que irá arrinconando paulatinamente, por la naturaleza de las cosas, a los juristas y economistas (profesiones con un futuro en franco declive), aunque tal transición no será precisamente fácil porque supone alterar los equilibrios de poder interno tradicional existentes en la propia Administración Pública. Asimismo, el sector público seguirá manteniendo unas elevadas cuotas de empleos de carácter prestacional, puesto que las actividades relacionales y el contacto directo con la ciudadanía no será objeto inmediato de sustitución en sus tareas por máquinas, sino que seguirá teniendo amplio espacio de recorrido (junto con algunas tareas cognitivas de alto valor complementario a la automatización). Pero ello no implica que los sectores educativos, sanitario o de servicios sociales no se vean también afectados por las diferentes oleadas de la revolución tecnológica, tal como se expondrá en su momento. En cualquier caso, también en estos supuestos los procesos selectivos tienen que sufrir cambios radicales, en la misma dirección que los expuestos anteriormente.

Por tanto, el reto último que parece advertirse en el horizonte mediano es que la selección de funcionarios y empleados públicos tal como la hemos conocido hasta la fecha no tiene ningún recorrido de futuro, debiendo migrar de forma gradual, pero sin pausa, hacia otros diseños y trazados que tengan especialmente en cuenta las competencias y capacidades que en los años inmediatos deberán desarrollar los empleados públicos y los futuros funcionarios que habrán de asumir el liderazgo organizativo y tecnológico de tales organizaciones, así como crear un caldo de cultivo apropiado para poder captar a aquellos profesionales con talento que tienen las aptitudes y actitudes requeridas para adaptarse a los inminentes y acelerados cambios funcionales que se van a producir en los próximos diez/quince años. No apostar por esa vía implica crear una función pública impotente para afrontar el futuro y unos empleados públicos que quedarán desplazados, descolocados y

conducidos a la ociosidad o a la frustración mucho más antes de lo que se pueda cualquiera imaginar. En la Administración Pública los cambios son habitualmente lentos y retardatarios, particularmente en España, sin embargo en un proceso altamente disruptivo como es el que ya se está abriendo con la inevitable llegada de la revolución tecnológica cualquier aplazamiento es una mala excusa que puede provocar a medio plazo el hundimiento del edificio administrativo por su incapacidad de afrontar los necesarios cambios. Prever el futuro no es solo una buena política, sino una inaplazable necesidad. También en selección de funcionarios o empleados públicos.

Primera parte: Doce tesis sobre el momento actual de la selección de empleados públicos.

“Factor importante de esta pérdida de consideración social (del funcionario) es la eliminación de las oposiciones, que la sociedad había internalizado como la expresión máxima del mérito y capacidad. En las oposiciones se basaba la superioridad del funcionario. El ciudadano sabe cómo ingresan en la Administración los interinos, cómo se han suprimido formalmente los ejercicios o convertido en una farsa”

(Alejandro Nieto, *La ‘nueva’ organización del desgobierno*, Ariel, 1996, pp. 135-136)

1.- **La trascendencia de la selección en el empleo público.** El momento selectivo es, seguramente, uno de los puntos críticos de la gestión de personas en las Administraciones Públicas y en las entidades de su sector público. Si la organización se equivoca, no salvaguarda correctamente los principios de igualdad, mérito y capacidad, o diseña mal los procesos (tanto en una deficiente configuración de las pruebas como la designación incorrecta de los tribunales, o no garantiza la fiabilidad y validez de los procesos), heredará para décadas (hasta la jubilación de ese personal) un grave problema: la incorporación de personas que no son las mejores y que, por consiguiente, arrastrarán tras de sí déficits notables de conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes (competencias). Y todo ello no será gratis, pues representará una (mala) decisión con elevadísimos costes. Algunas de esas taras se podrán corregir con el paso del tiempo, pero otras muchas no. La hipoteca para la organización será elevada, tanto en lo que afecta a la inserción de personas inadecuadas como al peso presupuestario (gasto público ineficiente) que comporta tal medida. Por no hablar de la contaminación organizativa que supone incorporar funcionarios que no hagan bien su trabajo o que dispongan de nula o escasa versatilidad y polivalencia, pues tales personas pueden arrastrar, además, dosis innegables de *toxicidad* o de *contagio* al funcionamiento de esas estructuras administrativas en las que se inserten y sobrecargar (lo que suele ser más común de lo que se piensa) el trabajo de aquellos profesionales o funcionarios que ejercen bien sus funciones. Una mala decisión selectiva es, por tanto, una muestra evidente de mal gobierno y de despilfarro, así como de mala gestión. Se puede comparar en sus efectos a las pésimas consecuencias de nombramientos clientelares o fruto del amiguismo o nepotismo en lo que afecta al ingreso al empleo público. En efecto, en tales procesos la patología puede llegar incluso a alcanzar dosis innegables de corrupción política/directivo/sindical (o plantear incluso propuestas demagógicas desde el

punto de vista político, como así se ha dado en algunos casos, de leyes de “aplantillamiento automático” de interinos). Todas esas malas prácticas afectan directamente a la calidad democrática de las instituciones y, por tanto, del sistema político que las promueve. Y de ello cabe ser conscientes. Los costes directos e indirectos de esta forma de actuar son elevadísimos y los pagará la ciudadanía. No cabe olvidar este último punto. Las Administraciones públicas no llegarán a ser profesionales ni eficientes sin una decidida apuesta por la mejora continua de sus sistemas de selección y a través de la erradicación absoluta de prácticas clientelares o de fomento turbio de una estabilidad mal entendida.

2.- La selección forma parte integrante del núcleo esencial de la política de recursos humanos de una organización pública. Las políticas de selección son una parte nuclear del sistema integral de gestión de recursos humanos. Dicho de otro modo: el reclutamiento y la selección (aunque son cosas distintas) no se pueden aislar del resto de elementos de ese sistema de gestión (valores, estructura organizativa, diseño de los puestos de trabajo, formación, carrera profesional, evaluación del desempeño, provisión de puestos de trabajo, sistema de incentivos y retribuciones, derechos y deberes, etc.), aunque tal modelo –como luego diré- tienda a perder en un futuro mediano sus perfiles tradicionales. Si la *puerta de entrada* al empleo público profesional no funciona correctamente, que nadie se llame a engaño: nunca, absolutamente nunca, esa organización dispondrá de una función pública profesional a la altura de las exigencias y retos de cada momento. Una mala o deficiente selección de empleados públicos contamina la política de gestión de personas en las organizaciones públicas hasta convertirla en inoperante, teniendo todo ello serias consecuencias sobre los productos o servicios que recibe la ciudadanía de los poderes públicos. Al ningunear o despreciar el conocimiento interno, las Administraciones Públicas deberán recurrir a la externalización de funciones críticas (así no deja de ser paradójico que, en no pocas organizaciones públicas, se busque fuera el conocimiento técnico cualificado o especializado, cuando éste es el que precisamente debiera estar dentro de la organización; piénsese, por ejemplo, en los perfiles futuros de carácter tecnológico y de datos que requerirá en poco tiempo la Administración Pública, externalizar todo ese conocimiento puede tener serias consecuencias) o, en su defecto, conduce a hacer de forma poco eficiente las cosas, con lo cual las políticas gubernamentales tardarán en ser efectivas, no se alcanzarán las metas o cuando se adopten será de forma deficiente. Y una vez más los platos rotos los pagará la ciudadanía.

3.- Las tres notas características de la función pública. Por consiguiente, no conviene olvidar una cuestión muy básica. La institución de función pública apareció en escena (siglos XIX y XX) para cerrar el paso a políticas de *spoils system* (por lo que afecta a España, en su versión castiza de las “cesantías”) o de carácter clientelar, que configuraban la Administración Pública como botín del partido ganador de las elecciones, pues quien alcanzaba el poder repartía los empleos en la Administración entre sus fieles o seguidores. De ahí vienen las tres notas distintivas tradicionales que configuran (o han configurado hasta la fecha) la institución de función pública. A saber: 1) *Profesionalización*: El acceso a la función pública se debe llevar siempre a cabo de acuerdo con el principio de igualdad, mérito y capacidad; esto es, deben entrar en la función pública o servicio civil aquellos candidatos que sean los mejores y así lo acrediten en procesos competitivos y de libre concurrencia (lo que nosotros llamamos “oposiciones”); 2) *Estabilidad*: a quienes así acceden se les garantiza –al menos, por ahora- un estatuto de inamovilidad o permanencia, con la finalidad de ponerlos al abrigo de las influencias y remociones políticas, siendo esta nota hoy en día un evidente privilegio de los empleados públicos en relación con el sector privado (configurado por relaciones de empleo en el mercado de trabajo de enorme volatilidad y cuya nota distintiva es que esa inestabilidad irá *in crescendo*); 3) *Imparcialidad*: esta tercera nota es consecuencia de las anteriores, puesto que solo los funcionarios que acceden acreditando profesionalidad a la Administración Pública y a los que se les dota de un estatuto de permanencia (con la finalidad inicial en el momento de creación de la institución de función pública de ponerlos al abrigo de la política y de los ceses puramente discrecionales o políticos), pudiendo disponer, así, de la necesaria imparcialidad frente al poder político de turno: como dicen los anglosajones, están en condiciones de decir “no” a los políticos que quieran adoptar medidas no convenientes o adecuadas al interés público, así como oponerse a ellos en tales casos con la innegable autoridad que da un estatuto de independencia profesional regido por el mérito y la capacidad. Sin la convergencia de estos tres elementos no se puede hablar de función pública profesional. Y si falla el primero, el último se desmorona. No basta con “estabilizar”, es imprescindible salvaguardar la profesionalización e imparcialidad de la función pública. Estos últimos son un elemento existencial de la institución. Bien es cierto que a todos ellos cabría añadir los valores compartidos de la función pública que, junto con los principios anteriores, están en el ADN de la función pública imparcial y del servicio a la ciudadanía.

4.- El cierre temporal de la selección: las políticas de contención presupuestaria y la tasa de reposición de efectivos. La selección de empleados públicos ha estado cerrada (casi)

herméticamente como consecuencia de la crisis fiscal y de las políticas de contención presupuestaria en los últimos años. De hecho, se puede afirmar que las leyes anuales de Presupuestos Generales del Estado han actuado como marco normativo regulador y claramente limitador del empleo público, desplazando a las Leyes que regulaban esta materia (TREBEP y leyes autonómicas de empleo público). Y ese marco presupuestario excepcional ha abusado hasta la saciedad de la noción de “tasa de reposición de efectivos”, un factor perturbador de las políticas de selección (y de renovación) de efectivos anudado teóricamente a la contención del gasto público, pero que en verdad jugaba (y juega) como un elemento altamente distorsionador del modelo de gestión racional y eficiente de recursos humanos en el sector público. La tasa de reposición apenas nada ahorra (es de efectos nulos en el ejercicio presupuestario sobre el que se proyecta), pues se despliega sobre otros ejercicios presupuestarios, no sobre el que se aprueba. Por tanto, no supone rebaja alguna del déficit público en el cómputo anual en el que se aprueba tal tasa: sus efectos son diferidos, y cuando se producen puede darse la paradoja de que el contexto económico-financiero haya cambiado. La política de recursos humanos del sector público no se puede hacer solo, como se viene haciendo, con las leyes anuales de presupuestos. Es una mirada corta y pasa amplia factura. En verdad, la tasa de reposición lo que realmente ha producido es un empobrecimiento paulatino del empleo público como institución, puesto que ha multiplicado la precariedad y ha avivado la imaginación para crear un sinfín de patologías en los procesos de estabilización del personal, desenfocando completamente su objeto o finalidad en cuanto que tales procesos se han convertido en un medio –tal como se dirá luego- de estabilizar determinadas personas y no tanto de cubrir por procedimientos abiertos y competitivos puestos estructurales, con el consiguiente atentado contra los principios de libre concurrencia y de mérito y capacidad, principios –no se olvide nunca- que forman parte del corazón del derecho fundamental de acceso en condiciones de igualdad que tienen todas las personas para el acceso a las funciones públicas.

5.- Sin una política (continua) de previsión de efectivos no se pueden cubrir cabalmente las vacantes del sector público. A todo ello se ha unido, como circunstancia agravante, una pésima política de previsión de efectivos y de cobertura de vacantes en las Administraciones Públicas. Ya en 1977, Andrés Morey llamó la atención en una importante monografía sobre los déficits que la Administración española tenía en lo que a previsión de efectivos respecta. Desde entonces, justo es llamar la atención, no solo no hemos avanzado, sino que en alguna medida estamos retrocediendo. En efecto, los actuales sistemas de gestión de vacantes están obsoletos y dan muestras evidentes de agotamiento.

Por lo común, no son sistemas ágiles y se desarrollan de forma discontinua o episódica, sustituyendo su funcionamiento ordinario por un recurso generalizado a las excepciones (comisiones de servicio o interinidades) y no fomentando la regla (procedimientos ordinarios de provisión) que debiera ordenar una adecuada cobertura de los puestos en el momento en que las plazas quedan vacantes. La agilidad en la cobertura de vacantes, por lo común, no existe. La maquinaria de gestión está hipotecada por un funcionamiento ineficiente y burocratizado hasta la extenuación. La obsesión garantista formal ha terminado por arruinar totalmente la eficacia y la eficiencia, sin saber encontrar nunca un punto de equilibrio (parte de culpa lo tiene una Administración tremendamente juridificada y unos tribunales de justicia que hacen de las formas su razón de ser exclusiva en la aplicación del Derecho, prescindiendo de los resultados o aspectos materiales, que no parecen importarles habitualmente). También escasean en el sector público las unidades de recursos humanos que hagan política de gestión de personas (menos aún con mirada estratégica), pues muchas de ellas se han quedado ancladas en la “micro gestión” (Corriti, 2018) o son simplemente centros gestores de anomalías o que desarrollan tareas planas propias exclusivamente de administración de personal (Joan Prats). Planificar es un verbo que no se conjuga. La planificación es un instrumento que apenas se practica. Y ello no deja de ser paradójico, puesto que, tal como se verá, en estos tiempos de aceleración permanente del entorno en el que actúa la Administración Pública, es cuando más se requeriría echar mano de tales instrumentos de planificación estratégica u operativa de recursos humanos, mediante una acción planificada e inteligente que previera y paliara en la medida de lo posible los amplios movimientos tectónicos que se advierten en un futuro inmediato, preparando así las organizaciones públicas para afrontar tales desafíos en condiciones razonables.

6.- La Oferta de Empleo Público como instrumento del pasado. El proceso de selección en el empleo público sigue descansando, además, sobre un modelo de factura analógica, lento hasta la exasperación y escasamente funcional. Las Ofertas de Empleo Público son instrumentos de otra época, que casan mal con el mundo digital y con la instantaneidad, la agilidad y la transparencia. Si el sector privado seleccionara con esos parámetros y con tales procedimientos, la mayor parte de las empresas estarían cerradas. El modelo actualmente existente en el sector público no aporta, realmente, ningún valor añadido. Las actuales ofertas de empleo público deben sustituirse por sistemas ágiles y flexibles de anuncio de vacantes de forma continua y de cobertura inmediata, siempre que se tengan disponibilidades presupuestarias. O, en su defecto, configurar sistemas de habilitación o

acreditación que permitan adscripciones rápidas o eviten cuando menos procesos selectivos prolongados muy formalizados entre sus diferentes fases y exigencias, pero inoperantes en sus resultados. Las convocatorias anudadas a la Oferta no pueden prolongarse en su ejecución hasta tres años (o más en algunos casos), como marca el TREBEP (artículo 71). Eso es una eternidad en estos momentos (piénsese cómo selecciona el sector privado) y alimenta más aún la interinidad (pues un puesto de trabajo, siempre que sea necesario, no puede estar vacante tan largo período de tiempo si la oferta tarda en ejecutarse), pues ello alimenta la interinidad y todos los vicios a ella anudados. Hay que caminar a procesos selectivos muchos más cortos en su ejecución desde el anuncio de la vacante (tres meses o un máximo de seis). El sistema de gestión de selección de personal no puede estar dormido largos períodos de tiempo y despertarse abruptamente en momentos críticos donde se somete a la organización a un estrés de funcionamiento insostenible y con resultados muy discutibles. La selección y provisión deben ser herramientas de gestión utilizadas continuamente, no de modo instantáneo o cíclico. La maquinaria selectiva no puede funcionar a través de *shocks* o de forma episódica. Ha de estar constantemente engrasada y a pleno rendimiento.

7.- El efecto no deseado: la multiplicación de la temporalidad en las Administraciones Públicas y el acceso a la condición de interino. La situación descrita en los puntos anteriores ha conducido derechamente a una proliferación (en algunos casos auténtica epidemia) de multiplicación de la interinidad y temporalidad (o eventualidad) en el empleo público. El fenómeno alcanza magnitudes desproporcionadas en algunas Administraciones Públicas. Pero cabe preguntarse, en primer lugar, cómo se accede a tal condición de interino o de personal temporal. Lo más frecuente (al menos lo que dice la Ley) es que ese acceso se debe vehicular a través de procesos públicos ágiles y rápidos, pero en lo que se salvaguarden los principios de igualdad, mérito y capacidad. Lo habitual, sin embargo, es que tales procesos selectivos se enmarquen en un fenómeno singular (otra patología más del modelo de gestión de personas en el sector público): las *bolsas de trabajo o de empleo*, que nacen de convocatorias “*ad hoc*” o de restos de procesos selectivos realizados que promueven las diferentes Administraciones Públicas y de las que se nutren también otras organizaciones públicas diferentes a las que han convocado las pruebas (esa auténtica epidemia de “bolsas de trabajo” ha terminado por contaminar también a la Oferta de Empleo Público de la Administración General del Estado, aunque en este caso parece limitarse solo a la cobertura de plazas de interinidad en el cuerpo o escala que convoca los respectivos procesos selectivos). La pregunta de los gestores de recursos humanos en el

sector público es siempre recurrente: ¿te queda alguien en la bolsa? La entrada en una bolsa se produce a veces a través de criterios enormemente laxos, por ejemplo superar un simple test de preguntas con respuestas múltiples y sin penalización. En otros supuestos, cuando los procesos son mínimamente rigurosos, se produce mediante la superación de unas pruebas selectivas de composición (ejercicio teórico), supuesto práctico y, en menos casos, de test psicotécnicos. En todo caso, esa superación da pie, más tarde o más temprano, al ingreso como personal interino. Y las bolsas se agotan, recurriendo, así, a restos, incluso incorporando personas que habían obtenido en esas pruebas calificaciones muy bajas (incluso con suspensos clamorosos), cuando no se acude a los servicios oficiales de empleo para que envíen varios curriculum (cuestión todavía mucho más discutible en términos de adecuación al marco legal). Y una vez alcanzada esa posición de interinidad (en algunos casos por vías tan espurias como las descritas), se abren unas enormes expectativas de “aplastillarse” para toda la vida, alimentadas por un sindicalismo del sector público que protege descaradamente a sus clientes internos (interinos) frente al resto de la ciudadanía (con evidente desprecio de los principios constitucionales de acceso a la función pública y, en particular, al propio principio de igualdad). Así, la mayor expectativa que puede alcanzar cualquier interino es permanecer largo tiempo en esa condición y sumar puntos con el paso del tiempo con la finalidad de alcanzar algún día la condición de funcionario de carrera, personal estatutario o empleado público laboral fijo: esto es, “atravesar el Jordán (concurso-oposición) y besar la tierra prometida (la ansiada estabilidad)” (Alejandro Nieto). Se puede afirmar que en buena parte del sector público español se ha construido una suerte de *“coalición interna” formada por un débil empleador público (“desprofesionalizado” y con valores de lo público bastardeados), junto con un voraz y siempre insatisfecho sindicalismo del sector público y a la que se añaden las expectativas organizadas de estabilización del personal temporal (en algunos casos a través de “plataformas de interinos”), que cierra a cal y canto la puerta de entrada a “externos” (esto es, al resto de la ciudadanía) reduciendo sus derechos constitucionales hasta transformarlos en mera utopía.* Tales actores convergen, así, en una suerte de juego perverso y manipulador que se concreta en un estudiado diseño de las (trucadas) pruebas selectivas, ablandando al máximo los criterios selectivos de la fase de oposición (para que todos o la mayoría la superen) y luego *ordenar la entrada* (que no seleccionar) a los que ya están dentro, utilizando para ello los puntos automáticos que se otorgan a través del concurso (mal llamado) de “méritos”. Hay muchos ejemplos que escandalizarían a cualquier observador objetivo. Pero no se difunden. En la era de la transparencia, también hay opacidad. En cualquier caso, tampoco los ciudadanos ni los medios de comunicación muestran excesivo celo por comprender o averiguar cómo

se desarrollan realmente esos procesos selectivos trucados. La ciudadanía mantiene un perfil bajo (apenas recurre nunca por miedo a las represalias) y los medios de comunicación buscan el escándalo, cuando más supino mejor.

8.- La interinidad no está configurada ni legal ni conceptualmente como un estadio previo a la adquisición de la condición de funcionario de carrera sino como un medio de cubrir temporalmente una necesidad objetiva de la Administración. El acceso a la condición de funcionario de carrera solo se puede hacer previa acreditación efectiva (no formal) de competencias profesionales en procesos competitivos y abiertos que salvaguarden de forma efectiva los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad. Frecuentemente se olvida que quien ingresa como interino en la Administración Pública lo hace para desarrollar tareas *a término*, cobra por ellas una retribución pública y, además, adorna su curriculum vitae con años de experiencia práctica. Lo que, por sí mismo, no es poco. Eso ya le da a quien disfruta de esa posición una evidente ventaja competitiva en el mercado, tanto público como privado. Al parecer, no parece suficiente, pues, además, y aquí viene la perversión, ostentar esa condición por muchos o pocos años se transforma en una suerte de exigencia previa para que ese personal se “aplantille” mediante pruebas selectivas *blandas* (Xavier Boltaina, 2018), para lo cual se le ofrece un trato subjetivo deferente y discriminatorio en relación con el resto de la ciudadanía. El resultado salta a la vista: a través de tales procesos *blandos* (en ocasiones, auténticas pruebas de “cartón piedra”, como han sido gráficamente calificadas por un magistrado) se incorporan a la nómina de la Administración Pública esta vez *sine die* (“para toda la vida”) personas que, en algunos casos, no han acreditado fehacientemente disponer de los mejores conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes; esto es, de las competencias más sólidas comparativamente hablando requeridas para desempeñar las funciones y tareas que deberán desarrollar en esa organización pública al servicio de la ciudadanía (no de sus propios intereses, no se olvide esto). Dicho en términos más sencillos: quienes terminan accediendo al empleo público no son necesariamente los mejores, pero entran de modo preferente (pues las reglas pactadas en las respectivas bases de convocatoria están pervertidas para alcanzar ese espurio resultado). Da la impresión de que las organizaciones públicas se encariñan con quien les sirve como temporal e interino, hasta el punto de extender su manto de protección y abandonar a su propia suerte al resto de ciudadanos, aunque estos puedan acreditar mejores competencias para el desempeño de tales funciones. Eso no interesa al interés público, entendido privadamente. Paradojas de la Administración Pública. Se premia, así, al que está, por haber estado o por haber asistido a

cursos o programas de formación convocados por las Administraciones Públicas de las que era interino; se penaliza, así, el conocimiento competitivo, las destrezas efectivas o las aptitudes especiales que destaquen frente a los demás. Se orilla y desprecia, por tanto, el talento. La cultura del esfuerzo se ningunea, cuando no se arruina. Hay que hacer sencilla la entrada, pues (se afirma) estas personas “llevan muchos años prestando servicios públicos” y ya no están en condiciones ni de competir con los *outsiders* (jóvenes o menos jóvenes graduados que se preparan con mimo las correspondientes oposiciones) ni de “memorizar” los innumerables temas que adornan (sin otro efecto particular) los desvencijados temarios (¿pero quién ha dicho que memorizar datos o informaciones acredite nada más que un fuerte sentido de resistencia masoquista o una capacidad de aprenderse, entre otras cosas, el listín de teléfonos desde la A hasta la Z?). Una cosa es cultivar y educar la memoria (siempre importante o necesaria), pero otra es retener datos que un mero dispositivo móvil inteligente o cualquier robot lo hace con resultados muchos más eficientes que tan inútil prueba selectiva (mírese, al efecto, cómo se configuran los test de respuestas múltiples, en los que el dato predomina y el conocimiento está prácticamente ausente: tales test no acreditan nada). Mediante la construcción –como bien definió en LinkedIn un responsable de RRHH de un Ayuntamiento- de “oposiciones-estafa” el sector público se homologa, así, con una entidad de beneficencia que todos los ciudadanos mantienen con el pago de sus impuestos: hay que proteger al desvalido personal temporal o interino y garantizarle que –independientemente de cuáles sean sus conocimientos y destrezas, que no cabe comprobar porque infantilmente se presumen- se “aplantille”, pues lleva años padeciendo una precariedad laboral injusta. El único problema es que tan benefactor diagnóstico prescinde del resto de los mortales, también personas de carne y hueso, ciudadanos con su patrimonio de derechos fundamentales del que son titulares y de sus correspondientes expectativas. Que nada bueno se espere, por tanto, de esos procesos si se sigue yendo por ese camino. Al menos a largo plazo los efectos pueden ser muy negativos, cuando no sencillamente demoledores. Si se accede a la función pública a través de tales vías privilegiadas, lo más normal es que esas personas que lo han tenido tan fácil no cultiven la cultura del esfuerzo y descuiden en su futuro profesional la necesaria actualización y adaptación a los vertiginosos cambios que se producirán con la revolución tecnológica en los próximos años. Algunas personas lo harán, pero muchas quedarán obsoletas, pues la exigencia profesional no está en el corazón del funcionamiento de un modelo de acceso *light* al empleo público. Y probablemente un amplio colectivo de esas personas que han accedido por la puerta del servicio a la función pública se convierta con el paso del tiempo en un recurso inútil. Tiempo tendrán las Administraciones Públicas de

comprobarlo. Para entonces, nadie se hará responsable directo de semejante desaguado. La responsabilidad difusa o escondida, es una muestra del funcionamiento predemocrático de nuestras instituciones.

9.- Estabilización del empleo temporal no es igual a estabilización de las personas que ocupan temporalmente las plazas. Se objetará a lo anterior que, debido a las circunstancias excepcionales antes descritas, las leyes de Presupuestos Generales del Estado de 2017 y 2018, incorporaron (fruto de los respectivos Acuerdos Gobierno/Sindicatos para *la mejora del empleo público*) las tasas adicionales de reposición de efectivos, que tenían por función principal *la estabilización del empleo temporal*. Esa pretendida estabilización no es lo mismo (por mucho que se empeñen los sindicatos del sector público y lo avalen empleadores públicos débiles no profesionalizados) que la *estabilización del empleado interino o del personal laboral temporal*. Se estabilizan plazas, no las personas que las vienen ocupando. Estas superarán las pruebas selectivas o no. Y aquí viene el enredo. Hace algún tiempo un Magistrado de la jurisdicción contencioso-administrativa, José Ramón Chaves, escribía en su página Web un duro y certero artículo que ponía en entredicho el trazado actual de todas esas pruebas llamadas selectivas cuya única función es la de “apantillar” interinos, dejando entrever que cualquier recurso que se interpusiera contra aquellas tendría unas fuertes garantías de éxito porque con diseños de pruebas tan groseros (que no son propiamente selectivas) se preterían los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad (<https://delajusticia.com/2018/11/26/oposiciones-de-carton-piedra-mas-ruido-que-nueces/>).

Bien es cierto que, como este autor decía, se recurre poco. Pero que no se haga no significa que no se pueda (incluso se deba) hacer. Veremos si algunos de las decenas o centenares de miles de candidatos que son considerados como “convidados de piedra” de tales procesos recurren o no tales *pruebas pantomima*, que se asientan en bases de convocatoria pactadas interesadamente y que buscan unos resultados alejados en ocasiones de lo que sería una configuración correcta del interés general. Los derechos fundamentales solo se ejercen efectivamente acudiendo al sistema de garantías que el ordenamiento ofrece, aunque las soluciones sean tardías y en no pocas ocasiones sus remedios insuficientes. Asimismo, otras instituciones llamadas a defender los derechos y libertades de la ciudadanía (por ejemplo, las defensorías del pueblo o los propios Tribunales de Cuentas) deberían ocuparse de este asunto y reconducir o poner de relieve aquellos casos en los que se observe la existencia de un fraude o estafa a una parte importante de los aspirantes. En cualquier caso, el argumento de *estabilización de personas* tiene sus defensores. Los más conspicuos, los sindicatos del sector público (a no confundir con los del sector privado o

con el sindicalismo tradicional). También hay valedores de estas tesis de “estabilización de personas” en la doctrina, aunque menos. Marcos Peña (2019), por ejemplo, ha llevado a cabo, con base en una errática y contingente doctrina jurisprudencial, un meritorio intento de edulcorar esa vía mezclando los procedimientos de “consolidación” (que Jorge Fondevila ha tachado siempre como vías inconstitucionales) con los de “estabilización de plazas”. Su pretensión ha sido poner en valor el capital humano interino que ya está en la organización, lo cual es encomiable. En la función pública hay personas, en efecto; pero sobre todo hay principios y reglas, propias de un Estado Social y Democrático de Derecho antes que de un Estado Benefactor, menos aún donde no puede ni debe proyectarse ese pretendido carácter “social”, siempre detenido por el carácter democrático y de Derecho del propio Estado. La función pública es una institución –como expone gráficamente el Código de Valores y Ética Pública de la Administración Federal canadiense- al servicio de la sociedad, de la propia ciudadanía, que –como institución basilar del propio Estado Constitucional- debe ser profesional, imparcial y eficiente, por imperativo constitucional. No otra cosa.

10.- Captar talento no está reñido con computar razonablemente los servicios prestados, pero requiere incorporar pruebas selectivas que midan realmente las competencias exigidas para el desempeño de las tareas de cada puesto de trabajo y predigan el buen desempeño.

Con todo ello –entiéndase bien el razonamiento- no estoy diciendo que no se deban computar los servicios prestados en la condición de interinos, pero ese cómputo nunca debiera ser determinante en la obtención de la plaza (probablemente, para reforzar los principios constitucionales, ese umbral no tendría que superar el 25 por ciento del total, pero en esto el Tribunal Constitucional sigue en Babia y su polémica doctrina de hace casi tres décadas ha justificado estropicios sinfín; y la jurisdicción contencioso-administrativa no le va a la zaga, bendiciendo “medias” de aprobados que están “suspendidos” y otras lindezas), sino que debe darse prioridad determinante a la acreditación de competencias requeridas para el ejercicio de las funciones y tareas (conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes), por medio de la realización de pruebas mínimamente exigentes desde las perspectivas teórica y práctica, así como la realización de test psicotécnicos de inteligencia o entrevistas conductuales estructuradas cuando se trate de puestos de trabajo de especial cualificación (técnicos superiores). No cabe olvidar al respecto que, dentro de ese abanico de pruebas selectivas, tal como ha estudiado Mikel Gorriti (2018), el coeficiente de validez más elevado lo aportan los test psicotécnicos de inteligencia, en segundo lugar están las pruebas prácticas y el índice menor lo tienen las pruebas de conocimiento (aunque los test

de personalidad aún dan un índice de correlación más bajo). Sin embargo, las Administraciones Públicas siguen haciendo mucho hincapié en “las pruebas de conocimientos teóricos” (pero desvirtuadas hasta límites insospechados mediante test blandos o trucados) y –todo lo más- poniendo énfasis en pruebas las prácticas, sin apenas desarrollar los test de inteligencia que tienen un valor predictivo más elevado en cuanto a determinar la capacidad potencial de la persona para desarrollar correctamente las tareas del puesto. Lo único que se debería hacer en estos casos es *reforzar el carácter selectivo de la fase de oposición, evitando que esta se transforme en la realización de pruebas selectivas falsas o de autoengaño* (quien primero se engaña a sí misma es la propia Administración Pública, dado que se aleja de sus fines, y luego, por añadidura, también engaña a la ciudadanía), *pues tal como están configuradas tales pruebas, en verdad, solo pretenden “ordenar el modo de entrada” de quienes ya están como interinos dando valor determinante a la fase de concurso. No tienen, por tanto, componente selectivo real. Y, en suma, el carácter público y de libre concurrencia de tales procesos es sencillamente mentira, por muchos candidatos que se presenten a esas convocatorias (que pueden ser decenas de miles, cuyas expectativas, si las tuvieran, serán sencillamente estafadas).* Cuando la fase de oposición la superan –tal como se decía- más del 80 o 90 por ciento de los aspirantes (hay casos en que la superan incluso el 95 por ciento), no cabe duda que con ello solo se pretende sumar los puntos del concurso, que se limita a valorar el tiempo de estancia como interino y los méritos formales. Eso no es seleccionar, es más bien llevar a cabo una *convocatoria podrida* (por utilizar un paralelismo con los distritos electorales de tal carácter durante el caciquismo), pues llama a participar a quienes no tienen ninguna posibilidad real de obtener la plaza. La Administración, así, no está captando talento, está “apantillando” los interinos que tiene en función de los años que lleven en esa condición (cuanto más tiempo, más puntos). Y lo más censurable es que el resto de los aspirantes, como se saben el juego de las mentiras que todos estos procesos encierran, solo pretende *entrar en listas (bolsas) para continuar perversamente el ciclo, que de seguir así nunca tendrá fin: la eternidad de un modelo patológico o disfuncional se impone, sin que nadie sepa cómo detenerlo; las bolsas de interinos llaman a la interinidad y esta a la convocatoria de procesos selectivos pantalla. La bola nunca cesa de rodar.* Alguien deberá romper ese bucle diabólico. Ninguna Administración Pública de cualquier democracia avanzada selecciona así a su personal. Conviene tenerlo presente. No vale con apostar –como se ha defendido ingenua o interesadamente- por una *ley de punto final* (esto es, “apantillar” por Ley, como se ha pretendido en algún caso, a todos los interinos y comenzar procesos selectivos exigentes a partir de entonces; esa opción no se sostiene), pues tales leyes se pervierten y se transforman en leyes de puntos suspensivos,

reiterando en el tiempo las excepciones, que se transforman, así, constantemente en reglas. Se paga la pretendida paz social (la excusa de siempre) por elevadas hipotecas para el mañana. Y tales decisiones que son desgraciadamente las que se adoptarán –ojala me equivocara- tendrán serias consecuencias en el futuro inmediato o mediato, pues dispondremos de Administraciones Públicas con bajos niveles de profesionalización, incapaces de captar y reproducir talento, y que promoverán con esos sistemas la mediocridad e inutilidad no solo de la organización, sino también de la propia sociedad a la que dicen servir y, asimismo, de la política que pretenda dirigir esas maquinarias torpes e ineficientes. La factura se aplazará (este es el punto fuerte del pretendido modelo). Y, de nuevo, las responsabilidades no tendrán actores, serán gaseosas. Pero eso no es cierto. Saber quiénes son los responsables de tales formas de actuar es transparencia. Y eso es democracia, control del poder.

11.- Las denominadas “oposiciones serias” adolecen asimismo de enormes vicios de diseño y producen resultados más que discutibles. No puede olvidarse tampoco que el empleo público autonómico y local representa el 80 por ciento del total. Por tanto, lo que sea el empleo público en España las próximas décadas depende, en gran medida, de la solución que se le dé a este problema expuesto, por mucho que algunos creen que esa institución sigue teniendo su paradigma en la Administración del Estado. No es cierto. Aunque no es objeto de esta reflexión, y solo me referiré a ello instrumentalmente, es en la Administración General del Estado donde se realizan procesos selectivos (aunque no todos) con mayores exigencias formales (por ejemplo, en algunos cuerpos de élite de la Administración General del Estado). También, en honor a la verdad, hay determinadas Comunidades Autónomas y algunos Ayuntamientos (cada vez menos) que siguen manteniendo oposiciones tradicionales. Sin embargo, tales sistemas de acceso adolecen de importantes taras derivadas de diseños selectivos obsoletos, tanto en lo que afecta al período de preparación de tales pruebas selectivas (que se puede extender durante tres, cuatro o cinco años) como a la existencia de la figura singular de los *preparadores* (en muchos casos altos funcionarios o jueces que cobran “en negro”), o del formato de pruebas (largos temarios que examinan de conocimientos que ya se han acreditado en la Universidad), tipos de ejercicios con unas estructuras muy clásicas e inadecuadas al momento actual (memorizar y “cantar temas”, sin realización de ejercicios prácticos, test de inteligencia o de entrevistas conductuales estructuradas, como es el escandaloso caso del acceso a la Escuela Judicial), con tribunales nada especializados en técnicas de selección. Y en fin, procesos que, en algunos casos, incorporan unas fases formativas pero

muy poco efectivas y sin que impliquen resultados de selección negativa: aprueban todos aquellos que superaron la oposición. Además, es preciso resaltar que, frente a los sistemas que se emplean para la selección de altos funcionarios en las democracias avanzadas (sobre este tema: Clara Mapelli, 2018), nuestras Administraciones Públicas siguen seleccionando con patrones decimonónicos o del siglo XX, absolutamente periclitados. Y hasta ahora ningún paso efectivo se está dando para corregir tales disfunciones. Que a nadie extrañe, por tanto, que los jóvenes talentos huyan de las “oposiciones” (con ese formato envejecido) como de un nublado. En efecto, la inmensa mayoría de los recientes graduados universitarios en titulaciones STEM (Ciencias, Tecnología o Informática, Ingeniería y Matemáticas), sobre las que sin duda descansan los empleos del futuro (también en la Administración Pública), huyen literalmente de participar en unas pruebas selectivas inadaptadas para sus propias competencias intelectuales y de sus expectativas profesionales: las organizaciones públicas son vistas, a ojos de los *millennials* (y no digamos nada a los procedentes de titulaciones STEM), como paquidermos burocráticos sin ningún atractivo profesional. Por otro lado, preparar unas oposiciones a cuerpos de élite, requiere de mucho tiempo, recursos y perder las energías enfrentándose a temarios obsoletos y sin sentido. Solo quien pueda mantenerse por la familia varios años, quien procede geográfica y socialmente de determinados ámbitos o estratos o, en algún caso, quien acredita un perfil personal muy singular se mete hoy en día a preparar oposiciones a cuerpos de élite, muchas de cuyas tareas se verán asimismo afectadas por el acelerado cambio tecnológico, tal como se dirá de inmediato. Un calvario, sin mucho sentido existencial, salvo buscar ese ansiado “puesto para toda la vida” (que ya veremos cuánto dura, realmente), sacrificando unos años cruciales de su vida profesional y personal encerrado memorizando temas y una cantidad ingente de datos que en la era de la digitalización están siempre al acceso de todos a golpe de clic. ¿Tiene algún sentido mantener ese “modelo selectivo”? Defensores tiene este peculiar y decimonónico modelo, sin duda. Sobre todo aquellos que pasaron por ese peaje o viven (parcialmente) de él.

12.- Los retos del futuro: La cobertura de las plazas vacantes como consecuencia de las jubilaciones masivas, así como el impacto de la revolución tecnológica en la Administración, obligan a repensar radicalmente el modo y manera de seleccionar empleados públicos. Esta última tesis sirve de puente a las hipótesis que seguidamente se formularán como consecuencia del cambio radical de escenario que se producirá en las décadas venideras. Hay que ser plenamente conscientes que, por lo demás, en los próximos doce años se producirá un enorme relevo generacional en la función pública, como consecuencia de la

jubilación de un porcentaje muy elevado de empleados públicos (cifras que oscilan, según Administraciones, entre el 50 y el 80 por ciento de la plantilla). El envejecimiento de las plantillas en el empleo público en términos de medida de edad es un dato objetivo y preocupante; aunque haya voces que lo relativicen o ignoren. A ello se une el impacto de la revolución tecnológica sobre el empleo público, bien estudiado recientemente por Carles Ramió (2019), que fruto de la automatización y de la IA alterará radicalmente las tareas de muchos puestos de trabajo, en cuanto buena parte de esas tareas serán desarrolladas por máquinas. El talento humano *completará* las tareas automatizadas que harán las máquinas (al menos en un primer estadio, antes de que la Inteligencia Artificial inicie un proceso imparable de sustitución incluso de tareas no solo rutinarias sino también cognitivas en tales empleos, vaciándolos así de funciones). Pero para que ello sea posible, habrá que captar talento, no seleccionar sobre tareas que nunca se van a realizar o con fecha de caducidad. Y ello implicará una afectación, mayor o menor según los casos, a las dotaciones de puestos de trabajo y en algunos casos a la pervivencia de ciertos empleos. Por tanto, las jubilaciones masivas pueden verse como una ventana de oportunidad, al efecto de que si se lleva a cabo *una gestión planificada de vacantes* por parte del sector público (Gorriti, 2018-2019), habrá que definir qué puestos no se han visto afectados por la revolución tecnológica, cuáles lo han sido notablemente (en sus tareas) e, incluso, identificar cuántos puestos se han amortizado por quedarse sin funciones. Ante un contexto disruptivo de revolución tecnológica conviene, por tanto, plantearse las tres preguntas básicas relacionadas con el futuro inmediato o mediano de los puestos de trabajo que queden vacantes: ¿es necesario ese puesto con vistas al futuro?; ¿debe ser modificado en sus funciones y tareas?; o, en fin, ¿debe ser amortizado? Todo ello, teniendo en cuenta además la salida masiva de empleados públicos como consecuencia de las jubilaciones, abre un horizonte de expectativas para redefinir los nuevos perfiles de puestos que se necesitarán en las Administraciones Públicas del futuro, donde también prevalecerán, en el ámbito técnico, las titulaciones STEM o CTIM (Ciencias, Tecnología e Informática, Ingeniería y Matemáticas).

Hay, por tanto, retos innegables derivados del relevo generacional (jubilaciones masivas) y de traspaso del talento en el sector público, pero también coincide en este punto una ventaja: la ventana de oportunidad que (a diferencia de la realidad existente en otros países comparados) implica la coincidencia relativa entre las jubilaciones masivas y los impactos más fuertes de la revolución tecnológica (algo que no se produce en otras Administraciones europeas, al menos con la misma intensidad, puesto que la construcción del Estado social en

España se produjo durante las décadas de los ochenta y noventa y, por tanto, la gran oleada de ingresos en el empleo público, que ahora se jubilará). Esta combinación de ambos procesos, sin perjuicio de esa ventana de oportunidad antes citada, obliga también a las Administraciones Públicas a concurrir y competir con el sector privado en la captación de talento y en su posterior incorporación a las organizaciones públicas. Pero para competir cabalmente la Administración Pública deberá replantear de forma radical sus procesos selectivos y los métodos aplicados en esa selección. ¿Tiene sentido seleccionar los mejores científicos, tecnólogos, ingenieros, físicos o matemáticos con largos temarios parcialmente adornados con exigencias de conocimientos memorísticos de legislación jurídico-institucional o administrativa, así con un tipo de pruebas tan disfuncionales y obsoletas que actualmente desarrollan todas las Administraciones Públicas? Se puede afirmar rotundamente que tal modelo es a todas luces ineficiente si pretende el objetivo de captar el mejor talento. No cabe así extrañarse de que ese potencial de nuevos graduados en titulaciones STEM mire a la Administración Pública con recelo o como un residuo del pasado, y que no le despierte ningún estímulo. Así que, si no se quiere perder el tren de la revolución tecnológica y otras tantas cosas que aquí sumariamente se han expuesto (y las que ahora se expondrán), la Administración Pública deberá ir pensando seriamente en cómo replantear radicalmente sus procesos de reclutamiento y selección de personal. No hay otra vía. No la busquen. Mientras tanto esa combinación explosiva de “políticos-gestores amateurs”, corporativismo rancio y sindicatos ultra protectores de los que están (y no de los que deben venir o llegar) continúa imperturbable haciéndose “trampas en el solitario” y reclutando personas que, más temprano que tarde, mostrarán sus enormes limitaciones para resolver los problemas reales de nuestra sociedad o, en fin, para prestar los servicios públicos de calidad que la ciudadanía demandará a buen seguro. Pero, seamos honestos, ¿hay alguien, sinceramente, a quien importe todo esto? No lo parece.

Segunda parte: Seis hipótesis sobre la selección de empleados públicos en las próximas décadas.

“Ningún empleo humano que quede estará jamás a salvo de la amenaza de la automatización futura, porque el aprendizaje automático y la robótica continuarán mejorando”

(Yuval N. Harari, *21 Lecciones para el siglo XXI*, Debate, 2018, p. 50).

1.- Un Sector Público que deberá identificar cuáles son sus misiones de futuro, de acuerdo con estudios fiables de prospectiva (análisis de demanda, así como de funciones a ejercer) en un contexto en permanente mutación y con enormes cambios inmediatos y acelerados en el entorno que exigirán adaptaciones permanentes y rápidas, con el fin de crear, modificar o suprimir estructuras, programas y puestos de trabajo, adaptando los procesos selectivos a esas necesidades.

Los innumerables estudios que se han llevado a cabo estos últimos años en relación con el trabajo del futuro (muy pocos, precisamente, son los que se vuelcan sobre el sector público, salvo las últimas aportaciones de Gorriti y Ramió), coinciden en advertir un cambio revolucionario en la tendencia de los empleos con una condena de muerte inminente o aplazada para aquellos que desarrollen tareas rutinarias (por ejemplo, el trabajo administrativo, de gestión o de tramitación de baja o media complejidad) como consecuencia de la automatización de esas tareas de carácter repetitivo. La proyección sobre el empleo público de tales conclusiones –prácticamente compartidas de forma unánime- debiera conducir a adoptar una prudencia infinita a la hora de proveer plazas de esas características y convocar pruebas selectivas, especialmente si acceden a las mismas personas de una edad menor a treinta o cuarenta años y cuya vinculación previsible con la Administración Pública (en el contexto normativo actual) será de un mínimo de cuarenta o treinta años, respectivamente, momento en el cual nada de lo que es en estos momentos el sector público (ni el privado) se parecerá lo más mínimo.

Lo anterior es solo un ejemplo a tener en cuenta. Pero esa prudencia se debe multiplicar en todo tipo de empleos, también en los que se exija cualificación media (A2) o superior (A1). Cabe asimismo explorar la potencialidad de los empleos que se encuadran actualmente entre los niveles de titulación B o C1, siempre que se correspondan con formación profesional media o superior, sobre todo en aquellos ámbitos relacionados con la informática, digitalización o automatización, pues tales titulaciones o ámbitos de formación

parecen ofrecer buenas expectativas de futuro en lo que a empleabilidad respecta. Las afectaciones principales de la revolución tecnológica, como así se afirma generalmente, se producirán en lo que respecta al personal que desarrolle tareas rutinarias o repetitivas (auxiliares, administrativos, técnicos de gestión o de tramitación, contabilidad, etc.), así como de oficios manuales o al personal subalterno: son todos ellos empleos a desaparecer o, como mínimo, a reducirse en sus dotaciones a medio plazo por la automatización de buena parte de sus tareas. Por tanto, llevar a cabo convocatorias selectivas para incorporar personal joven a este tipo de empleos es lo más parecido a un ejercicio de irresponsabilidad institucional, salvo que se justifique –como se está haciendo hasta ahora- en la necesaria transición y en la lentitud que tales procesos de automatización (aún en la fase de digitalización) se están produciendo en su implantación en el sector público. Sin duda, uno de los elementos más complejos de acometer en procesos altamente disruptivos es gobernar la transición. Y tampoco en este ámbito de la función pública nada de esto será fácil. En este trabajo no se dan soluciones puntuales a esa compleja transición, pues requieren previamente realizar un análisis de caso (de cada organización o entidad) y plantear, en su caso, las medidas que sean más racionales, operativas y pragmáticas.

Lo más razonable es que, al menos, la Administración Pública lleve a cabo –tal como se decía- un análisis de prospectiva de qué es lo que hará o deberá hacer en un futuro más o menos mediato e inmediato el sector público: ¿cuáles serán sus misiones y la cartera de servicios a proveer? Sin este tipo de análisis, operar en blanco puede ser un modo de resolver un problema inmediato (rejuvenecimiento de plantillas) y crear otro mayúsculo a medio/largo plazo (proveer plazas que resultarán inútiles o perderán buena parte de sus tareas en pocos años), haciendo buena la reflexión de Peter Drucker de que, en gestión (también en la gestión pública, o más aún en ésta), “las soluciones de hoy son los problemas del mañana”. Ciertamente, no es fácil llevar a cabo un análisis de esas características (hay metodologías interesantes al respecto, como la recogida por M. Gorriti (2018: STEEP, y aplicada por Prospektiker), que ha sido empleada en un análisis de estas características para el propio Gobierno Vasco. Se trata, a fin de cuentas, de categorizar tendencia de futuro sobre cinco grandes ámbitos: social; tecnológico; económico; medioambiental; y político (Gorriti, 2018-2019). Las fluctuaciones del contexto pueden ser enormes, pero se ha de tener algún asidero. Teniendo en cuenta una serie de factores de cambio que se detectan fácilmente (envejecimiento de la población, cambio demográfico, diversidad cultural fruto de las migraciones, concentración urbana y despoblamiento rural, revolución tecnológica y científica, volatilidad del empleo y sociedad del aprendizaje permanente, entre otros muchos), se pueden proyectar *grosso modo* cuáles serán las

necesidades del sector público en lo que afecta a sus necesidades de empleo. No obstante, este enfoque debe ser completado con lo que se dirá en el punto siguiente, puesto que esas tendencias no terminan de centrar plenamente qué será de la Administración Pública en los años venideros, sobre todo qué ocurrirá con la función pública como institución. La existencia de un empleo en extremo volátil (e, incluso, autónomo o muy precarizado) en el mercado de trabajo no puede convivir mucho tiempo con un empleo estable en su integridad por lo que afecta al sector público. Ese dualismo es, a medio/largo plazo, insostenible. Y prueba de ello es que algunos países ubicados en la órbita de la Administración continental y de la función pública tradicional (como es el caso tímidamente de Francia: Proyecto de Ley de Transformación de la Función Pública, de febrero de 2019), así parecen advertirlo.

Por tanto, las Administraciones Públicas y el propio Sector Público sufrirán un cambio radical y una mutación constante en la definición de las misiones o funciones que actualmente prestan, que inevitablemente en algunos casos se contraerán y en otros se proyectarán sobre ámbitos específicos de nuevas necesidades, algunas de las cuales ni podemos prever en estos momentos (se afirma, por ejemplo, que en 2030 el ochenta por ciento de los empleos cualificados serán actividades profesionales hasta ahora inexistentes). Todo lo anterior sin perjuicio de que algunas misiones o funciones tradicionales se sigan ejerciendo, pero en un contexto y en unas condiciones diametralmente distintas a las actuales, tal como se comentará de inmediato. El papel de la educación y la redefinición integral del modelo educativo se torna indispensable para hacer frente a los desafíos del futuro. Los acelerados cambios afectarán también al sector salud, y no digamos nada a la Administración General o *back office* del sector público. Y esas tendencias deben ser analizadas a través de estudios prospectivos por el sector público, pues son la base para una estrategia planificada de cobertura de empleos en la función pública del futuro (Gorriti, 2018-2019).

2.- Una Administración Pública más reducida de tamaño, en constante y acelerada transformación y con una función pública permanente que convivirá cada vez más con un número elevado de empleos públicos temporales, transitorios o de programa, proyecto o misión. El imposible mito de la estabilización estructural de plantillas en la era de la revolución tecnológica.

El profesor Carles Ramió (2019), en una reciente obra (con base asimismo en otra anterior), apuesta decididamente por defender que la Administración del futuro será numéricamente más reducida. Su tesis se adecua a la corriente general de los ensayistas que han estudiado

esta materia que abogan por una reducción gradual de empleos (desaparición) como consecuencia de la revolución tecnológica. Nada hay definitivo sobre este punto. Todo parece conducir a que la destrucción de empleos vendrá acompañada de la creación de otros muchos nuevos, pero de perfiles mucho más cualificados. El problema, como ya apuntara Schumpeter en su día, es gestionar la transición: habrá innumerables empleos destruidos y aparecerán muchos nuevos, pero el ajuste temporal y personal no será fácil ni mucho menos automático, tampoco en el sector público (aunque la Administración Pública esté dotada de mejores herramientas o, dicho de otro modo, de una normativa hoy en día de alta protección hacia los empleados públicos). Ciertamente, hay tesis optimistas que defienden que, al igual que en las anteriores revoluciones industriales de los últimos siglos, se crearán más empleos (aunque de otro carácter) que aquellos que se destruirán. Una visión que pretende ser ecuánime del proceso de revolución tecnológica, como es la de José Ignacio Latorre (2018), distante de la visión pesimista u optimista del citado fenómeno, es contundente en su diagnóstico: “el tránsito hacia la tecnificación masiva no estará exento de dolor”. La tendencia mayoritaria (y, al parecer, inevitable) es que el empleo en general tenderá a contraerse en proporciones amplias, como consecuencia de la automatización y de la IA. Keynes ya anticipó en 1930, en una conferencia precisamente impartida en Madrid, que cien años después, con motivo de la evolución tecnológica, se impondría la jornada semanal de quince horas (Conde-Ruiz, Ocaña, 2017). Sea lo que fuere, el empleo se verá afectado. Y la Administración Pública no será (no podrá serlo bajo ningún concepto) una excepción en este proceso. Aunque habrá algunos sectores que mantendrán buena parte de la empleabilidad, si bien estos asimismo se verán afectados parcialmente por los efectos de la automatización de tareas; tal será el caso de aquellos ámbitos en los que el empleo público es intensivo (por ejemplo, educación, salud, servicios asistenciales) e interactúa directamente con el destinatario o receptor de los servicios públicos. La educación y sanidad no quedarán, por tanto, fuera de la ola disruptiva tecnológica, por lo que se verán seriamente afectadas, y ello tendrá importantes consecuencias sobre el perfil de los funcionarios o del personal estatutario en ambos sectores (Oppenheimer, 2017; J. A. Marina, 2019). Pero también en estos casos la afectación será inevitable, y el número de efectivos de empleados públicos probablemente mucho menor en su conjunto. Algunas tareas, muchas o pocas según los casos, se automatizarán; lo que afectará derechamente a las dotaciones de puestos de trabajo o de los empleos del futuro.

Los problemas reales se suscitarán en los supuestos de inadaptación a los acelerados cambios tecnológicos, que en el sector público (dada la pirámide de edad y la estabilización en estos años de centenares de miles de interinos que prolongarán su actividad laboral por

más de 25 años) pueden dar lugar a situaciones estructurales de alta tensión organizativa, pero también desde el punto de vista profesional y personal. No se puede dudar de la mayor rigidez que muestra el sector público frente a tales procesos de adaptación frente al sector privado, pues en este último la flexibilidad es mucho mayor y la media de edad también. Lo que complicará los escenarios de salida, pero no los transforma en imposibles. Una lectura del último y sugerente libro de Harari, se torna imprescindible para saber qué escenarios se encontrarán esas personas en las próximas dos/tres décadas, que son lo que les quedará –como mínimo- de vida activa profesional en el ámbito del sector público.

La transformación de la Administración y función pública, por mucho que se demore, aplase o distraiga (que algo habrá de todo esto), será, asimismo, inevitable. Y el proceso disruptivo, si no se adoptan medidas dirigidas a la amortiguación de sus efectos y a su previsión, puede terminar siendo salvaje. Los gastos crecientes del Estado, con una población altamente envejecida y un sistema de pensiones que deberá sobrevivir, con mayor o menor dignidad, de los presupuestos generales (ante el paupérrimo estado actual y futuro de la caja de la Seguridad Social), no podrán permitir un empleo público ocioso o sin tareas, pues los limitados recursos se deberán asignar eficientemente. La dualidad *pensionistas activos* (empleados públicos sin apenas tareas o de brazos cruzados) y *pensionistas pasivos* (jubilados cada vez con más expectativas de vida) puede dar lugar a un cóctel explosivo, que desestabilice las cuentas públicas.

Aparte de lo ya expuesto en torno a la cada vez más crecientemente tensa situación de dualidad de estatutos (privado/público), así como a la volatilidad y cambio permanente del empleo a lo largo de la vida profesional no cabe duda de que ese contexto terminará impregnando fácilmente también al empleo público. Ya no habrá unas funciones de un puesto de trabajo para toda la vida, sino para cortos espacios temporales. Cabe plantearse, incluso, si sobrevivirá el concepto actual de puesto de trabajo o no se transformará en otra cosa (Gorriti, 2018-2019).

Pero, al menos de momento, el Estado y las misiones propias del poder público (funciones de autoridad o el núcleo duro de potestades públicas) sobrevivirán, si bien no sabemos ciertamente por cuanto tiempo. Se seguirán necesitando magistrados, policías, inspectores, fiscales, abogados que actúen ante los tribunales de justicia (no tanto tramitadores jurídicos o asesores), así como otros tipo de agrupaciones funcionariales vinculadas a las misiones tradicionales del Estado. Pero también en estos ámbitos, o en algunos de ellos, las transformaciones de esas actividades profesionales serán brutales (por ejemplo, en abogados, pero también en inspectores, magistrados, policías, etc.) como consecuencia de la irrupción acelerada de la automatización y de la IA. Muchas de las tareas que actualmente

se desarrollan por esos funcionarios las harán mucho mejor y de forma más eficiente las máquinas, que operan además los 365 días del año y las veinticuatro horas del día. Otras no, las que requieran interacción social, empatía, resolución de problemas complejos, pensamiento crítico, el desarrollo de valores públicos, las propias tareas directivas o las que requieran liderazgo, etc. En cualquier caso, el número de efectivos dedicados a esas tareas permanentes del Estado cabe presumir que se irá reduciendo paulatinamente con el avance de la imparable revolución tecnológica y tales colectivos se verán sustituidos por directivos o líderes ejecutivos procedentes de titulaciones STEM, hasta ahora vicariales. No obstante, cabe predecir que la función pública estable seguirá existiendo (aunque en franca retirada en sus posiciones exclusivas de poder), pero me temo que para sectores muy puntuales del ejercicio del poder público y de alto valor estratégico para el funcionamiento del Estado (por ejemplo, diplomáticos, magistrados y fiscales altamente cualificados, técnicos comerciales, un número cada vez más reducido de abogados, etc.).

Junto a ese núcleo permanente o estable, en proceso gradual de contracción, cabe identificar un amplio número de empleos (puestos de trabajo, pero sobre todo dotaciones) que se verán afectados por unas elevadas dosis de volatilidad en lo que afecta a sus contenidos, funciones y tareas. El empuje de la revolución tecnológica, constante e imparable, obligará a empresas y al propio sector público, a adaptar permanentemente sus estructuras organizativas, sus necesidades funcionales, sus empleos y los perfiles profesionales requeridos para su desempeño. Las viejas y tradicionales profesiones están condenadas a desaparecer gradualmente (cuando menos, a reducir mucho su presencia), y en su lugar irrumpirán actividades profesionales interdisciplinarias (o, mejor dicho, empleos de esas características) de elevada transversalidad, volatilidad y versatilidad, que requerirán además de aprendizajes permanentes y de procesos de adaptación continua. Un escenario como el que aquí se dibuja está frontalmente reñido –por la naturaleza de las cosas– con la concepción de un empleo estable. Aparecerán así, o mejor dicho proliferarán por doquier, empleos (también públicos) vinculados a proyectos, programas o misiones de naturaleza temporal, que pueden durar varios años, y donde los profesionales adquirirán experiencia y aprendizaje, pero no se tratará, pues será un imposible, de funciones o tareas permanentes o estables. Por tanto, se puede prever que la Administración Pública y el propio sector público tendrán que optar, más o menos tarde (debido a las presumibles resistencias que los actores internos y sindicales presentarán a la inevitable transformación), por ese camino, como ya lo están haciendo en otros países.

En ese contexto de mutación funcional y de tareas permanente, los sistemas selectivos tienen que ser cada vez más abiertos y también más flexibles, muy exigentes en las

competencias a evaluar y en las capacidades, pero también muy pegados a la evaluación del desempeño que se lleve a cabo tras la participación de los diferentes candidatos en los distintos programas, proyectos o misiones; pues renovar un contrato o nombramiento se hará depender, como ya sucede en algunos países nórdicos, de los resultados de la gestión realizada en proyectos o programas anteriores. Asimismo, tales procesos de cobertura de necesidades habrán de tener como pauta de funcionamiento estelar no la agilidad, sino la máxima celeridad, sin que ello afecte lo más mínimo a la máxima eficiencia y a la fiabilidad y validez de los procesos, ni tampoco a las garantías debidas. Combinación compleja, pero necesaria.

3.- Un empleo público altamente tecnificado y con necesidades de aprendizaje permanente, con pasarelas constantes entre público/privado y con fuerte externalización de algunos de sus trabajos más estratégicos vinculados a la revolución tecnológica y al Big Data.

Se puede intuir igualmente que se producirá un trasvase muy ágil y recíproco (cuantitativamente, muy superior del que se produce en la actualidad) entre el ámbito de lo privado y lo público (así se advierte en otros contextos, por ejemplo en el reciente proyecto de ley de transformación de la función pública francesa, o en otros documentos comparados), pues la configuración tradicional del empleo público, salvo en las funciones permanentes o de ejercicio del poder público que formen parte del núcleo duro del Estado, se irá difuminando en sus perfiles tradicionales con el paso del tiempo. La figura del personal funcionario o estatutario en sectores de actividad tales como sanidad y educación, es probable que sobreviva un tiempo, pero tiene probablemente fecha de caducidad. Nadie que no se adapte a los precipitados cambios que acaecerán en el empleo podrá sobrevivir escudándose en una pretendida coraza de inamovilidad. Los tiempos futuros no van por ahí, bajo ningún concepto. Los tecnólogos, analistas de datos, ingenieros, científicos y las nuevas actividades profesionales emergentes, tenderán a encuadrarse en el sector privado muchas veces bajo un régimen laboral totalmente renovado. La transformación del Derecho del Trabajo como consecuencia de la automatización y de la IA será asimismo inevitable (como ya la doctrina lo anticipa Mercader, 2017; Flichy, 2017; y algunos reportajes recientes así lo atestiguan). También ya resulta imparable el empuje de las plataformas digitales y su impacto sobre el empleo, tal como ha estudiado, entre otros, la profesora Luz Rodríguez. La figura del “autónomo” será al parecer dominante en el panorama laboral general, lo que exigirá cambios normativos de gran profundidad en el ámbito laboral y en la Seguridad Social (también, sin duda, en el régimen jurídico del empleo público; aunque de momento éste permanezca como agua estancada). Y, tal vez, ello termine contaminando al

propio sector público, donde la externalización de determinadas funciones y tareas muy volátiles y cambiables será la regla, como ya se anticipa incluso para el *Civil Service* y los empleos de alto contenido tecnológico. En estos casos se difuminarán las fronteras entre selección de empleados públicos y la selección de contratistas (ambos procesos competitivos o de libre concurrencia, pero alejados normativamente y hasta conceptualmente unos de los otros), por lo que no cabe descartar que en la contratación pública se deban ir incorporando paulatinamente técnicas de selección propias de los recursos humanos para los diferentes procesos de licitación y viceversa, que se aplicarán más a autónomos (profesionales *freelance*) o empresas micro o cooperativas de profesionales tecnológicos, sobre todo cuando se trata de resolver necesidades inmediatas o de medio plazo en empleos o ámbitos de actividad vinculados con programas puntuales o proyectos específicos.

Consecuencia de todo lo anterior es la necesidad objetiva de que el empleo que generará el sector público en las dos próximas décadas no puede ser otro que empleo de alta tecnificación o, como mínimo, de tecnificación media. Y, además, inmerso en un contexto de volatilidad y transformación continua, donde las titulaciones universitarias jugarán cada vez más un rol menor, valorándose el aprendizaje continuo previamente acreditado en su proyección aplicativa y con un carácter cada vez más polivalente e interdisciplinar o transversal. Por ejemplo, la reducida nómina de juristas (mucho menor a la actual) que trabajen en el sector público deberán tener una formación importante en Big data, análisis de datos, protección de datos personales, idiomas y estadística, lo mismo que los médicos, biólogos, veterinarios, economistas u otras profesiones convencionales, llamadas a lo largo del tiempo a contraerse e incluso, en algunos casos, a desaparecer.

Un serio problema al que se enfrentarán a medio plazo (probablemente no mucho más allá de 5/10 años) las Administraciones Públicas, será cómo gestionar la dualidad del empleo público interno. El dilema será ineludible: adaptar a los viejos empleados a las nuevas tecnologías (sometidas a una transformación continua y a un proceso de aprendizaje cada vez más sofisticado en digitalización y gestión de datos o en info-tecnología) o dejarlos morir profesionalmente (funcionalmente) transformándolos en *pensionistas “en activo”* (con el dispendio presupuestario que ello implicará), mientras que –en paralelo– se incorporarán al sector público un número amplio de contratados temporalmente para satisfacer las necesidades tecnológicas cambiantes en ese entorno o, en su defecto, abriéndose la necesidad de externalizar intensivamente tales cometidos.

Se puede intuir que se producirán dos tipos de tensiones: por un lado, la tensión tradicional entre quien está vinculado a la Administración de forma permanente, estable o fija, frente a

quien está de paso o en una situación de temporalidad o participa en un programa, misión o proyecto. Por otro, una tensión mucho más relevante será, sin duda, la generacional; esto es, entre empleados públicos jóvenes que han accedido al empleo público acreditando nuevas competencias (creatividad, digitalización, pensamiento crítico, empatía, etc.) o temporales o contratados para proyectos, altamente cualificados en tecnología digital y con habilidades blandas, frente a empleados que ya estaban (“estáticos”), con baja formación digital o sencillamente analógicos y con escasas o nulas competencias blandas, salvo que se hayan formado en ellas. No será fácil esa convivencia, y el desgarró organizativo-estructural (aparte del profesional y emocional) puede ser importante. ¿Podrá sostenerse por mucho tiempo esa situación? Cabe presumir que no. Dejemos ahora de lado una tercera e importante tensión en el ámbito tecnológico, la que se puede producir entre externalización e internalización de ese conocimiento y de unas destrezas que cada vez serán más exigentes y cambiantes.

Con aquellos empleados públicos estables y heredados de la situación anterior (esto es, procedentes de cuando la revolución tecnológica no había irrumpido; dicho de otro modo *los que ahora están o los que adquieran esa condición en los próximos dos o tres años*), no habrá otra opción que desarrollar profundamente las nuevas metodologías formativas (aprendizaje continuo) para intentar engancharlos a los procesos de adaptación permanente derivados de la automatización y de la futura Inteligencia Artificial aplicada al sector público, pues de no ser posible esta opción (y en muchos casos, como se viene reconociendo por los estudios que se publican sobre esta materia, ello no será posible) la única vía sería la desvinculación (jubilaciones anticipadas, excedencias forzosas, despidos objetivos, renta básica, etc.) o mantenerlos, como se viene afirmando, con la condición de *pensionistas en activo*. Es la parte dolorosa de cualquier proceso disruptivo, que se intentará atenuar a través de medidas puente, pero que será muy difícil, si no imposible, evitar. Con los segundos (las nuevas incorporaciones de talento joven digitalizado y con competencias adaptadas a las nuevas necesidades del sector público), la Administración debe intentar establecer programas de fidelización, algo que se debe reconocer de inmediato será altamente complejo, para que ese conocimiento y esas capacidades cognitivas y de interacción social no recalén en el mercado y huyan de lo público. Las Administraciones Públicas necesitarán a corto/medio plazo no solo un buen número de técnicos STEM altamente cualificados y que estén inmersos en procesos de aprendizaje permanente, sino especialmente *directivos profesionales con formación tecnológica muy sólida*. En un contexto de probable reducción del empleo público estable, tal fidelización debería llevarse a cabo mediante sistemas pasarela entre el desarrollo de determinados programas, proyectos o

misiones para el sector público y la configuración de nuevos proyectos o misiones futuras en los que su saber hacer y sus aptitudes y actitudes puedan ser valoradas como relevantes en nuevos procesos de contratación. Para llevar a cabo ese sistema de pasarelas, se deberá tomar siempre como referencia la evaluación del rendimiento como factor objetivo de medición de lo que se ha hecho y, asimismo, utilizar adecuadamente las técnicas de selección para predecir adecuadamente lo que se hará o la potencialidad de hacerlo (la capacidad o aptitud y actitud de adaptarse a un nuevo nivel de exigencias requerido por el programa, proyecto o misión que se pretendan poner en marcha). También flexibilizar las técnicas de incorporación al empleo público y, especialmente, las que tienen por objeto puestos estratégicos, haciendo fácil el tránsito de lo público a lo privado y viceversa, con el consiguiente régimen de previsión real o potencial de la existencia más que probable de conflictos de intereses, a través de la aprobación de códigos de conducta y de marcos de integridad institucional. La revalorización de la ética en un contexto de automatización e Inteligencia Artificial es una de las más importantes lecciones de los escenarios de futuro (Latorre, 2018).

Por tanto, en la gestión futura de recursos humanos en el sector público se irán desdibujando, probablemente, los contornos entre las herramientas tradicionales en su configuración autónoma (selección, provisión, evaluación, formación, etc.) para construir gradualmente un *sistema integrado o mixto de gestión de personas*, que fusione u entrecruce los instrumentos singulares (o subsistemas; Longo, 2004) que antes constituían el sistema o modelo de gestión tradicional de recursos humanos. Por tanto, si las hipótesis anteriores se confirman, cabe presumir que se diluirán muchas cosas, entre otras los contornos hoy en día precisos entre las diferentes técnicas o fases de gestión de recursos humanos antes citadas, lo que exigirá una *refundación de las políticas de recursos humanos en el sector público*. En efecto, todo esto está llamado a fundirse en una gestión de perfiles profesionales (o de identificación de necesidades de empleos en el propio sector público) en mutación permanente, pero también (como paso previo) a la definición de un diseño organizativo con una inevitable impronta volátil o en constante evolución o adaptación, que también condicionará estrechamente esa política integral de gestión de personas. Y la Administración Pública, le guste más o le guste menos, deberá plegarse a esa tendencia. No tendrá alternativas. Habrá que repensar totalmente las estructuras tradicionales de la función pública (cuerpos, escalas, puestos de trabajo, etc.).

La cuestión clave es, tal como venimos diciendo, cómo gobernar la transición e ir adecuando un modelo viejo (que tiene fecha de caducidad y en el cual la subsistencia del personal estará muy condicionada al mantenimiento de aquellas plantillas estables que se

adapten mínimamente al nuevo contexto) a las inaplazables adaptaciones permanentes y aceleradas que se exigirán inevitablemente a las Administraciones Públicas en los próximos años. Quien lo consiga o se aproxime, estará en mejores condiciones de afrontar el incierto e inquietante futuro. Quien no lo haga, verá como su edificio –tras una cadena o secuencia más o menos larga de movimientos sísmicos- se derrumbe, literalmente. O, en su caso, entre la piqueta “política” para llevar a cabo esa tarea, por imperiosas necesidades presupuestarias o de ajuste del gasto público. No habrá muchas alternativas.

4.- Unas funciones de autoridad o de potestad pública que se mantendrán como esencia del poder público, pero cuyos procesos selectivos deberán adaptarse a una presencia gradual e intensa de la digitalización, robotización e Inteligencia Artificial (Revolución tecnológica 4.0), debiendo recomponer gradualmente su trazado y las exigencias (capacidades) necesarias para prestar funciones y tareas en constante mutación (sobre todo estas últimas).

También cabe presumir que los impactos de la revolución tecnológica sobre las estructuras de la Administración Pública y funcionariales serán particularmente intensos, pero sus efectos se diferirán, por obvias resistencias internas al cambio o a la adaptación, hasta que ésta sea inaplazable. En cualquier caso, la pervivencia (por mayor o menor tiempo y con mayor o menor intensidad) de las funciones típicas del Estado comportará que, determinadas misiones estratégicas vinculadas con el ejercicio del poder público o de la autoridad, deberán seguir siendo ejercidas por altos funcionarios cualificados, que se habrán de seleccionar dentro de determinados ámbitos o canteras profesionales, muchas veces identificados con titulaciones universitarias jurídico-económicas o de la esfera de las ciencias sociales que, conforme avance la revolución tecnológica, serán profesiones que – como se viene indicando- estarán, sin embargo, condenadas a representar un papel cuantitativa y cualitativamente menor, también en la propia Administración Pública (R. y D. Susskind, 2016).

Pero sin entrar en mayores especulaciones sobre el futuro mediato y la pretendida fusión máquina/persona o la sustitución de esta última por aquella (Ferry, 2017; Sadin, 2018), sí que hay que ser conscientes de que el Estado (o las Administraciones Públicas) seguirán necesitando profesionales cualificados en ámbitos tales como la magistratura, la fiscalía, la abogacía, la inspección (en su más amplio sentido) o para el desarrollo de aquellas tareas prioritariamente cognitivas o de interrelación tales como la concepción de políticas, normas, programas o planes, así como –entre otras- para el desarrollo de funciones diplomáticas o de técnicos comerciales. Y, por tanto, durante un período de tiempo (mayor o menor, según los casos) se deberán seguir seleccionando candidatos adecuados para el

ejercicio de tales actividades profesionales, con criterios o exigencias que sigan dando un peso notable a los conocimientos y destrezas, pero sin descuidar las aptitudes y actitudes. No obstante, para no conducir a todos esos profesionales a una situación futura de vía muerta, habría que comenzar a exigirles paulatinamente en los distintos procesos de acceso nuevas competencias y capacidades, que luego se citan. Es, por tanto, oportuno preguntarse qué tipo de perfil de puesto, de funciones o de tareas, deberán desarrollar esos altos funcionarios en un futuro más o menos inmediato, cuando ya la automatización se instale entre nosotros y la Inteligencia Artificial entre con carta de naturaleza en el propio sector público (Ramió, 2019).

Hay, en primer lugar, un problema de definición funcional de tales empleos o actividades profesionales en la alta función pública, sobre todo si se mira al futuro no tan mediato. La digitalización y la automatización creciente (sin entrar ahora en el estadio de la Inteligencia Artificial), conllevarán que muchas de las tareas que actualmente llevan a cabo tales funcionarios cualificados sean parcialmente entonces desarrolladas por las máquinas, mientras que el papel de esos funcionarios cualificados será *complementar y añadir valor cognitivo (resolución de problemas complejos) y pensamiento crítico* a lo que la automatización realizará cada vez de forma más perfeccionada (Hidalgo, 2018). La alta función pública requerirá, cada vez más, personas con elevadas dosis de creatividad, iniciativa, innovación y altamente resolutivas (Hamel, 2012), pero también dotadas de esa necesaria mirada crítica y de un sistema de valores asentado.

Sin duda, buena parte de esos altos funcionarios, una vez ingresado en la Administración Pública, dirigirán su actividad profesional futura (pues serán la cantera imprescindible, aparte de posibles trasvases también entre lo público y privado; véase de nuevo el reciente proyecto de ley francés de transformación de la función pública) hacia el terreno de *la dirección pública o de la gerencia pública (liderazgo ejecutivo)*. En este punto, desde un punto de vista estratégico, es obvio que el nuevo marco derivado de la revolución tecnológica apunta derechamente hacia una profesionalización de la dirección pública profesional, pues el actual amateurismo en la provisión de puestos directivos marcado por una ilimitada discrecionalidad política tiene los años contados, salvo que se quiera mutilar cualquier posibilidad efectiva de adaptación de la Administración Pública a la ineludible robotización y a la implantación de la Inteligencia artificial, y se pierda definitivamente la ola de la inevitable transformación del sector público. No puede pretenderse elevar las exigencias selectivas para el acceso a la función pública mediante la acreditación de una importante batería de competencias y capacidades, mientras que para proveer los niveles directivos del sector público no se exija ningún tipo de acreditación de tales competencias. Esa situación

es sencillamente insostenible en el tiempo. Por sus cualificaciones profesionales, pero especialmente por la acreditación de las competencias y capacidades que se deberán medir en los procesos selectivos y de provisión, los funcionarios cualificados –junto especialmente con los tecnólogos e ingenieros, así como científicos y matemáticos que sean funcionarios estables o que procedan de trasvases del sector privado- serán quienes sean llamados a desempeñar tales funciones directivas en el sector público. Y, si hay algún tipo de empleos que resistirá razonablemente bien el empuje de la revolución tecnológica, no cabe duda que uno de ellos es el de naturaleza directiva (como así lo constatan todos los estudios y ensayos sobre el empleo del futuro). Ello se debe principalmente a las especiales competencias y habilidades que se deberán acreditar para acceder a este tipo de posiciones directivas. Por mucho que avance el proceso de revolución tecnológica no se advierte que la máquina pueda sustituir el liderazgo directivo en el funcionamiento de las organizaciones públicas (otra cosa es que algunas de esas tareas directivas vengan facilitadas por esos procesos de automatización o de inteligencia artificial), pero la visión estratégica. El liderazgo o la cohesión de equipos (por solo buscar dos ejemplos) son tareas directivas que, en principio, serán realizadas mejor por personas que por las máquinas o los algoritmos (al menos, durante un período razonable de tiempo, luego la incertidumbre se apodera de cualquier escenario: Latorre, 2018).

Por consiguiente, los procesos selectivos para acceder a esas estructuras de la alta función pública deberán cambiar por completo en su diseño y trazado. No creo que, al menos con su concepción actual, puedan mantenerse por muchos años las pruebas selectivas individualizadas para acceder a determinados cuerpos de élite, con sus convocatorias singulares, sus programas específicos y sus clientelas de candidatos cerradas por cuerpos o escalas. Sin duda, esta observación se verá, desde determinados ángulos, como una herejía. Pero todo apunta que el horizonte mediano deberá tomar inevitablemente un sendero gradual de transformación o cambio hacia otro modelo de estructuración funcional y selectivo muy distinto. También, con el paso de los años, se irán contrayendo (por el propio empuje disruptivo de la revolución tecnológica) el número de plazas convocadas en las sucesivas ofertas de empleo que tengan perfil jurídico-económico o del ámbito de las ciencias sociales en beneficio de las titulaciones STEM. El diablo de estos procesos siempre está en los detalles y, en particular, en la gestión de la transición.

Si partimos de que las competencias y capacidades que se deberán exigir en un futuro más o menos inmediato a los altos funcionarios tendrán más que ver con conocimientos digitales o tecnológicos altamente especializados, con habilidades blandas (creatividad, innovación, empatía, comunicación verbal y oral, resiliencia y capacidad de adaptación,

gestión del estrés, trabajo en equipo, etc., así como con pensamiento crítico, aparte de que sepan obviamente resolver problemas complejos en su ámbito de actuación), parece obvio concluir que se debería caminar hacia una suerte de *pruebas selectivas de acceso comunes* en las que se valoraran toda esa serie de competencias y capacidades mediante instrumentos que poco o nada tendrían que ver con los que se utilizan en las actuales pruebas selectivas u oposiciones convencionales para lo que hoy en día representa el acceso a los cuerpos de funcionarios del grupo de clasificación A1 (cuya redefinición estructural se me antoja inaplazable a medio plazo). Ciertamente, habrá que seguir midiendo la capacidad cognitiva de tales aspirantes, pero también sus potencialidades en el desarrollo de tareas de interrelación o sociales, así como sus expectativas de crecimiento profesional y personal (aptitudes y actitudes). Por consiguiente, dada la validez que tienen determinadas pruebas (Gorriti, 2018), habría que apostar decididamente por la utilización de los test de inteligencia, pruebas de simulación o *assessment center*, entrevistas conductuales estructuradas y cualquier otro tipo de instrumento o herramienta selectivo que sirva para predecir adecuadamente que los diferentes candidatos disponen de tales competencias o capacidades, o mejor dicho que predigan que tales personas podrán adaptarse con relativa facilidad a los acelerados y permanentes cambios de sus entornos funcionales y organizativos, para lo cual se necesitará asimismo entereza psíquica, flexibilidad mental y equilibrio emocional (Harari, 2018). Todo ello sin perjuicio de que, una vez superada esta fase selectiva (que debería ser determinante) se puedan llevar a cabo una serie de batería de pruebas que midan la capacidad y el desarrollo cognitivo de tales aspirantes para resolver problemas complejos en sus ámbitos específicos funcionales de actuación. Todo ello implica innovar radicalmente el modelo de pruebas selectivas, tal vez mediante la configuración de centros de selección y captación de dirección y talento en el sector público, diseñados con autonomía de gestión, independencia funcional y con un funcionamiento continuo, que serían las unidades o entidades especializadas encargadas de reclutar, seleccionar y proveer los empleos cualificados del sector público y, asimismo, de la captación de personal directivo para ese mismo ámbito, cuando no de proveer de personal técnico cualificado a los diferentes programas, proyectos o misiones de carácter temporal, sobre los cuales descansará esencialmente –tal como se ha visto– el empleo público del futuro, caracterizado por su enorme volatilidad funcional y su inevitable y permanente mutación.

La política de recursos humanos pasará a ser, tal como se ha dicho, un sistema mixto en el que se entrecrucen técnicas de selección, con aprendizaje permanente (formación), junto con provisión y evaluación del desempeño, como herramientas híbridas o mixtas de una

misma política sin líneas o actuaciones diferenciadas. También la contratación pública tenderá a unificarse en técnicas y modalidades con las políticas de recursos humanos, puesto que la figura del autónomo será omnipresente en las profesiones tecnológicas del futuro (Mercader, 2017; Flichy, 2017) y de ella en buena medida se deberá proveer también el sector público. La carrera profesional, tal como la entendemos hoy en día, solo pervivirá para la función pública permanente que, cabe presumir, será residual (al margen de lo que luego se dirá en los ámbitos de educación, sanidad y servicios sociales).

Junto a las actividades profesionales clásicas en el ejercicio de potestades públicas, desempeñadas por esos altos cuerpos del Estado o de las Comunidades Autónomas (y, en menor medida, de las entidades locales), las Administraciones Públicas deberán crear estructuras estables de funcionarios altamente cualificados en el ámbito de las titulaciones STEM (o CTIM). Y esto, como ya se ha dicho, no será una batalla fácil, pues el mercado de trabajo ofrecerá casi con total seguridad mucho mejores expectativas de crecimiento profesional, aparte de ventajas económicas, a tales colectivos. Las pasarelas público-privado, como también se ha expuesto, serán permanentes y pueden difuminarse mucho tales espacios, hoy en día muy marcados. Además, el sistema actual de acceso a la función pública conlleva un marcado efecto de desaliento para este tipo de profesionales cualificados cuando de preparar oposiciones de trata, puesto que tales diseños selectivos siguen atados a la exigencia de memorización o preparación de largos y extensos temarios, un método ajeno a la formación especializada de esos nuevos profesionales de cultura tecnológica, científica o matemática, incentivados por la innovación y la creatividad, así como ávidos de aprendizaje práctico y de plasmaciones efectivas de su trabajo, algo que compatibiliza muy mal con el entorno burocrático-administrativo tradicional en el que está sumergida la función pública española.

Sin embargo, las Administraciones Públicas deberán disponer de un *núcleo duro*, más o menos numeroso de profesionales tecnólogos de carácter permanente o estable que evite la total captura por parte del sector privado o por el mercado de ese ámbito de actuación nuclear en el futuro funcionamiento del sector público y ejerzan asimismo funciones directivas de contenido estratégico en las respectivas Administraciones o entidades del sector público. Por consiguiente, cabría presumir que, con el paso de los años, *los funcionarios de élite de las Administraciones Públicas españolas ya no serán predominantemente juristas ni economistas, sino ingenieros de datos, analistas de datos, expertos en Big Data, matemáticos, informáticos o físicos* (entre otras cualificaciones profesionales). Para captar ese talento y fidelizarlo, las Administraciones Públicas deberán crear pistas de aterrizaje adecuadas y, en todo caso, modificar radicalmente los procesos

selectivos hasta ahora existentes. Y no será tarea fácil. Hay mucho en juego, aparte de las resistencias numantinas que los actuales cuerpos de élite (de formación predominantemente jurídica o económica) plantearán frente a ese liderazgo emergente de los funcionarios procedentes de titulaciones STEM. El resultado final presumo que será claro: triunfo indiscutible de las titulaciones STEM. Pero llegar allí no será objetivo fácil porque algunos lo verán como una lucha de poder, cuando en verdad solo es un ajuste tectónico imprescindible de las estructuras administrativas y funcionales derivado de la imparable revolución tecnológica.

5.- Unas funciones asistenciales o sociales que también seguirán siendo prestadas por las Administraciones Públicas, pero que asimismo deberán recomponer sus perfiles profesionales y, por tanto, sus procesos selectivos a las exigencias del contexto de revolución tecnológica que no se detendrá, con mutación permanente, asimismo, de sus tareas y funciones.

Tampoco cabe duda alguna que las Administraciones Públicas mantendrán unas importantes cuotas de empleos públicos en ámbitos propios de la prestación de servicios educativos, de salud o de carácter asistencial, por solo citar los más representativos. Sin perjuicio de que todos estos ámbitos funcionales sufrirán cambios trascendentales en lo que afecta a la prestación de los servicios derivados asimismo de la digitalización, automatización y la Inteligencia Artificial, no es menos cierto que, en esencia, seguirán siendo misiones propias de los poderes públicos, aunque sometidas a un contexto de variabilidad permanente y de adaptación continua, por lo que los profesionales que a estas actividades se dediquen deberán también acreditar tanto en el acceso como en el desarrollo profesional (aprendizaje continuo y sin descanso) las competencias que antes han sido resaltadas y que serán pauta común de la nueva era tecnológica también en esos ámbitos sectoriales (competencias digitales avanzadas, idiomas, creatividad, innovación, *soft skills* y pensamiento crítico, entre otras). El tipo de pruebas deberá ser alterado completamente, previendo una primera y nuclear fase de acreditación necesaria e imprescindible de tales competencias y capacidades, al margen de que ulteriormente se puedan realizar pruebas selectivas complementarias sobre conocimientos o destrezas específicas.

La educación sufrirá en los próximos años una auténtica revolución no solo digital, sino especialmente estructural, metodológica y de contenidos. En esta transformación disruptiva la figura del profesorado se torna nuclear: se exigirá un nuevo perfil de profesorado, con unas competencias muy distintas a las actuales, que habrán de adaptarse

permanentemente. Los procesos selectivos y de seguimiento profesional deben cambiar en su totalidad. Los actuales sistemas de encuadramiento del profesorado se muestran totalmente obsoletos para acometer los retos de futuro. Y la educación será un pilar básico para reforzar la inevitable convivencia entre humanos y máquinas. Habrá que preparar a las nuevas generaciones para una sociedad radicalmente distinta a la actual, donde tal vez recobrará pleno sentido el desarrollo, como formación básica medular para luchar contra el transhumanismo de las máquinas, de la preeminencia de los valores, la ética, el pensamiento crítico (alimentado, entre otras variables, por una correcta forma de enseñar filosofía), la meditación, el humanismo en su más amplio sentido y otros aspectos hoy en día poco tratados, sin perjuicio de dotar al alumnado de una imprescindible e intensa preparación en competencias digitales y aquellas otras propias de la era tecnológica. Educar la memoria es igualmente trascendental, sobre todo cuando las máquinas nos dan ya respuesta a todo y se corre el serio riesgo de involución o atrofia gradual en el desarrollo cerebral de la especie humana (Lamberto Maffei, 2016). La Universidad es, asimismo, probable (tal como se enuncia en diferentes ensayos) que sufra mutaciones intensas, pues las viejas titulaciones ofrecen un futuro muy incierto, cuando no muestran fecha de caducidad. Se impone una entrada y salida permanente en la Universidad a lo largo de toda la vida (aprendizaje y actualización permanente). Proliferan y abundarán más en el futuro la enseñanza universitaria a la carta, cuando no los *nanotítulos* o la formación universitaria virtual.

El sector sanitario se verá fuertemente afectado por la revolución tecnológica, pero no tanto en términos cuantitativos (que también) sino en aspectos cualitativos (un buen número de tareas que se irán automatizando), como los diagnósticos médicos, determinadas tareas de la atención sanitaria primaria (mediante servicios telemáticos) o, en su caso, la realización de determinadas operaciones o exploraciones hospitalarias. Los retos para las profesiones médicas son evidentes. Pero, asimismo, el sector salud deberá incorporar una amplia nómina de tecnólogos, analistas de datos, matemáticos, etc. Las pruebas de acceso deben repensarse en su totalidad, pues siguen viejos patrones y están absolutamente inadaptadas a las necesidades mediatas que deberán desarrollarse en ese sector.

Y la asistencia social o los servicios sociales, ante un escenario de población muy envejecida, es probablemente la actividad o nicho de empleo que mejor aguante los embates de la revolución tecnológica sobre la empleabilidad, dado que se seguirán requiriendo cuidados personales y sobre todo empatía y comunicación o interacción social en este tipo de actividades.

En todo este marco, sumariamente descrito, cabe dudar, razonablemente, que la opción por un empleo público estable y permanente aplicado a personal docente, sanitario o de servicios sociales vaya a ser la solución del futuro. La realización de contrataciones o nombramientos temporales sometidos a evaluación continua y a la adaptación necesaria al cambiante entorno, probablemente sea la opción que se termine imponiendo también en estos ámbitos, aunque con diferencias entre ellos, puesto que en unos casos el sector público es dominante (sanidad), en otro es compartido (educación) y en el otro la actuación público-privado es una de las notas determinantes (servicios sociales). En cualquier caso, en todos esos ámbitos sectoriales, las transformaciones de los actuales procesos selectivos deberán ser, asimismo, profundas y continuadas.

6.- Conclusión. La necesidad imperiosa de llevar a cabo un giro copernicano (gestionado gradualmente, pero de forma decidida) en los diseños y métodos selectivos para el acceso al empleo público para afrontar los desafíos de la Administración Pública del futuro.

Tras lo expuesto, no creo que quepa duda alguna a la hora de compartir el diagnóstico sobre la necesidad de aplicar un giro copernicano en la forma que actualmente se llevan a cabo en nuestras Administraciones Públicas los sistemas selectivos de acceso al empleo público, pues su obsolescencia e inadaptación son evidentes. Sin embargo, como también ha sido expuesto, la selección no es una política de gestión de personas aislada del resto, sino que se inserta en un sistema de recursos humanos, por lo que resulta difícil mover una pieza sin afectar al resto. No cabe duda, asimismo, que la siempre presente *inercia administrativa* contamina buena parte de esos procesos selectivos: los funcionarios que participan en tales procesos como redactores de bases de convocatorias, elaboradores de temarios, miembros de los tribunales o comisiones de selección o simplemente como evaluadores, tienden a reproducir esquemas tradicionales que son aquellos en los que se han educado profesionalmente o los que a ellos mismos les fueron aplicados, como si el tiempo y el entorno mediato o inmediato fuera estático y no evolucionaran a velocidades de vértigo. Los sindicatos del sector público disponen, asimismo, de una cultura institucional en este tipo de ámbitos muy empobrecida, vetusta y hasta cierto punto clientelar (Fondevila, 2018), mientras que los políticos y gestores (muchos de ellos nombrados con criterios de discrecionalidad política) intentan una política de “paños calientes” que garantice o salvaguarde la paz social sin que ello implique alteraciones o tensiones adicionales a las que se viven habitualmente. Y para más complejidad, los tribunales de justicia miran con recelo formalista y absurdo cualquier innovación que mejore la forma de selección, sobre si esta se aparta de las consabidas exigencias de

preparar un temario y memorizarlo. La inserción en los procesos selectivos de técnicas avanzadas (test de inteligencia, *assessment center* o entrevistas conductuales estructuradas) chocará muchas veces con la incompreensión absoluta de una judicatura hermética a cualquier cambio de modelo. El sistema de acceso a la judicatura en España, inexistente con ese trazado en la fase de oposición en ningún otro país avanzado, tal vez explique muchas de esas resistencias. La solución institucional adecuada para hacer frente a esos frenos a la transformación tal vez sea configurar *autoridades u oficinas independientes de selección*, que actúen con criterios técnicos y autónomos, evitando cualquier interferencia política o sindical, y demostrando a los propios jueces que aplicar esas técnicas de selección que por lo demás lo hacen todas las democracias avanzadas no solo mejoraría la calidad del acceso y la captación del talento en la Administración Pública, sino que si se aplicaran asimismo a la propia judicatura mejoraría con mucho su eficiencia y legitimación.

De cualquier modo, no hay que pecar de ingenuos. Todos estos factores actuarán, sin duda, como elementos retardatarios o como frenos de cualquier evolución racional del sistema de selección hacia parámetros de innovación que resultan imprescindibles para afrontar los desafíos ya abiertos por la revolución tecnológica que está llamando a la puerta de las Administraciones Públicas, sin que estas se atrevan aún a abrirla.

Tal como ha sido expuesto en las hipótesis precedentes, cabe plantearse de inmediato que los conocimientos y destrezas de los que se examina o evalúa a los aspirantes a un empleo público en la actualidad son contenidos que no tienen ningún valor predictivo sobre lo que deberán hacer esas personas en las organizaciones públicas en los próximos e inmediatos años. Seguir basando la selección en test (que solo miden datos o informaciones muchas veces banales), pruebas orales o prácticas absolutamente inapropiadas y, todo lo más, alguna prueba psicotécnica con baja puntuación sobre el total, es sencillamente seleccionar a ciegas y condenar a quién así accede a la función pública a un callejón sin salida en su futuro profesional. Es un problema organizativo, presupuestario, pero también profesional o personal. No pueden existir procesos selectivos que sigan basándose de forma casi principal sobre la memorización acrítica de extensos temarios, principalmente de datos e informaciones, y que raramente valoran otras competencias que serán imprescindibles en la era de la revolución tecnológica. Medir el conocimiento no es eso, como nos muestran una y otra vez los sistemas selectivos más avanzados de países de la Unión Europea o los propios métodos selectivos de la Comisión Europea.

A partir de ahora, ingresar en una función pública estable o permanente a personas que no tengan competencias digitales y tecnológicas avanzadas, excelente comunicación oral y

escrita, conocimientos acreditados de idiomas, estén dotados de creatividad, capacidad de innovación, adaptabilidad a entornos en constante transformación, sean capaces de resolver problemas complejos, y acrediten otras tantas habilidades blandas (que son las que cotizarán al alza en la era tecnológica) o dispongan de pensamiento crítico, será sencillamente condenar a corto/medio plazo (no digamos nada a largo) a esas organizaciones y a tales personas a un proceso acelerado de inadaptación con innegables secuelas en el funcionamiento de la Administración Pública y creando un problema mucho mayor del que *oportunamente* se pretende resolver. Quien no quiera ver esto, lo podrá palpar en muy pocos años. El problema, como todo en la vida, es que quienes impulsaron, aprobaron o validaron tales sistemas selectivos inadaptados ya no estarán, y quedará solo “*su obra*”, con sus importantes impactos estructurales, pero también toda aquella legión de empleados públicos que habrán sido seleccionados con métodos obsoletos e inapropiados, y que muchos de ellos no podrán coger la ola de la revolución digital, transformándose en personal a extinguir o a ser trasladados a posiciones subalternas o espacios sin apenas tareas, con todo lo que ello puede comportar.

Obviamente hay que ser conscientes de que la revolución tecnológica, con su elevado componente disruptivo, impactará también en la Administración Pública, aunque probablemente (dadas las importantes inercias y resistencias al cambio que allí existen) esos impactos se difieran en el tiempo, si bien el reloj de la transformación no podrá aplazarse más allá de lo razonable, pues en caso contrario el edificio administrativo en su conjunto será puesto en cuestión u, en su caso, sustituido o reformado de forma súbita.

Para evitar todos los problemas que han sido expuestos a lo largo de estas páginas, no cabe otra opción que tomar conciencia del problema e ir gradualmente diseñando una estrategia de cambio que ayude a adaptar la Administración Pública, y por lo que ahora interesa los propios procesos selectivos, a las exigencias derivadas del nuevo contexto que se está abriendo en el horizonte inmediato y que será una constante en los años venideros.

La mejor opción, una vez identificado hacia qué tipo de Administración Pública caminamos en la sociedad tecnológica avanzada, es llevar a cabo una estrategia gradual que implique ir mejorando e innovando paulatinamente los actuales procesos selectivos e incorporando nuevas herramientas de selección que mejoren la predicción sobre lo que los nuevos empleados públicos, sean estables o por programas, deberán realizar en el futuro. Dado el elevado nivel disruptivo que se producirá, también en la configuración de los empleos, las competencias y capacidades que deben exigirse a los nuevos servidores públicos que se incorporen necesariamente caminarán por el trazado ya expuesto: competencias digitales y tecnológicas avanzadas o medias (según las posiciones que se pretendan cubrir), buenas

herramientas orales y escritas, idiomas, creatividad, capacidad de innovación, resolución de problemas complejos y un conjunto de habilidades blandas, entre las que destacarán especialmente la empatía y adaptación permanente al cambio.

Los temarios tradicionales deben ser sustituidos gradualmente, primero por áreas de conocimiento a acreditar y más tarde (pasada una transición más o menos larga) quizás por su mera supresión o redefinición conceptual. Las pruebas estrella deben ser los test de inteligencia, resolución de problemas complejos a través de ejercicios, pruebas de simulación y entrevistas conductuales estructuradas, además toda esta batería de pruebas debería ser común para cada nivel de cualificación profesional y realizadas a través de entidades u organismos dotados de autonomía funcional y especializados en el ámbito de la gestión de personas. No en vano, la profunda mutación que sufrirá la Administración Pública exigirá, en un futuro más o menos inmediato, seleccionar (y, por tanto, atraer) talento derivado de las actuales titulaciones STEM, cuyos profesionales están llamados a transformarse a medio/largo plazo, junto con las titulaciones de formación profesional en campos tecnológicos y de automatización, el grueso principal de los efectivos de los sistemas de *back office* de las Administraciones Públicas (salvando obviamente todo el personal que prestará servicios de atención directa o de *front office*, como por ejemplo en los sectores de educación, sanidad y servicios sociales). Además, como se viene insistiendo, el liderazgo ejecutivo en el sector público irá desplazándose paulatinamente desde el ámbito de conocimiento jurídico y económico (o de ciencias sociales) hacia un terreno marcadamente tecnológico, por lo que también la selección de directivos profesionales será uno de los ámbitos en los que la revolución tecnológica impactará con más fuerza, pero no tanto en relación con el contenido funcional de tales empleos directivos sino con la extracción profesional y el perfil de competencias que se deberá exigir a quienes pretendan cubrir esas posiciones directivas en el sector público. Pero eso es un objeto que trasciende materialmente de lo que en este trabajo se quería exponer. Y lo trataré en otro momento.

Pero, a pesar de todas las dificultades expuestas, hay que intentar cambiar los sistemas de acceso al empleo público. Se debe intentar, es necesario hacerlo. No hay otra solución. Tal como decía, cabe ir modificando gradualmente el modelo, pero para ello se ha de tener una hoja de ruta, de la que hoy se carece. Se deben introducir pruebas nuevas que midan las competencias y capacidades antes expuestas, mejorar la estructura y procesos de la selección, crear instituciones autónomas que se dediquen monográficamente a esa actividad, con personal técnico cualificado en procesos selectivos. Y, sobre todo, incorporar en la agenda política un tema que no parece importar a nadie, pero que será crucial para que la Administración Pública del futuro sirva realmente a la ciudadanía y no se justifique

solo por sí misma o por su propia visión endogámica. Pues si así fuera, tendrá inevitable fecha de caducidad. Y de ser así, mejor no pensar en cuáles serían las consecuencias de un ajuste no planificado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- AAVV (Administradores Civiles del Estado): *Nuevos tiempos para la función pública. Propuestas para atraer y desarrollar el talento en la Administración General del Estado*, INAP, 2017.
- J. I. Conde-Ruiz/C. Ocaña: “Los retos de la nueva economía digital”, *La transformación digital de la economía*, Catarata, 2017.
- Javier Cuenca Cervera, *Instrumentos de planificación de recursos humanos y selección: ¿cambio de paradigma?*, RVOP 14-2.
- Javier Cuenca Cervera, *Transparencia y Función Pública*, CEMICAL, 2018.
- José Ramón Chaves, *Vademécum de oposiciones y concursos*, Alamarante, 2017 (hay nueva edición en 2018).
- Luc Ferry, *La revolución transhumanista*, Alianza, 2017.
- Patrice Flichy, *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*, Seuil, 2017
- Franklin Foer, *Un mundo sin ideas. La amenaza de las grandes empresas tecnológicas a nuestra identidad*, Paidós, 2017.
- Jorge Fondevila Antolín, *Problemas y soluciones al Empleo Público actual. Una valoración a los 10 años de la aprobación del EBEP*, CEMCI, 2018
- Jorge Fondevila Antolín, *Manual para la selección de empleados públicos*, 2ª edición, Wolters Kluwer, 2018.
- Fundación Telefónica/Prospektiker: *El trabajo y la revolución digital en España. 50 Estrategias para 2050*,
- Mikel Gorriti Bontigui, “Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias”, RVOP núm. 14-2
- Mikel Gorriti Bontigui, *Los puestos de trabajo del futuro en el Sector Público*, en <https://rafaeljimenezasensio.com/2019/04/04/los-puestos-de-trabajo-del-futuro-en-el-sector-publico-1/>
- Yuval N. Harari, *21 lecciones para el siglo XXI*, Debate, 2018
- Manuel Alejandro Hidalgo, *El empleo del futuro. Un análisis del impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral*, Deusto, 2018.

- Rafael Jiménez Asensio, “Repensar la selección de empleados públicos. Momento actual y retos de futuro”, RVOP 14-2 (Estudio Introductorio)
- Jerry Kaplan, *Inteligencia artificial*, Teel, 2017.
- Frederic Laloux, *Reinventar las organizaciones*, Arpa, 2016.
- Lamberto Maffei, *Alabanza de la lentitud*, Alianza, 2016.
- Clara Mapelli, “La visión comparada: nuevos sistemas de selección de la alta función pública en las democracias avanzadas”, RVOP 14-2
- J. Mercader Uguina, *El futuro del trabajo en la era de la digitalización y la robótica* Tirant lo Blanch, 2017.
- Evgeny Morozov: *La locura del solucionismo tecnológico*, 2015
- Evgeny Morozov, *Capitalismo Big Tech, ¿Welfare o neofeudalismo digital*, Enclave, 2018.
- Elisa de la Nuez: “Acceso a la función pública: atraer talento y cambiar el modelo”, RVOP 14-2
- André Oppenheimer, *¿Sávese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*, Debate, 2018.
- Marcos Peña: “La consolidación como cauce diferencial de acceso al empleo público. El supuesto de la Administración Local” (2019)
- C. Ramió/M. Salvador, *La nueva gestión del empleo público*, Tibidabo Ediciones, 2018
- C. Ramió, *Inteligencia artificial y Administración Pública. Robots y humanos comparten el servicio público*, Catarata, 2019.
- Éric Sadin, *La humanidad aumentada. La administración digital del mundo*, Caja Negra, Buenos Aires, 2017.
- Éric Sadin, *L’Intelligence Artificielle ou l’enjeu du siècle. Anatomie d’un antihumanisme radical*, L’Échappée, 2018.
- R. y D. Susskind: *El futuro de las profesiones (Cómo la tecnología transformará el trabajo de los expertos humanos)*, Teel, 2016.
- Judy Wajcman, *Esclavos del tiempo libre. Vidas aceleradas en la era del capitalismo digital*, Paidós, 2017.

OTROS DOCUMENTOS, ENLACES Y PÁGINAS WEB SOBRE REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y EMPLEO PÚBLICO:

GERARDO BUSTOS: ASPECTOS DEL NUEVO TRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO.
<https://trabajandomasporunpocomenos.wordpress.com/author/gebepe66/>

10 HABILIDADES PARA EL TRABAJO EN 2020:

https://es.ihodl.com/analytics/2016-01-22/10-habilidades-que-necesitaras-en-2020/?utm_content=64477&utm_medium=cpc&utm_source=facebook&utm_campaign=boost_es

CARLES RAMIO (ENTRADAS: ESPUBLICO):

<https://www.administracionpublica.com/una-organizacion-postmoderna-del-empleo-publico/>

<https://www.administracionpublica.com/cifras-sobre-el-potencial-impacto-de-la-robotizacion-en-las-administraciones-publicas/>

CIVIL SERVICE Y EXTERNALIZACIÓN SERVICIOS

<https://futuresofwork.co.uk/2019/03/25/from-civil-servants-to-service-providers-privatisation-outsourcing-and-the-workplace/>

FRANCIA DIGITALIZACION EMPLEO PUBLICO NUEVOS PERFILES:

<https://infos.emploipublic.fr/article/secteur-public-les-metiers-du-digital-recrutent-eea-8599>

FRANCIA: ¿EL FIN DE LA INAMOVILIDAD EN LA FUNCIÓN PÚBLICA?

https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/fonctionnaires-les-francais-pour-la-fin-de-l-emploi-a-vie_2047116.html

FRANCIA: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/projet-de-loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>

FUNCIONARIOS IMPRODUCTIVOS: MANUEL ALEJANDRO HIDALGO

<http://agendapublica.elpais.com/funcionarios-improductivos/>

CONCEPCION CAMPOS ACUÑA:

<http://concepcioncampos.org/el-futuro-del-empleo-publico-ante-los-retos-de-la-inteligencia-artificial/>

ALGUNAS ENTRADAS DEL BLOG "LA MIRADA INSTITUCIONAL" SOBRE ESTOS TEMAS:

<https://rafaeljimenezasensio.com/2019/03/24/el-futuro-de-los-juristas-en-la-administracion-publica/>

<https://rafaeljimenezasensio.com/2018/11/10/el-empleo-publico-del-futuro-a-proposito-del-libro-de-manuel-alejandro-hidalgo-deusto-2018/>

<https://rafaeljimenezasensio.com/2018/09/25/mantener-o-transformar-gestion-inteligente-de-vacantes-en-el-empleo-publico-del-futuro/>

<https://rafaeljimenezasensio.com/2017/12/02/el-empleo-publico-ante-la-digitalizacion-y-la-robotica/>