

# Índice General

*Página*

## **PRESENTACIÓN**

LOURDES ROMERO ALONSO ..... 23

## **CUESTIONES PRÁCTICAS**

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

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

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

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

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

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

**EL PERFIL DEL EMPLEADO PÚBLICO DEL FUTURO**

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

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

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

**III. Habilidades blandas ..... 50**

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

    2. *Creatividad orientada a la innovación* ..... 51

    3. *Inteligencia emocional* ..... 51

    4. *Adaptabilidad y flexibilidad* ..... 52

    5. *Comunicación efectiva* ..... 52

    6. *Colaboración y trabajo en equipo* ..... 53

    7. *Liderazgo*..... 53

**IV. ¿Nuevos perfiles, puestos o habilidades? ..... 53**

**V. Funcionarios versus funcionapiens ..... 55**

**VI. Ética y función pública ..... 59**

**VII. Conclusiones ..... 62**

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

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

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

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

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

## **LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LOS DERECHOS DIGITALES**

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

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

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

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

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

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

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

**GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA ERA DIGITAL**

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

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

	<i>Página</i>
<b>III. Impacto en los procesos de gestión de sistemas automatizados</b> .....	137
<b>IV. Liderazgo y diálogo social: la IA como motor</b> .....	139
<i>El papel ético del liderazgo y el diálogo social en la era de la IA</i> .....	141
<b>V. La función pública transformadora de la sociedad</b> .....	142
<b>VI. La medición y gestión por objetivos</b> .....	145
<b>VII. Conclusiones</b> .....	147
<b>EL INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL AL SERVICIO DE UNA ENTIDAD LOCAL</b>	
MANUEL FERREIRA RECIO .....	151
<b>I. Introducción</b> .....	151
<b>II. Planificar la evaluación del desempeño</b> .....	154
<b>III. Fases para una implantación efectiva de la evaluación del desempeño</b> .....	157
1. <i>Definición del modelo y planificación</i> .....	157
¿Qué es y qué mide la evaluación del desempeño? .....	158
¿Qué significa medir resultados? .....	158
¿Qué significa medir conductas o desempeños? ..	159
El proceso previo de análisis y descripción de puestos de trabajo .....	160
¿Para qué y por qué evaluar a los recursos humanos? .....	160
¿Quién evalúa a quién? Protagonistas en el procedimiento de evaluación .....	162
Los resultados de la evaluación del desempeño y su gestión ¿Qué efectos produce? .....	165
Los efectos de la ED en la carrera profesional horizontal .....	166

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

## **RETOS Y CLAVES PARA EL FUTURO**

### **LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL**

MIGUEL SÁNCHEZ MORÓN .....	181
I. Sobre los problemas específicos del empleo público local.....	181
II. Las reformas legales recientes y su limitado efecto sobre el empleo público local.....	186
III. Algunas propuestas de reforma del empleo público en municipios pequeños y medianos .....	188
IV. Algunas propuestas de reforma para municipios de gran población y otras entidades locales con numeroso personal .....	190
V. Bibliografía.....	193

### **DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN: LA NECESIDAD DE UN NUEVO MARCO INSTITUCIONAL Y PROFESIONAL DE GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN LAS ENTIDADES LOCALES**

FEDERICO CASTILLO BLANCO .....	195
I. Las dificultades objetivas para gestionar recursos humanos en las entidades locales .....	195
II. Un nuevo marco institucional para la gestión del empleo público: cooperación, cooperación y más cooperación .....	199
III. La profesionalización de la gestión de recursos humanos en las entidades locales .....	204
IV. Quien mucho abarca poco aprieta a la excesiva ambición de las normas de empleo público en el nivel local .	208
V. Bibliografía.....	209

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

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

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

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

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

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

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

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

**BUENAS PRÁCTICAS**

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