

Estudios de Deusto

Revista de Derecho Público

Vol. 73/1 enero-junio 2025

DOI: <https://doi.org/10.18543/ed7312025>

ESTUDIOS

MODERNIZACIÓN O PERPETUIDAD DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y SUS EMPLEADOS PÚBLICOS

*Modernization or perpetuity of public administrations
and their public employees*

Adrián Varela Rodríguez

Doctorando en el Programa de Doctorado en Unión Europea (UNED), España
Funcionario Público. Especializado en Unión Europea y Administraciones Públicas
<https://orcid.org/0009-0003-8781-1892>

<https://doi.org/10.18543/ed.3334>

Fecha de recepción: 29.04.2025

Fecha de aprobación: 10.06.2025

Fecha de publicación en línea: junio 2025

Derechos de autoría / Copyright

Estudios de Deusto. Revista de Derecho Público es una revista de acceso abierto, lo que significa que es de libre acceso en su integridad. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales, sin la previa autorización del editor o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

Estudios de Deusto. Revista de Derecho Público is an Open Access journal which means that it is free for full access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.

Estudios de Deusto. Revista de Derecho Público

© Universidad de Deusto • ISSN 0423-4847 • ISSN-e 2386-9062, Vol. 73/1, enero-junio 2025
<http://www.revista-estudios.deusto.es/>

MODERNIZACIÓN O PERPETUIDAD DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y SUS EMPLEADOS PÚBLICOS

*Modernization or perpetuity of public administrations
and their public employees*

Adrián Varela Rodríguez

Doctorando en el Programa de Doctorado en Unión Europea (UNED), España
Funcionario Público. Especializado en Unión Europea y Administraciones Públicas
<https://orcid.org/0009-0003-8781-1892>

<https://doi.org/10.18543/ed.3334>

Fecha de recepción: 29.04.2025

Fecha de aprobación: 10.06.2025

Fecha de publicación en línea: junio 2025

Resumen

Objetivos: Este artículo parte de un estudio analítico jurídico comparado y reformista de la Administración Pública, priorizando como primera medida la reforma del empleo público. En dicho ámbito se han llevado a cabo reformas legislativas, que en su inmensa mayoría han resultado ser insuficientes para lograr un empleo público sólido y capaz de ejercer las potestades públicas y salvaguardar los intereses de los ciudadanos. El objetivo no es contrastar una hipótesis sino aportar una lectura crítica y propositiva basada en el análisis doctrinal y normativo. **Metodología:** Todo ello, parte de un estudio analítico jurídico comparado de los principales problemas que se han detectado, un estudio comparativo con la función pública europea como institución. **Conclusiones:** En definitiva, se ha llevado a cabo un análisis de medidas organizativas y administrativas que conllevan cambios y propuestas innovadoras que logren esa transformación del empleo público más que necesaria en estos tiempos.

Palabras clave

Modernización, Reforma, Administraciones Públicas, empleados públicos, Unión Europea.

Abstract

Objectives: This article is based on an analytical and reformist study of the Public Administration, prioritizing public employment reform as a first measure. Legislative reforms have been implemented in this area, but the vast majority have proven insufficient to achieve a solid public employment system capable of exercising public powers and safeguarding citizens' interests. The aim is not to contrast a hypothesis but to provide a critical and constructive reading based on doctrinal and normative analysis. **Methodology:** This is based on an analytical legal study of the main problems identified, a comparative study with the European civil service as an institution. **Conclusions:** In short, an analysis has been carried out of organizational and administrative measures that entail changes and innovative proposals that achieve the transformation of public employment that is so necessary in these times.

Keywords

Modernization, Reform, Public Administrations, public employees, civil servants, European Union.

Sumario: I. CONTEXTO ACTUAL DEL EMPLEO PÚBLICO Y SU REFORMA COMO PUNTO DE PARTIDA. II. IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA FIGURA DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL. III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y POLÍTICA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COHERENTE E INNOVADORA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. IV. INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS SELECTIVOS DE EMPLEADOS PÚBLICOS. V. LA UNIÓN EUROPEA Y SU EMPLEO PÚBLICO COMO PUNTO DE REFERENCIA. LA EUROPEIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. VI. EL SISTEMA RETRIBUTIVO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS. VII. LA MOVILIDAD ADMINISTRATIVA; UN EJE OLVIDADO DEL EMPLEO PÚBLICO. VIII. A TENOR DE LA BUENA ADMINISTRACIÓN Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. IX. CONCLUSIONES. X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

I. CONTEXTO ACTUAL DEL EMPLEO PÚBLICO Y SU REFORMA COMO PUNTO DE PARTIDA

Partiendo del objetivo principal de este estudio que es aportar una lectura crítica y propositiva basada en el análisis doctrinal y normativo de la situación actual del empleo público. La reforma de las Administraciones Públicas ha sido y es una de las grandes pretensiones de casi todas las recién estrenadas organizaciones gubernamentales. Además, esta condición no atiende a niveles administrativos centrales ni descentralizados, sino que cada gobierno central, estatal y autonómico aborda esta cuestión al principio de la legislatura, dejando perecer dicha idea a lo largo del desarrollo de su mandato en la mayoría de las ocasiones, ya sea tanto por cuestiones políticas variadas como por presiones externas e internas de actores sociales y económicos.

Partiendo de una perspectiva constitucional, el sistema competencial nos revela quien, en primera instancia, debería abordar una reforma de tanta envergadura como la de la Administración Pública. Si atendemos al esquema constitucional de competencias, es el art. 149.1.18 del Título VIII donde se dispone que: “será de la competencia exclusiva del Estado, las bases del régimen jurídico de las Administraciones públicas y del régimen estatutario de sus funcionarios que, en todo caso, garantizarán a los administrados un tratamiento común ante ellas; el procedimiento administrativo común, sin perjuicio de las especialidades derivadas de la organización propia de las Comunidades Autónomas...”¹.

De este artículo se deduce que es el Estado quien debe llevar la labor de impulso y desarrollo de una posible reforma de la función pública. Todo ello, en el marco de la legislación básica estatal. Y no por ello se debe obviar la importancia de las regulaciones normativas de las funciones públicas

¹ Vid. art. 149 Constitución Española. Competencias exclusivas del Estado.

regionales y sus especialidades en las distintas administraciones autonómicas, donde la mayoría son anacrónicas y su idiosincrasia ha llegado a evolucionar de tal manera que su redacción ha quedado obsoleta en muchos de sus aspectos. Estado y Comunidades Autónomas deberían legislar simultáneamente sin presentar un desacompañamiento de tiempos ni de contenido. De lo contrario, la diferencia entre empleados públicos de un mismo Estado miembro puede hacerse notable e incluso discriminatoria.

Por ello, un gran avance en la Administración supuso la entrada en vigor de la Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público y la Ley 39/2015 de Procedimiento Administrativo Común. Se consolidó como pilar básico la implementación de la Administración electrónica y su proceso de desarrollo lo cual ha supuesto un avance en la gestión administrativa. Aunque, si bien es cierto, su puesta en funcionamiento fue altamente compleja y tardía.

Sin embargo, el tema a desarrollar en el presente artículo es la reforma del empleo público, no como una mera norma legislativa refundida, como hasta ahora, sino como una reforma sustanciosa que aborde los grandes problemas que giran en torno a la función pública.

Tanto es así que, ya sea por presión sindical, a través de adopción de medidas de conflicto colectivo, o mediante críticas y sugerencias abordadas por los sectores doctrinales especializados en la materia, o incluso, por interés político específico, como ocurrió en la última reforma realizada por el Gobierno, a lo largo de estos diez últimos años sólo se han producido pequeñas modificaciones y reformas que han dado como resultado una función pública prácticamente en el mismo lugar que en sus orígenes, respecto a su estructura burocrática y organización administrativa, aunque si bien es cierto, también se han producido avances en los derechos de los empleados públicos.

Este artículo parte de un contexto actual del empleo público que requiere de una reforma expresa, integral y transversal de la función pública que conlleve como pilares básicos para reforma; por un lado, la figura del directivo público profesional tan valorada y puesta en práctica recientemente en la Administración General del Estado (en adelante, AGE). Además, por otro lado, se deben incentivar los procesos selectivos en el empleo público como fórmula de atracción del talento. A esto último, le sigue la movilidad administrativa como eje transformador del empleo público globalizado y condicionado por grandes bloques socioeconómicos, incluyendo la cooperación técnica europea, que garantice unos estándares universales de la función pública alineados con otros países europeos, todos ellos con una finalidad específica. La revitalización y reforma del empleo público de toda la Unión Europea debería ser uno de los principales objetivos de la organización, pudiendo así, salvaguardar los intereses públicos que nos afectan a todos los ciudadanos, ya que en este contexto geopolítico están cada vez en mayor peligro y amenazados.

II. IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA FIGURA DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL

La modernización de la Administración Pública ha comenzado por aludir a figuras destacadas e innovadoras en las Administraciones como la figura del directivo público. Partiendo de la base del empleo público español predominantemente como sistema bicéfalo, caracterizado en mayor medida por la dualidad existente entre funcionarios y personal laboral, ha ido cobrando relevancia la figura del *Directivo Público Profesional*. Esta figura ha sido desarrollada a día de hoy solamente en la AGE como un elemento esencial para la modernización administrativa con el objeto de avanzar en la reforma y transformación de la administración. Sin embargo, en otras administraciones la figura del Directivo Pública no está regulada ni profesionalizada, como ocurre mayormente en las Administraciones Autonómicas y locales.

En el ámbito de la AGE, tiene su base jurídica y competencial en el componente “11” sobre la modernización de las Administraciones públicas del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros de 27 de abril de 2021, el cual incluyó entre las medidas de reforma para la modernización y digitalización de la Administración el Hito número 148 de la Decisión de Ejecución del Consejo del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, entre cuyos elementos se incluye la regulación del acceso a puestos de directivo público profesional.

En este marco, se aprobó posteriormente el Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, donde en su libro segundo, de medidas legislativas urgentes en materia de función pública, tiene por objeto ordenar y definir un modelo que sienta la base de una reforma de la función pública para la Administración del siglo XXI, que debe pivotar sobre cuatro elementos fundamentales: 1) La planificación estratégica. 2) El acceso al empleo público. 3) La selección del personal, la evaluación del desempeño y carrera profesional. 4) La figura del directivo público profesional. En este último punto, es donde se adoptó un modelo de directivo público orientado a garantizar que la gestión profesional y que su desempeño estén sujetos a estándares de eficacia, eficiencia, responsabilidad y control de resultados basados en los objetivos asignados.² No son meros principios abstractos sino que se ha tratado de llevarlos a su puesta en práctica.

² Cfr. Orden TDF/379/2024, de 26 de abril, para la regulación de especialidades de los procedimientos de provisión de puestos del personal directivo público profesional y las herramientas para su gestión en el marco de lo dispuesto en el Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del

Sin embargo, esta puesta en práctica de este Directivo Público Profesional, (en adelante, DPP), está aún en desarrollo y su implementación está siendo progresiva tanto en la AGE, como en la Administración Local. En lo relativo a los requisitos de acceso a estos puestos, si bien es cierto que por norma general se requiere la condición de funcionario nivel A1 de la Administración, existe una especialidad en este ámbito local, ya que en la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, distingue entre las Diputaciones y los municipios como se expresa en los siguientes apartados. Mientras que en su artículo 32 bis señala al Personal Directivo de Diputaciones, Cabildos y Consejos Insulares, y dispone los requisitos y criterios de acceso a dichos puestos. Es posteriormente, en el art. 130.3, aplicable para los municipios, donde se expone que “salvo que el Reglamento orgánico Municipal permita que, en atención a las características específicas de las funciones de tales órganos directivos, su titular no reúna dicha condición de funcionario”. Circunstancia que ha pasado de ser una mera excepcionalidad, a utilizarse indiscriminadamente como si fuera un puesto de designación política que no requiere la condición intrínseca de ser funcionario. Por lo que su revisión y análisis debe abordarse para que las Administraciones municipales no se conviertan en agencias de colocación ficticias.

La figura del personal directivo público profesional, en general, se contempla a partir de elementos esenciales tales como un rol protagonista en el desarrollo de políticas y programas públicos, que actúa de acuerdo con los criterios e instrucciones directas de la dirección política pero con una clara separación entre la instrucción política y la salvaguarda de los intereses públicos y la legalidad, así como la asunción de responsabilidad por su gestión y un exhaustivo control del cumplimiento de los objetivos propuestos en desarrollo de los planes de actuación de la organización en la que desarrollen sus funciones. Esto se aborda desde una profesionalización de la función directiva de la función pública y el no sometimiento del empleo público a instrucciones políticas ilimitadas carentes de control, al incorporar elementos e instrumentos como son la responsabilidad por su gestión y control de cumplimiento de objetivos.

Esto constituyó un marco básico que ha supuesto un cambio de paradigma en la selección de directivos públicos. Especialmente práctico, a tenor de algunos autores, ya que el nombramiento, si es un funcionario resulta ser un valor más seguro y garante de los intereses generales que la de una persona contratada. Por lo tanto, se requiere una figura directiva adaptada a los constantes cambios y evolución de las Administraciones Públicas. No figuras

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2024-8609>

estancas y políticas que perpetúan los intereses partidistas. Hoy en día, este planteamiento no se está desarrollando plenamente, pero puede ser una propuesta eficaz que encaje dentro de los principios de buena gobernanza que deseamos para la Administración.

Esta progresiva incorporación de la figura de directivo público ha sido uno de los grandes avances de la reforma del empleo público hasta la actualidad. Aunque se vislumbra claramente insuficiente para una reforma de tal envergadura, destaca por ser un impulso de la Administración hacia esa sensación de modernización y reforma que la Administración requiere. Sobre todo, porque una gran parte de los empleados públicos se ha quedado huérfano de una reforma legislativa “ad hoc” que regule una función pública en claro deterioro, pero más que necesaria para garantizar el Estado de Bienestar en el que vivimos. Y, ciertamente, los servicios públicos son los que garantizan los niveles de calidad de vida de las sociedades, y por ello, la regulación de sus empleados públicos adaptándose a un mundo globalizado y oscilante sea hace más que necesario y evidente cada año.

III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y POLÍTICA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COHERENTE E INNOVADORA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Otro supuesto avance, muy polémico y debatido, que no ha sido apenas desarrollado; es la *evaluación del desempeño*. En relación con la modernización de la Administración la evaluación es un pilar esencial, sin embargo, la ambigüedad de las diversas normativas en la materia hace que se perpetúe dicho problema intrínsecamente en la Administración Pública. Tras la reforma del empleo público a partir del Real Decreto-Ley mencionado anteriormente, tiene un carácter obligatorio para los funcionarios que se encuentren en situación de servicio activo. La citada evaluación produce como efectos prácticos; el cobro de retribuciones complementarias y la propia continuidad en el puesto de trabajo desempeñado. Adentrándonos un poco más en la cuestión suscitada, el propio Ministerio de Hacienda y Función Pública, afirmó que las nuevas evaluaciones del desempeño se plantean en positivo, fomentando una mejora de la productividad de los funcionarios que redunde en una mejor prestación del servicio público y que en ningún caso, implicarán la pérdida de la condición de funcionario para quienes no las superen, pues en caso de no pasar esa evaluación se fomentarán las medidas de formación para dotarles de herramientas que les permitan un mejor desempeño. Lo que, en suma, ha provocado una cierta inquietud administrativa que, más que producir un avance en el empleo público, ha sido anunciando como una medida de ataque generando la oposición de los propios empleados públicos y de los sindicatos.

Atendiendo a la doctrina respecto al tema en cuestión, en palabras de Jiménez Asensio (2018, 23), se dispone que: “la primera medida que deben impulsar todas las organizaciones públicas es disponer de un correcto diagnóstico que defina claramente cuál es la pirámide de edad de sus empleados públicos, qué puestos de trabajo ocupan quienes van a salir de forma mediata o inmediata, cuáles de esos puestos son estratégicos y cómo debe prepararse cuidadosamente un proceso de relevo y de gestión o transferencia del conocimiento en los casos que sea necesario, así como cuáles serán las medidas más apropiadas para llevar a cabo ese proceso de forma ordenada y sin que la organización sufra menoscabo alguno en la prestación de sus servicios.”³ La evaluación del desempeño no puede ir en consonancia con una Administración obsoleta. Por ello, es necesario y determinante una auditoría y análisis demográfico y social sobre las nuevas demandas ciudadanas en sus relaciones con las Administraciones Públicas, así como un estudio de los principales perfiles de puestos de trabajo que necesitará la Administración Pública como punto de partida innovador en los próximos años, así como sobre cuáles de los puestos de trabajo actualmente existentes serán claramente prescindibles o que están claramente en desuso o infrautilizados, por lo que deberían ser amortizados, ya sea por causa de los procesos de revolución tecnológica o por su inutilidad de cara a garantizar un servicio público a la sociedad.

En dicho texto, da suma importancia para la política de gestión de recursos humanos como herramienta principal de incentivación y cumplimiento de objetivos de la Administración, se dispone que es el momento adecuado, debido al envejecimiento de los empleados públicos, para llevar a cabo una transformación real y profunda de la Administración Pública. No habrá avance ni modernización en la Administración sin una regulación exhaustiva de la evaluación del desempeño. De lo contrario, estará perpetuándose el sistema actual de desincentivación.

IV. INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS SELECTIVOS DE EMPLEADOS PÚBLICOS

Partiendo de este análisis, la modernización de la Administración abarca una posible reforma de la selección del empleado público y el abordaje reformista de las técnicas anacrónicas de selección. Jiménez Asensio (2021, 98)

³ El término empleados públicos hace referencia a los colectivos de funcionario, laborales y estatutarios, incluyendo a perfil directivos públicos profesionales. Esto es algo que el Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público diferenció en dos capítulos para distinguir los distintos tipos de personal en las Administraciones Públicas. Otra distinción relevante para entender más el concepto, es la diferencia existente entre el directivo público profesional y los altos cargos, ambos con regulación y normativa diferente.

señala que los procesos selectivos son los instrumentos utilizados por la Administración para seleccionar a sus empleados, por ello, es vital que fomente la atracción del talento. No se puede obviar la Administración debe escoger a los mejores perfiles profesionales. Se trata de una de las grandes empresas del país, y como en cualquier organización que aprecie su desarrollo evolutivo a medio o largo plazo, su gestión y política de personas debe abarcar un proceso de selección innovador, atractivo y adaptado al puesto de trabajo, traducándose en una mayor productividad del trabajador. Y lo que es también relevante, la selección debe ser realizada por auténticos órganos especializados y permanentes en las Administraciones Públicas. Otros autores, como Fondevila (2017, 582) afirman que: “Solo mediante la selección de los mejores podremos garantizar una administración eficaz y unos servicios públicos eficientes, por ello, una de las medidas esenciales es la regulación normativa y desarrollo de técnicas que garanticen de forma inequívoca la objetividad y profesionalidad de los mismos, es decir, es preciso garantizar la exclusión de toda clase de interferencias o clientelismo en los procesos selectivos y asimismo, una obligada actualización y mejora de los tipos de pruebas pero siempre de carácter objetivo, y esto en ningún caso puede suponer la sustitución o eliminación del procedimiento más objetivo, en concreto, la oposición, que no hay que confundir con los tipos de pruebas que se puedan exigir...”. Ciertamente, existe un falso mito de que el problema son las oposiciones, lo cual, como se ha señalado anteriormente, pero hay que matizarlo y analizarlo, ya que el sistema de oposición concuerda plenamente con los principios constitucionales de mérito y capacidad, si bien es cierto que el modelo de pruebas a exigir puede y debe renovarse, y así mismo, actualizarse y adaptarse al contexto social, económico y laboral.

En definitiva, la fase de oposición como sistema de acceso es acorde con los principios constitucionales de mérito y capacidad del art. 103.3. CE. Sin embargo, eso no indica que el tipo de pruebas a desarrollar por los aspirantes no deba abordarse y avanzar hacia tendencias más actuales de selección. Como ya se puede observar, la Unión Europea para la selección de sus empleados públicos, realiza a través de la Oficina de Selección de Personal (EPSO) diversas pruebas que, en ciertos aspectos tienden a seleccionar a un candidato en base a aptitudes y habilidades competenciales, sin olvidarse de la adquisición de conocimientos teóricos.

No obstante, esta tendencia, que ha sido un *leit motiv* de distinción entre la Administración Europea y Administraciones Públicas de los Estados Miembros, ha empezado de nuevo a derivarse hacia procesos selectivos más específicos con pruebas más concretas adaptadas a los puestos de trabajo.⁴

⁴ Procesos Selectivos EPSO. Enero 2025. Consultado en <https://eu-careers.europa.eu/es/competition-model-permanent-officials>

Todas estas se basan en función de la categoría a ingresar en diversas pruebas tales como pruebas de razonamiento, otras de conocimiento de la UE con cuestionarios de opciones múltiples relacionado con el ámbito laboral a desarrollar. Todo ello, seguido de unas segundas pruebas de capacidades digitales y una última prueba escrita destinada principalmente a evaluar las capacidades de comunicación escrita que sustituye al caso prácticos generalistas a partir de 2024.

Estos procesos selectivos han evolucionado desde su inicio; sin embargo, hay que señalar que se encuentran en constante evolución, dado que en el momento que haya estancamiento, hay pérdida de valor y, por consiguiente, afecta negativamente a la organización, como si de un círculo vicioso se tratase.

También en este punto, resulta interesante las reciente modificaciones instauradas en la selección de empleados públicos a nivel autonómico, en especial de los precisos avances realizados a través de leyes autonómicas en Andalucía y País Vasco. En concreto, en Andalucía (Gil Blázquez, 2024, 78) la reciente Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de la Administración de Andalucía, indaga en algunas novedades importantes en la selección el empleo público. En su art. 105 aptdo. e) incluye como novedad junto con otros principios de procedimientos de selección el principio de fiabilidad y validez predictiva de los instrumentos y procesos de reclutamiento y selección, de forma que guarden íntima relación con los conocimientos, competencias y aptitudes que son necesarios para poder desempeñar adecuadamente los puestos de trabajo a los que se refieren las convocatorias y a través de previsiones específicas. Circunstancia que revela importancia del vínculo y la conexión entre el puesto de trabajo y la prueba de selección a desarrollar, ya que muchos expertos señalan este problema de adecuación de los puestos como uno de los principales obstáculos en la selección de empleados públicos aptos para el puesto y por ende, suponen un obstáculo para el avance de la Administración. De esta forma, se consigue en última instancia el logro de una mayor eficiencia, consiguiendo también un equilibrio óptimo entre conocimientos, competencias y aptitudes.

Por establecer una perspectiva comparada con otras Comunidades Autónomas con leyes autonómicas de función pública reciente, es preciso aludir a la Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco. El Título VI, artículos 76 a 84, se refiere a la selección y formación del personal empleado en el sector público vasco. El Capítulo I se refiere a los procesos y sistemas de selección del personal empleado en el sector público vasco. En particular hay que realizar un énfasis en el art. 71.2 en el cual se establece que “asimismo, y de manera excepcional, podrán realizarse procesos selectivos a puestos de trabajo y a áreas funcionales o sistemas alternativos de agrupaciones de puestos de trabajo, sin perjuicio de que previamente a la realización

del proceso se adscriba el puesto o los puestos de trabajo a un determinado cuerpo, escala, agrupación profesional sin requisito de titulación o grupo profesional de personal laboral, en función de la identidad funcional que exista y siempre de acuerdo con lo que se establece en esta ley. En este caso, en los procesos selectivos a puestos de trabajo o a agrupaciones de puestos de trabajo se deberán prever una o varias pruebas comunes para todos aquellos puestos que se adscriban a un determinado cuerpo, escala o especialidad”. La Administración autonómica abre la posibilidad de establecer proceso selectivo específico para un puesto ad hoc, si bien es cierto, lo determinada como una excepcionalidad, como ocurre por ejemplo en el desarrollo de los puestos de trabajo digitales e informáticos.

Después el art.80 alude a los instrumentos de selección donde además de los habituales incluyen alguna novedad como son los de los apartados d) Pruebas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación y, particularmente, las pruebas de acreditación de tales materias a través de los sistemas que se determinen por las respectivas administraciones públicas. e) La acreditación reglamentaria de conocimientos relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación, y, por último, el f) La comprobación, mediante sistemas de acreditación o pruebas realizadas al efecto, del dominio de lenguas extranjeras. Esto coincide con el apartado de este artículo donde trae a colación la importancia de las tecnologías de la información y la inteligencia artificial. Se trata de puestos de trabajo, aun sin desarrollo, que no tardaran en ser necesarios, e incluso imprescindibles en la Administración.

Finaliza dicho Capítulo recogiendo en su artículo 82 la posibilidad de creación de órganos permanentes de selección, previsión que se desarrollará reglamentariamente, teniendo en cuenta los criterios que establezca la Comisión de Coordinación, previa negociación con la representación del personal. Esto es algo que también aluden otras Administraciones, pero definitivamente no termina de implantarse. Se trata de una medida totalmente esencial para el progreso de la Administración, ya que debería de tratarse de órganos especializados la selección de empleados públicos.

Por lo tanto, si se requiere una modernización de la Administración, es necesario una reforma de la selección del talento en el empleo público. De lo contrario, se perpetuará el sistema sin cambios reales en la misma.

V. LA UNIÓN EUROPEA Y SU EMPLEO PÚBLICO COMO PUNTO DE REFERENCIA. LA EUROPEIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Modernizar la Administración implica adoptar ciertas medidas reformistas a todos los niveles, comenzando por la puesta en práctica de medidas ya

tomadas por otras organizaciones administrativas con alta tasa de éxito. Y esto debe priorizarse, tomando como punto de referencia a los funcionarios de la Unión Europea. Esto no significa reproducir idénticamente todas sus características y organización administrativa, sino que debe analizarse como un modelo a seguir. La Administración europea, en ciertos aspectos, como en el ámbito de los recursos humanos, presenta unos avances muy innovadores que han supuesto una revolución en la materia. Asemejar el funcionamiento de las Administraciones de los Estados miembros y de la función pública en términos generales, debería ser una prioridad de la UE como institución, teniendo en cuenta que a lo largo de la UE existen diversos modelos de función pública, divididos principalmente en el modelo continental y el modelo anglosajón. Pero que coinciden en temas elementales y esenciales como derecho y obligaciones básicas, régimen administrativo, ética pública etc.

Respecto a estos tipos de empleados públicos, el primero, conocido como continental, se caracteriza por ser más rígido en la contratación que el segundo, situándose con una mayor flexibilidad y dinamización de sus procesos administrativos y de contratación. En el caso español, al igual que en Francia, Bélgica o Italia, entre otros, quizá esta perspectiva sea más controvertida dada la rigidez del sistema. Sin embargo, la finalidad misma de la reforma no es abordar las condiciones laborales de los mismos, sino establecer una homogeneidad de criterios que unifique materias y conceptos de todos los Estados Miembros abogando por una dirección o iter concreto. Siempre buscando una convergencia de puntos en común.

Por otra parte, sobre el sistema británico es relevante la visión que aporta Fuentetaja Pastor (2013, 64), al señalar que: “los principios jurídicos por que se rige el funcionariado británico siguen siendo los tradicionales que, de tomarlos al pie de la letra, impedirían hablar de la existencia de un régimen jurídico de función pública, pues nada, ciertamente, está más lejos de la estabilidad que sugiere el concepto de funcionario que la regla secular de que el *Civil Servant* depende enteramente de la Corona a la que debe el empleo, el cual puede serle revocado *at pleasure* por la simple voluntad del soberano, sin que pueda ser esgrimido ningún derecho contractual, ni ejercitada acción alguna ante los Tribunales.” En definitiva, un concepto totalmente anacrónico y antiquísimo de la función pública que se desvirtúa en mayor medida que los principios, derechos y obligaciones que de manera unificada se quieren instaurar en la UE. Sin embargo, este tipo de empleo público ha evolucionado adoptando versiones más actualizadas de la función pública en función de su contexto social y cultural.

Volviendo al *modelo de la UE*, los funcionarios empleados directamente en las instituciones de la UE, son funcionarios regidos por una normativa especial en forma de Estatuto que se adopta a partir de un instrumento legislativo europeo como es el Reglamento. En comparación con otros

funcionarios nacionales que trabajan para los Estados miembros de la Unión Europea, el análisis señala varias analogías relativas al estatus de funcionario de la UE y de funcionario nacional de los Estados miembros. Estas son: las condiciones relativas a los deberes y derechos de los funcionarios de la UE, la estabilidad profesional, la protección contra el lobby y presiones políticas a partir de la ética pública; y tras todo esto, un nivel adecuado de remuneración, para protegerse de la corrupción con ciertas reglas rígidas que deban establecerse en procedimientos disciplinarios. Pero lo que sí se puede señalar de manera general es que el estatus de funcionario de la UE es más beneficioso que el de un funcionario nacional en los diversos intervalos; a corto y medio plazo. Sobre todo, en lo referente a conciliación familiar, derechos económicos y ayudas sociales.

Por ello, es necesario como medida a desarrollar, una unificación de criterios sobre pruebas y procesos selectivos de acceso a las Administraciones Públicas. Esto es algo que debe realizarse a nivel supranacional, ya que, si analizamos esta cuestión a nivel interno de Estado miembro de la UE, no es normal ni debiera de parecerlo que los procesos selectivos sean muy diferentes y en muchos casos desproporcionados en base a la Administración y al Cuerpo o Categoría profesional a la que se aspira a ingresar. Esto es algo que debería solventarse a corto plazo si realmente se pretende reformar y modernizar la Administración Pública, ya que de lo contrario nos encontraremos avocados a una perpetuidad de la Administración tal y como se está desarrollando. Este es un pilar básico de reforma de las Administraciones, la modificación de dichos procesos; pero, sin embargo, no deben ser las únicas reformas a desarrollar, ya que otros ejes vertebradores del empleo público estarían incompletos. Una Administración moderna, transparente y adaptada al contexto actual conlleva un cambio de mentalidad en muchos ámbitos, pero esencialmente en los procesos selectivos.

Se considera conveniente un análisis también de los órganos evaluadores o Tribunales. Siguiendo con lo dispuesto en el Real Decreto legislativo 5/2015, por el que se prueba el Texto Refundido Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante, TREBEP), se regula la figura de un órgano especializado y permanente de selección, pero que sea creado *ad hoc* para este cometido con funciones de especialización en la materia. Circunstancia que se encuentra muy alejada de la realidad y aún en desarrollo. En base a este planteamiento, señala Moratinos Echevarría (2022, 121) que: “las Administraciones se deberían desligar de los procesos de selección y deberían centrarse en la competencia para el diseño de los puestos, sus características, denominación y retribución y también para determinar los requisitos exigibles y las competencias deseables de cara a la selección.” Dejando a los órganos especializados y permanentes dicha tareas de evaluación.

Es el artículo 55 del TREBEP el que hace referencia a órganos administrativos especializados y permanentes y les define como imparciales, profesionales, técnicos e independientes del órgano que los nombra, algo que sólo ocurre en raras ocasiones en las distintas Administraciones. Y que ha sido desarrollado en mayor escala por el Instituto Nacional de Administración Pública, en adelante INAP. Sin embargo, la mayoría de los Institutos de Administración Pública autonómicos no han sido utilizados para tal fin. La idea que debería instaurarse e implementarse es la de un ente externo, independiente y especializado. Esto podría ser llevado a cabo por los Institutos y Escuelas de Administración Pública autonómicos que asumirían la labor de evaluación, certificación y selección de personal, con personal permanente y especializado en dichos procesos selectivos en sus relaciones de puestos de trabajo, a la vez que con perfeccionamiento constante en dichas materias. Estas agencias se dotarían de herramientas y metodologías más eficientes para desarrollar estas funciones, la adopción de criterios técnicos comunes y homogéneos, la seguridad jurídica compartida y trabajando sobre una plataforma tecnológica común para todas las Administraciones Públicas. Se propone una coordinación con la Oficina de Selección de Personal de la UE y la escuela de formación europea EIPA.

Volviendo a la Administración Europea y teniéndola como un referente cambio, es interesante el análisis de *las listas de reserva* utilizadas por las Instituciones, una vez finalizados los procesos selectivos, con el fin de captación de los aspirantes que han superado el proceso en base a sus necesidades y a los perfiles de los puestos de trabajo. En palabras de Fuentetaja Pastor (2002, 176): “la existencia de las listas de reserva es común en todas las Instituciones, pues al fin y al cabo es un sistema que ampara el Estatuto y es sumamente cómodo para una Administración. Las diferencias, en cambio, nos las encontramos a la hora de su elaboración y, sobre todo, de su explotación. De ahí que sea importante destacar los principios acordados por todas las Instituciones. En primer lugar, la validez de las listas de reserva será de dos años, si bien podrá prorrogarse en función de las necesidades de las Instituciones. ... Constarán de tres o cuatro «grupos de mérito», aunque no se especifica su número. Dentro de cada grupo, los nombres de los candidatos figurarán por orden alfabético y las Instituciones gozarán de una libertad de elección total. Se pretende conciliar así un cierto margen para la Administración en el momento de elegir”. Esta es la forma de proceder de la Administración Europea para la selección de sus empleados públicos, lo cual produce por sí sola una mayor adecuación del empleo público al puesto de trabajo o perfil específico que demanda la Administración Pública. Sin embargo, el análisis de este sistema conlleva ciertas ventajas y desventajas a analizar en comparación con el sistema nacional aplicado.

En un primer análisis, difiere en gran medida del sistema aplicado en España, donde se adquieren plazas para puestos específicos y la Administración no tiene margen discrecional para la selección de sus funcionarios, sino que se accede en base al orden de prelación de superación del proceso. Así, esta herramienta de la UE utilizada como sistema objetivo, transparente y eficiente debería tener una aplicabilidad práctica excepcional en el sistema actual, ya que, de lo contrario, y como desventaja principal, sólo conseguiría seguir perpetuándose un clientelismo propio de cualquier Estado fallido, al dejar excesivo margen discrecional a la Administración. Por ello, se hace necesario la publicación de criterios homogéneos y objetivos para la selección. En definitiva, podría ser aplicable como propuesta, pero con unos baremos y perfiles objetivos en los cuales el margen de discrecionalidad sea limitado y aplicado a unos criterios claros y objetivables.

Volviendo al tema de la modernización o perpetuidad de la Administración Pública y de sus empleados públicos, todos los planteamientos alegados en el presente estudio señalan que una gran reforma de la Administración tiene que ir ligada a una imperiosa reforma de la función pública, lo cual conlleva una lógica coherente. Sin embargo, para ello no basta con simples reformas legislativas a modo de parches de innovación, sino que debe ser una reforma integral e innovadora. Con ello, no nos referimos a cambiar todos y cada uno de los tipos de características y categorías profesionales propias de nuestras Administraciones, pero sí a un cambio de paradigma que posea reformas innovadoras adaptadas a los tiempos actuales donde la transformación tecnológica, la internacionalización de la función pública como perfil profesional, integrando movilidades interadministrativas y las cooperaciones técnicas, no puedan ser descartadas ni llevadas al ostracismo administrativo, sino que deberían ser incentivadas e impulsadas por la propia Administración por ser la principal beneficiaria de dicha cooperación.

En palabras de los Arenilla y Delgado (2019, 48): “los grandes retos de la Administración y de sus integrantes tienen que ver con la redefinición de su relación con la sociedad y la construcción de una nueva legitimidad. Esos retos implican adquirir nuevas competencias profesionales, especialmente las digitales, y una función pública que incorpore y mejore el talento innovador y que refuerce los valores de inclusión, diversidad y representatividad. Para ello precisa de una forma de trabajar en equipo y en coalición con numerosos actores. Esto lo tienen que hacer las personas que hoy trabajan en el ámbito público, porque los retos y demandas sociales no admiten más demora y requieren un enfoque disruptivo que remueva de raíz las bases y modos de actuación habituales.” O lo que es lo mismo, grandes cambios para fomentar mejores servicios públicos eficientes en la utilización de recursos públicos y eficaces en el cumplimiento de los objetivos fijados. Es labor de todos los funcionarios públicos auspiciar este cambio, aprovechando la coyuntura socioeconómica actual.

En términos generales, tras un análisis pormenorizado de la función pública europea, se considera relevante tomar como punto de referencia para un desarrollo evolutivo de la función pública, la progresiva europeización de la misma. No sólo del sistema en sí, sino de la función pública de toda la UE en su conjunto. Existen diversos expertos que analizan este proceso como Massey (2004, 21) cuando señala que: “a pesar de las diferentes tradiciones británicas y de europea continental, existe una convergencia cada vez mayor en las estructuras y procedimientos de formulación de políticas y de toma de decisiones institucionales de sus administraciones públicas. En su forma más grandiosa, la europeización resucita parte de la dinámica neofuncionalista del supranacionalismo a través de la integración institucional, siendo el derecho de la UE representado a través del propio tribunal de la Unión y el cumplimiento de los tribunales nacionales un elemento clave. Una implicación de esto no es que la europeización sea inevitable, sino que depende de las interacciones sociales, políticas y económicas, al tiempo que se da primacía al impacto de los acontecimientos europeos a nivel interno”. Además, es imprescindible la adaptación de las Administraciones Públicas al ordenamiento jurídico europeo, en palabras de Sarrión Esteve, (2020, 234); la Administración Pública y las entidades del sector público están vinculadas por la primacía y efectividad del Derecho de la Unión Europea. En definitiva, por todo ello, es de obligada aplicación las disposiciones internas de conformidad con las disposiciones comunitarias, y esto debe adaptarse o trasponerse al ordenamiento jurídico interno del Estado miembro, que también tiene sus propias características específicas en forma de autonomías. Por lo que esta uniformidad legislativa y judicial va acorde al ámbito competencial europeo de la cooperación administrativa.

Este proceso de adaptación progresiva a las instituciones europeas se hace inevitable en la actualidad. No debemos olvidar las principales diferencias gubernativas e institucionales de las distintas Administraciones Públicas de los Estados Miembros, pero se deben poner en común diversos puntos de unión que promuevan este nexo que fomente una Unión Europea sólida, garante de Estado de Derecho y de Bienestar, que preste unos servicios públicos de calidad e interconectados.

Partiendo del punto anterior y desde una perspectiva comparada con otros Estados Miembros respecto a su forma de gobierno, depende el modelo de gobierno si está centralizado o no. Por ejemplo, el sistema francés es complejo, pero está altamente centralizado al contrario que España que está descentralizada. Francia ha presentado cierta tendencia a la europeización de su función pública, como se ha podido observar en su Ley 2019-828, de 6 de agosto, de transformación de la función pública francesa. Se trata de una norma novedosa que trata de lograr un mayor encaje del empleo público a las reformas administrativas que se pretendían lograr. Sin embargo, también se

abordó con una clara tendencia a la laborización del empleo público y la movilidad del personal funcionario, dentro y fuera del sector público. Donde incluso en el artículo 76 de dicho cuerpo legal (Boto Álvarez, 2020) alude a medidas de “acompañamiento profesional” para los funcionarios en caso de reestructuración interna, pero también en casos de externalización de servicios, con la posible adscripción temporal a entidades instrumentales y empresas contratistas en régimen de contrato laboral privado. Desde un punto de vista público, este tipo de actuaciones supone una huida del derecho administrativo hacia una liberalización de la función pública en casos excepcionales, algo que realmente tampoco resulta halagüeño en términos generales. Es decir, flexibilidad y adaptación sí en una previsible reforma pero que en ningún caso pueda suponer una desvirtuación de la función pública. Un punto de referencia de las medidas abordadas por la Administración francesa ha sido el acercamiento de la Escuela de Administración Nacional Francesa donde se forman y selección los altos funcionarios franceses a la ejecución conjunto de políticas europeas.

Otra circunstancia que está llevando a cabo una europeización de la función pública española, es la reciente jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, y en particular, donde más se ha consolidado, es en el abuso de temporalidad de las Administraciones Públicas en la contratación de personal. Por lo que ha sido polémico a la vez que mediático el conflicto jurisprudencial entre el derecho europeo y los principios del acceso al empleo público en España, tildados de cierto conflicto de constitucionalidad.

Si seguimos un orden cronológico de las propias sentencias, es imprescindible atender a la jurisprudencia evolutiva del TJUE desde hace varios años, sin embargo va a ser señaladas las mas recientes. La primera es la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 22 de febrero de 2024 referente a C-59/2022, C-110/2022 y C-159/2022, la cual resolvió cuestiones prejudiciales planteadas por el Tribunal Superior de Justicia de Madrid, y la que dio una posible argumentación jurídica donde dio como una posible opción la conversión de contratos temporales en indefinidos como medida alternativa a otra que se pudiera realizar de acuerdo con el ordenamiento jurídico nacional. La segunda, con un componente algo más clarificador, es la sentencia TJUE de 13 de junio de 2024 referente a los asuntos C-331/22 y 332/22 la que si bien es cierto que sigue en la misma dirección que la anterior, no establece la conversión en fijo como medida única y necesaria, sino que siendo una medida apropiada, se utiliza otra medida siempre que dicha medida no implique una interpretación *contra legem* del Derecho nacional.

Si se aborda desde una perspectiva judicial nacional, la sentencia más reciente es la Sentencia del Tribunal Supremo de 25 de febrero de 2025 (4436/2024), que va a crear jurisprudencia a nivel nacional, donde ha puesto de manifiesto su oposición a la conversión automática en fijos ya que va en

contra de los principios constitucionales del art. 103.3 de la Constitución española, y en nuestro ordenamiento jurídico nacional dicha medida no se permite. Lo que permite reconocer que, en este caso, no se trataría de un *contra legem* sino de que una medida inconstitucional, lo que abre una premisa difícil de aplicar en nuestro ordenamiento. Sin embargo, sí que se ha valorado abrir la oportunidad a posibles indemnizaciones.

Por ello, es necesario una europeización en los términos señalados y desarrollados, logrando un avance y reforma de la Administración y del empleo público, modificando estructuras y procedimientos, y en definitiva, logrando una simplificación administrativa sin que eso conlleve en contraposición un debilitamiento progresivo de la función pública como de sí un mal intrínseco se tratase. Si bien es cierto, que aunque no sea suficiente, las Administraciones Públicas en España han realizado intentos de reducir dicha temporalidad, ya sea a través de procesos de estabilización y a través de reformas legislativas como la limitación en tiempo de interinos en plazas vacantes.

VI. EL SISTEMA RETRIBUTIVO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

Otro punto de referencia que no se debe olvidar es el sistema retributivo de la UE sobre sus funcionarios, que varía en gran medida respecto al interno. A tenor del hilo argumental seguido en el presente estudio acerca de la modernización o perpetuidad de las Administraciones, un punto importante a analizar y desarrollar es el sistema retributivo de los empleados públicos a lo largo de la UE. Partiendo del contexto actual nacional, se está poniendo énfasis en la desigualdad retributiva actual entre los funcionarios españoles, sobre todo en función de la Administración donde prestan sus servicios o bien en función del puesto de trabajo en comparativa con el sector privado.

Partiendo del primer argumento, la realidad es que cuanto más esté descentralizada la Administración, más retribución se percibe. Esta es una cuestión paradójica, ya que las Administraciones Locales, en mayor medida las capitales de provincia, perciben un mayor salario por los mismos puestos de trabajo y funciones equiparables. Esto no es una cuestión baladí, sino que debe abordarse desde un estudio comparativo que señale existela razón de esta diferencia y por qué no existe una tabla de equivalencias a nivel estatal. Y es que, como bien se observa, la principal diferencia radica en los complementos específicos, ya que el salario base y el complemento destino está recogidos en los Presupuestos Generales del Estado con carácter básico.

Así, como explica algún autor, “El solapamiento retributivo en los niveles bajos correspondientes al subgrupo A1, que se comprueba en algunas comunidades autónomas y en la AGE, muestra un deficiente diseño de las necesidades de la organización, una escasa definición del análisis y de las relaciones

de puestos de trabajo, así como de la política de gestión de personal en general. No hay que olvidar que en esos niveles se sitúan una buena parte del grupo A. El efecto de esta situación no puede ser otro que la confusión y la desmotivación que pueden verse agravadas por la concurrencia en un mismo puesto de trabajo en los niveles superiores de más de un subgrupo de titulación. De esta manera, el desempeño de un mismo puesto de trabajo no se corresponde con una retribución igual por los complementos manejados en este estudio”. (Arenilla y Llorente 2022, 151). Como se puede observar, carece de sentido que, en la actualidad, existan y se sigan manteniendo estas situaciones. Gran parte de la problemática funcional y de su prestigio radica en políticas de recursos humanos de las distintas Administraciones que ni modifican como se debiera las relaciones de puestos de trabajo, ni en muchos casos están interesados en reformarlas. Si en las Administración Públicas se requiere atraer talento, sobre todo el talento objetivo, alejado de servilismos políticos o nepotismos marcados por redes clientelares se debe abordar una profunda e integral reforma que elimine radicalmente este tipo de prácticas que siguen vivas en multitud de Administraciones.

Analizando el trabajo de Arenilla se señala que: “existe una gran dispersión de los abanicos salariales retributivos, desde el 1,86 en el Ayuntamiento de Bilbao y el 1,88 en la Comunidad Autónoma del País Vasco hasta el 5,78 en la AGE. El resto de los casos estudiados se mueve entre el 3,19 y 3,83, salvo las diputaciones que presentan un abanico más estrecho. ... La conclusión no puede ser otra, a la luz de los datos expuestos en la investigación realizada, que la responsabilidad no está bien compensada, lo que justifica la movilidad entre algunas Administraciones y el blindaje retributivo en la élite administrativa de algunas de ellas”. Lo que es lo mismo, sólo esto favorece la carrera administrativa vertical basada en una politización de la misma, y no de la profesionalización del puesto de trabajo. Buen estudio realiza también, por su parte, Peters (2010, 18) sobre la politización de la Administración partiendo de las causas que lo fomentan.

Parece especialmente interesante y significativa en este punto, una reciente noticia, donde se indica que los grupos más altos de la Administración desde todos los niveles territoriales prefieren prestar sus servicios en el Ayuntamiento de Madrid, indicando que “entre los principales resultados obtenidos en el estudio hay que destacar que las retribuciones de los complementos de destino de las Administraciones vascas y del Ayuntamiento de Madrid son superiores al resto; la AGE es la que presenta un mayor abanico salarial si se tienen en cuenta el complemento de destino y el complemento específico de los puestos; la moda, la media y la mediana de estas retribuciones muestra un valor inferior para los cuerpos de la AGE; finalmente, el promedio obtenido de estos complementos para cada uno de los niveles de los puestos revela que los funcionarios de la AGE perciben una menor

remuneración... Este hecho podría facilitar, por ejemplo, la fuga de talento de los funcionarios de carrera de los cuerpos superiores de la AGE al Ayuntamiento de Madrid” (Arenilla, Llorente y Redondo 2023, 40).

Esta falta de equiparación y discriminación salarial “puede suponer una importante descapitalización profesional e intelectual, así como la pérdida de talento y de empleados públicos que disponen de una amplia formación y de capacidades y competencias precisas para cubrir puestos de trabajo de carácter directivo en sus respectivas Administraciones públicas” (Arenilla, Llorente y Redondo 2023, 40). Pagar más o menos por un mismo puesto de trabajo en diferentes Administraciones provoca desigualdad y desincentivación en el empleo público. Todos estos estudios parecen predecir un descenso de la calidad directiva pública sino se aúpan los esfuerzos suficientes para profesionalizar la función pública.

Respecto al segundo argumento, también es evidente la discriminación salarial al y el descontento funcional generalizado, respecto al ámbito retributivo en términos comparativos con el sector privado, donde a medida que se asciende en la categoría profesional funcional se hace más notoria la variación salarial con sus homólogos privados, llegando en ocasiones hasta duplicarse por cinco las retribuciones con una menor gestión presupuestaria. La toma de medidas en este punto merece un especial análisis y consideración. Por ejemplo, si observamos la mayoría de excedencias por interés particular se dan en mayor medida en los niveles A1 de las Administraciones.

En una perspectiva comparada con la UE, los funcionarios que objetivamente consigan objetivos y resultados, son promocionados a un grado más alto⁵, por lo tanto, reciben un aumento en el salario. Por lo general suelen pasar de tres a seis años en cada grado. Y, como curiosidad, la evaluación del desempeño abarca un proceso anual de evaluación y promoción del funcionario en su carrera profesional. A tenor de la desarrollada carrera profesional de los funcionarios europeos, cfr. Casado García-Hirschfeld (2015, 82) dispone que los asistentes pueden convertirse en administradores, si su evaluación lo respalda, y si han aprobado un examen de calificación a través de promoción interna equiparable al sistema español denominado proceso de certificación.

VII. LA MOVILIDAD ADMINISTRATIVA; UN EJE OLVIDADO DEL EMPLEO PÚBLICO

Otro pilar básico muy poco desarrollado, incluido a nivel nacional es la movilidad administrativa. En la actual regulación interna española, el

⁵ Categorías de Personal de la Unión Europea. Enero 2025. Oficina de Selección de Personal. <https://eu-careers.europa.eu/es/eu-careers/staff-categories>

TREBEP hace referencia casi anecdótica a la movilidad administrativa, marcando pautas generales pero sin desarrollar elementos clave de la misma que deja a decisión de cada una de las Administraciones, dejando en muchas ocasiones, con falta de regulación o regulación muy obsoleta el futuro de muchos funcionarios y empleados públicos, lo cual no favorece ni la motivación ni el incentivo de estos, ni en el mejor de los casos, la transformación del empleo público.

Volviendo al concepto de movilidad administrativa, las Administraciones deben dejar su estancamiento continuo y fomentar la movilidad interadministrativa en su más amplio concepto, incluyendo experiencias profesionales, ya sea mediante concursos o mediante comisiones de servicio con experiencias profesionales en otras administraciones públicas a lo largo de la UE o incluso dentro del territorio nacional. Ciertamente, está en auge las experiencias de cooperación técnica internacional, como el programa de Experto Nacional Destacado de la UE y la Representación Permanente de España en la UE. Para ser honestos, una evolución a este tipo de medidas requiere un cambio de mentalidad de los dirigentes políticos, ya que en la mayoría de las ocasiones, la solicitud de este tipo de programa es visto más como un perjuicio para la propia administración que como un gran beneficio. Se debe recordar como punto de inflexión las ventajas que este tipo de programas tienen no sólo con los funcionarios sino con su institución de origen.

La Administración Pública del futuro, según señala Ramió (2017, 382): “debe responder a un gran cambio organizativo y a la implantación de una agenda de nuevos valores que va más allá de clamar por la innovación o la equidad social e incluye valores como: la sostenibilidad, la salud, la vigilancia ante la corrupción, la transparencia y rendición de cuentas (no solo para las Administraciones públicas sino también para las empresas), el fomento del aprendizaje, la coherencia política, la igualdad de género, la sostenibilidad intergeneracional, el big data, la regulación equilibrada, la identidad digna o la privacidad personal”. En definitiva, lo que propone es un diseño organizativo basado en unidades centrales de carácter político y de inteligencia, formada por los nuevos funcionarios públicos de origen político pero con conocimientos sobre gestión pública, valores públicos e inteligencia estratégica y los directivos públicos profesionales; en segundo lugar, parques logísticos de servicios públicos, parecidos a parques industriales o ciudades corporativas o campus universitarios, donde se organicen por sectores de políticas y servicios públicos agencias públicas independientes.”

No le falta razón en su planteamiento, ya que los funcionarios públicos son y deben seguir siendo un pilar básico de cualquier Administración que fomente como principios básicos el respeto a los derechos humanos, la garantía de un Estado social de bienestar y la prevención del fraude y la corrupción pública.

Con el objeto principal de fomentar la movilidad interadministrativa entre funcionarios intracomunitarios, en concreto, a través de nuestra Administración Pública española se está intentando incentivar este tipo de movیلidades a través de diversos órganos e instrumentos. En primer lugar se analiza el trabajo constante de la Representación Permanente de España ante la UE, a través de la Unidad de Apoyo para la presencia de españoles en las Instituciones UE, conocidamente comúnmente bajo su acrónimo UDA, quien desarrolla principalmente actividades de información sobre oportunidades de empleo y prácticas profesionales diversas en la administración de la UE, de orientación para la mejor preparación de los procesos selectivos y de gestión de los programas dirigidos a los empleados públicos españoles dispuestos a trabajar temporalmente en las Instituciones.⁶ Todo ello, facilitar a través de la divulgación e información las posibilidades de empleo y vacantes en la Unión Europea. Esto se complementa con el trabajo de las Oficinas de las Comunidades Autónomas a través de seminarios especializados etc. Si bien es cierto, tienen su misión divulgativa más orientada a la ciudadanía propiamente dicha que a los funcionarios y sus posibilidades en las instituciones europeas.

Tras esto, es necesario abordar otro instrumento utilizado como son los Convenios para los intercambios de funcionarios donde las movیلidades interadministrativas de los empleados públicos se realizan no a instituciones o agencias comunitarias sino a administraciones nacionales de otros estados miembros de la UE. El instrumento utilizado son los convenios, sin embargo, más que una labor que deben realizar las administraciones nacionales, debería ser una labor propia de coordinación y ejecución común por parte de la Comisión Europea, ya que se debe recordar la competencia de apoyo y complemento en materia de cooperación administrativa. Si se analiza este tipo de proyectos de manera específica, el Ministerio de Función Pública indica que actualmente, España tiene firmados convenios para el intercambio de funcionarios con Reino Unido y Suecia⁷. Sin embargo, solo hacen referencia y son aplicables a la Administración Estatal. El objeto de intercambio puede realizarse por cualquier Departamento o Agencia mediante la correspondiente firma de un acuerdo previo sobre el puesto o cometido adecuado y sobre la persona idónea para desempeñarlo. Respecto a la limitación temporal, los intercambios podrán tener una duración de entre dos y seis meses, en términos generales. En términos más específicos, en concreto, Suecia donde en el 2007 se firmó un memorándum de entendimiento entre la Agencia Sueca

⁶ Funciones de la REPER. Consulta realizada en marzo 2025. <https://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/EspanaUE/es/TrabajarenUE/Paginas/TRABAJA-RENLAUE.aspx>

⁷ Datos analizados y obtenidos en la web del Ministerio de Función Pública. Marzo de 2025. Disponible en: <https://funcionpublica.digital.gob.es/funcion-publica>

para el Desarrollo Administrativo y el Ministerio de Administraciones Públicas de España.⁸ Además de otro concepto muy interesante para el sector público y aún poco abordado como es la cooperación técnica internacional.

VIII. A TENOR DE LA BUENA ADMINISTRACIÓN Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Para finalizar el presente artículo, antes de analizar las conclusiones, es preciso aludir a dos conceptos que pueden desempeñar y agregar valor añadido a esta reforma de los empleados públicos y que deben tenerse en cuenta. La primera es la buena administración y, en segundo lugar, la inteligencia artificial. Para ello, y de manera más global, se analiza la perspectiva de la UE y su influencia en las mismas.

En primer lugar, la buena administración regulada en el artículo 41 de la Carta de Derechos Fundamentales de la UE es y debe ser un modelo a seguir por todas las Administraciones que existen a lo largo de la UE. No sólo como referente, sino como pilar básico que garantice una Administración con derechos y obligaciones que respete también, como no podía ser menos, los derechos de los ciudadanos. En definitiva, son las Administraciones las que prestan los servicios públicos a los ciudadanos, incluyendo implícitamente una nueva codificación de normas relativas al procedimiento administrativo a nivel europeo en forma de Reglamento, y así armonizar criterios a lo largo dicho procedimiento en función del Estado miembro que se trate. En palabras de Fuentetaja, el “derecho a la buena administración reconocido en la Carta constituye el fundamento material de una norma general de procedimiento administrativo para la Administración europea...”. Fuentetaja Pastor (2008, 152). Se trataría de una gran reforma que lleve aparejada una revolución de la Administración pública en sus dobles vertientes: el procedimiento administrativo y sus empleados públicos.

Por otra parte, la revolución de la inteligencia artificial va a afectar a las Administraciones Públicas. Esta es una cuestión notoria, y ciertamente la Inteligencia Artificial se está consolidando como un pilar básico de transformación del sector público. Esto tiene como finalidad y objetivo ofrecer alternativas de mejora en la eficacia en el cumplimiento de objetivos, la eficiencia en la asignación y la utilización de procesos productivos, un aumento de acierto y objetividad en la toma de decisiones y la prestación de servicios públicos de manera más dinámica y ágil. Además, la UE también ha dado pasos firmes y grandes en materia de IA con la nueva regulación de la misma

⁸ Datos analizados y obtenidos en la web del Ministerio de Función Pública. Marzo de 2025. Disponible en: <https://funcionpublica.digital.gob.es//funcion-publica/organos-colaboracion/relaciones-internacionales/movilidad-internacional.html>

a través del último Reglamento publicado. Y a medida que la tecnología avanza, la implantación de la IA en todos los ámbitos, ya sea económico, social, cultural o administrativo se hace más evidente y necesaria. Las Administraciones Públicas están inmersas en un proceso continuo de exploración y adopción de mecanismos de IA para abordar desafíos complejos y proporcionar servicios más efectivos a los ciudadanos siempre con un denominador común como es el de prestar dicho servicio público al servicio de los intereses generales. Circunstancia que no debe pasar por alto, ya que es el fin último de toda Administración.

Atendiendo a casos prácticos de reciente actualidad, una cuestión relevante es la automatización de procesos administrativos como pilar fundamental de revolución administrativa, no aplicable únicamente al procedimiento administrativo común *per se*, sino al total de procesos administrativos. Aplicando esto, junto a lo analizado a lo largo del artículo, puede ser introducidas ciertas técnicas de la IA a los procesos selectivos, con una clara tendencia a la objetivación de las mismas que limite la discrecionalidad técnica y que de manera profunda agilice la tramitación y procesos.

Otra técnica IA, utilizada es la mejora del proceso de toma de decisiones basada en el procesamiento y bases de datos. Los algoritmos pueden realizar combinaciones absolutamente complejas que ayuden a complementar las decisiones administrativas.

Otro campo que abarca y en el que se está invirtiendo en gran cantidad es el ámbito de la salud Pública. Los recientes acontecimientos han provocado numerosas investigaciones en la materia para ayudar a los directivos y personal sanitario a minimizar riesgos durante la pandemia como, por ejemplo, a través de procesos que incluyen la personalización del tratamiento, donde supone un aumento de la efectividad en el tratamiento del paciente, además de una rebaja significativa en el coste de los tratamientos al abordar de manera individual y personalizada. Además, se ha dado espacio a una técnica innovadora como es la telemedicina, ya consolidada en el sector privado pero que también está en proceso en el sector público.

IX. CONCLUSIONES

- A lo largo del estudio se ha realizado un análisis del empleo público desde una perspectiva comparada de la función pública española teniendo como punto de referencia las instituciones europeas. No se buscaba con ello más que ofrecer una visión individual de cada una de ellas, con sus aciertos y desventajas, en ningún caso con la intención de crear una dicotomía entre una y otra. Se pretendía una visión integradora de ambas, avanzando hacia una reforma real de las Administraciones Públicas y comenzando con el pilar más básico que es sus empleados públicos.

- Las reformas legislativas han supuesto parches a problemas innatos de la función pública, sin suponer una auténtica reforma de avance en el empleo público que acabe con un problema intrínseco de la Administración. Quizá sería injusto afirmar que no se han realizado esfuerzos en mejorar la Administración, pero sin lugar a duda estos han sido claramente insuficientes.
- La clara deriva del empleo público hacia un estancamiento burocrático y la politización del mismo obligan a llevar a cabo una reforma del empleo público hacia procesos selectivos más ágiles, objetivos y adaptados a los puestos de trabajo a través del sistema de oposición, el cual es el más idóneo por su objetividad y meritocracia, pero adaptando las pruebas selectivas a las funciones, aptitudes y competencias del puesto a desarrollar.
- Por ello, la UE y su influencia en el empleo público es algo a tener en cuenta en ese proceso de transformación de la UE como Administración y también en la de cada Estado Miembro. Y, ciertamente, este proceso no es que sea algo voluntario o que deje margen de reforma en un intervalo a medio plazo, sino que se debe abordar con celeridad dados los acontecimientos mundiales que están aconteciendo. Sin embargo, tampoco hay que pasar por alto los intentos de reforma que se han realizado por distintos gobernantes y que han dado resultados infructuosos. Si bien es cierto es que es una cuestión compleja, como señala el estudio de la propia Administración realizado *ad hoc* “a pesar de realizarse no pocas apuestas modernizadoras y diferentes ensayos de reforma del empleo público en nuestro país (cuyo paradigma hasta ahora inacabado en su desarrollo ha sido el Estatuto Básico del Empleado Público), el empleo público en España sigue ofreciendo muchos rasgos propios de un sistema burocrático de factura clásica. Es decir, con muy escasa cultura de gestión de resultados; baja productividad; bolsas de ineficiencia; una deficiente inversión en temas organizativos; una carencia prácticamente absoluta de una dirección pública profesional; una escasa o nula penetración de la cultura de la evaluación del desempeño; unos sistemas de encuadramiento de los funcionarios públicos de factura decimonónica; sistemas de selección de trazado muy tradicional y con contenidos escasamente predictivos; unos deficientes sistemas de carrera profesional anclados en premisas alejadas de las propias competencias de los empleados públicos; y, en fin, un sistema retributivo injusto que retribuye igual por el desempeño de tareas diferentes⁹”.

⁹ Memoria final del grupo de investigación para el estudio del empleo público del INAP de 2009-2011. Disponible en: <https://www.inap.es/documents/10136/1687400/MemoriaINAP2011.pdf/8ddf728c-6619-2cb2-e181-64745ca1ecd1>

- La europeización¹⁰ de las Administraciones nacionales que se ha comentado a lo largo del artículo, “es la manera en que las instituciones de la UE construyen una cultura común, teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de sus propios funcionarios y la diversidad de las sociedades de los Estados miembros. Demuestra cómo la Comisión muestra su europeidad e ilustra las tensiones entre las identidades europea y nacional. La atención se centra en el desarrollo de entendimientos interculturales, el proceso de hibridación que está surgiendo en las instituciones de la UE y la progresiva europeización de las elites nacionales.” Bellier (2000, 153). Lo cual, en suma, supone un cambio de paradigma de las Administraciones a lo largo de la UE. Esto no supone una reforma absoluta de las Administraciones en todos sus términos y características, pero sí una adaptación de sus estructuras organizativas y una ampliación de sus procesos administrativos de selección, movilidad administrativa, etc... que requerirán en el menor de los casos reformas legislativas de sus Estatutos públicos. Esto es algo que coincide con los estudios doctrinales de los expertos en la materia cuando señalan, como problema intrínseco de la Administración, las estructuras y supresión de duplicidades. En palabras de Vidal Prado y Delgado Ramos (2017, 45) “dado el fuerte cuestionamiento de que fue objeto, una de las reformas estructurales de mayor calado que se debía acometer era la de las Administraciones Públicas, en un doble sentido: el de la racionalización de estructuras y supresión de duplicidades y el de la reducción en el número de empleados públicos. Ello sin olvidar las relativas a la reducción de cargas administrativas y el impulso de la Administración Electrónica, concebida esta última como un instrumento para modernizar la eficacia y la eficiencia de la acción administrativa.»”
- Por ello, la Administración y sus dirigentes deben abogar por una transformación del concepto de la función pública y avanzar hacia tendencias innovadoras y transformadoras adaptadas a un contexto internacional dinámico y flexible.
- También se aboga por la profesionalización y no politización de la figura del directivo público profesional, ya que, en definitiva, supone el

¹⁰ A medida que cada vez se hace evidente un desplazamiento del globalismo como movimiento geopolítico característicos de estos últimos años hacia un modelo unilateral, proteccionista y nacionalista del mundo geopolítico. La Unión Europea está en un dilema, no exento de complejidad, de avanzar en su propia organización *sui generis* hacia un modelo de Unión Europea con más competencias y relevancia a nivel estructural, que le dote de una fuerza y estructura relevante para consolidar su posición hegemónica en la geopolítica actual. Y para ello, se debe comenzar con una tendencia a la europeización de la Administración Pública y de sus empleados públicos.

límite fronterizo entre las decisiones técnicas y el ámbito político. No puede haber un reforzamiento del empleo público sin las consolidación e importancia de esta figura. Esto es algo en lo que se coincide en la mayoría de estudios.

- Otra cuestión de valoración necesaria es la técnica de evaluación del desempeño como modo de incentivación los empleados públicos, ya regulada pero no puesta en práctica. La mayoría de actores sociales siempre que sea en sentido positivo están de acuerdo con ponerla en funcionamiento, pero sigue habiendo reticencias.
- A esto, le siguen el fomento, impulso e incentivación de la movilidad administrativa nacional y europea y la cooperación internacional técnica. Una circunstancia que no se puede obviar es la globalización del mundo a la vez que su división en bloques geopolíticos estratégicos, por todo esto, supone un factor decisivo que los empleados públicos tengan un papel técnico importante en la toma de decisiones globales, y esto tiene su base en la movilidad administrativa interdepartamental. Ya se sabe que realizar eficazmente sus funciones es la principal finalidad de los funcionarios públicos, pero ésta, se realiza de mejor manera a través de un conocimiento profundo y especializado. Para ello, la obtención de una perspectiva comparada desde otras organizaciones públicas es necesaria y conveniente en la ejecución de las propias políticas públicas.
- A esto se le añade la revolución administrativa internacional en materia de IA y la adopción de cuestiones europeas, reguladas y consolidadas jurisprudencialmente como es el derecho de buena administración.
- Es preciso añadir la importancia de la uniformidad de criterios en torno al empleo público, donde la descentralización administrativa e institucional produce desequilibrios en la función pública, ya sea en los sistemas retributivos, ya sea en oportunidades de promoción. Esto es algo que verdaderamente debe ser modificado en aras de garantizar un empleo público sólido, uniforme, con garantías para sus empleados y para los administrados, que, en resumidas cuentas, son los que reciben los servicios públicos. Por lo tanto, descentralización no puede ni debe suponer discriminación.

En definitiva, del análisis realizado en el presente artículo, y en relación con una evolución inmediata del empleo público, se puede señalar que la evolución del empleo público es muy necesaria en este contexto temporal en el que nos encontramos. Se ha podido observar a través del análisis realizado que la europeización de las Administraciones Públicas ha pasado de ser una idealización de la función pública a una necesidad perentoria donde la jurisprudencia evolutiva del TJUE influye directamente en nuestro empleo público y donde muchas de las políticas ejecutadas por la Comisión en

Bruselas afectan directamente a la vida administrativa nacional. Y esto ha producido un aumento de consideración de instrumentos administrativos como la movilidad administrativa intercomunitaria como una prioridad estratégica de las Administraciones, ya sea a través de proyectos específicos en la materia o a través de Convenios con otras Administraciones. Por lo que en aras de garantizar una modernización de las Administraciones Públicas y de sus empleados se deben acometer reformas en estos apartados descritos, de lo contrario estaremos perpetuados en un sistema administrativo obsoleto abogado al continuismo burocrático e inoperante.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenilla Sáez, M. y Delgado Ramos, D. (2019). “Una nueva función pública que fortalezca la confianza en las instituciones públicas.” *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, n.º 16, pp. 36-53 <https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.16.2019.03>
- Arenilla Sáez, M. y Llorente Márquez, J. y Redondo Lebrero, J.C. (2022). “Las retribuciones de las Administraciones públicas españolas. Un estudio de su equidad interna.” *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica* Nº18. <https://doi.org/10.24965/reala.11120>
- Arenilla Sáez, M. y Márquez, J. y Redondo Lebrero, J.C.R. (2023). “Las retribuciones de las Administraciones públicas españolas. Un estudio comparado.” *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (33), 24-43 <https://doi.org/10.24965/gapp.11043>
- Bellier, I. (2000). A Europeanized elite? An anthropology of European Commission officials. *Europeanization*. Brill, 135-156. https://doi.org/10.1163/9789004333369_008
- Casado García-Hirschfeld, M. (2015). *Función Pública de la Unión Europea: (auto) Regulación Institucional* INAP. Madrid.
- Fondevila Antolín, J. (2017). *Un empleo público objetivo y eficaz*. Tesis Doctorales. Universidad de Alicante. Disponible en <http://hdl.handle.net/10045/98988>
- Fuentetaja Pastor, J.A. (2013). *Pasado, presente y futuro de la función pública*, Civitas/Thompson Reuters, pp. 64
- Fuentetaja Pastor, J.A. (2008). “El derecho a la buena administración en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.” *Revista de Derecho de la Unión Europea*, 1(15), 137-154. Disponible en: <https://revistas.uned.es/index.php/REDUE/article/view/12534>
- Fuentetaja Pastor, J.A. (2002). “Las reformas de la Administración y de la Función Pública comunitarias”. *Revista de derecho de la Unión Europea*. 3.143-178. Disponible en <https://revistas.uned.es/index.php/REDUE/article/view/12360>
- Gil Blázquez, Á. (2024). “Innovación en materia de selección del personal empleado público en el ámbito local.” *Documentación Administrativa*, 13, 71-94. <https://doi.org/10.24965/da.11456>
- Güemes, C. (2018) y Ramió, C. (2017). “La administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la Información.” *Eunomia. Revista En Cultura De La Legalidad*, (14), 379-384. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2018.4178>

- Jiménez Asensio, R. (2018). “Repensar la selección de empleados públicos. Momento actual y retos de futuro”. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. N.º Extra 2, 2018, pp. 8-29. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/6560618>
- Jiménez Asensio, R. (2021). “El (inaplazable) relevo generacional en las Administraciones públicas: desafíos en un entorno de revolución tecnológica y de crisis fiscal como consecuencia de la pandemia de 2020”. *Anuario De Derecho Municipal*, (13), 85-131. Disponible en: <https://www.revistasmarcialpons.es/anuarioderechomunicipal/article/view/inaplazable-relevo-generacional-en-las-administraciones-publicas>
- Massey, A. (2004). Modernisation as Europeanisation: The impact of the European Union on public administration. *Policy Studies*, 25(1), 19-33. <https://doi.org/10.1080/0144287042000208215>
- Moratinos Echevarría, J. L. (2022). “¿Es el momento de cambiar el sistema de acceso a la función pública?: una alternativa integral al actual sistema de oferta de empleo público.” *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (23), 114-127. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvvp.23.2022.06>
- Peters, G., B. Pierre, J. (2010). Capítulo 1. La politización de la función pública: concepto, causas, consecuencias. *La politización de la función pública en una perspectiva comparada*, INAP, Madrid. Disponible en <https://www.inap.es/documents/10136/1722765/PagInicia-La%2520politizacion-de-la-funcion-publica.pdf/95e23e24-8b47-426f-9403-9b1a57e5763c>
- Sarrión Esteve, J. “La Administración Pública ante la primacía y efectividad del derecho de la unión europea.” *Revista Estudios de Deusto*. Vol. 68/2, julio-diciembre 2020, pp. 231-255. [http://dx.doi.org/10.18543/ed-68\(2\)-2020pp231-255](http://dx.doi.org/10.18543/ed-68(2)-2020pp231-255)
- Vidal Prado, C. y Delgado Ramos, D. (2017). “La reforma de las Administraciones Públicas y el Estado Social en la crisis económica (2012-2015)”. *Gestión y análisis de políticas públicas*. 17. INAP. pp.45 <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i17.10400>

