

# Aprendizaje basado en competencias: un nuevo enfoque en la gestión del talento público.

Celia Ortega Lechuga.  
Subdirectora de Aprendizaje.  
Instituto Nacional de Administración Pública

## La importancia de la formación



MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**INAP**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



ESCUELA DE ALTA  
**DIRECCIÓN PÚBLICA**  
DEL ESTADO

*“An organisation can only transform as fast as its people can learn”. JD Dillon*



# Importancia del Aprendizaje a lo largo de la vida

- **Concepto de Aprendizaje Continuo**
  - Beneficios para la organización y los profesionales
- **Conexión Estratégica con la Política de RRHH**
  - Integración del aprendizaje en la estrategia de RRHH
  - Desarrollo de una cultura de aprendizaje
- **Normativa de Función Pública reciente**



# Características de la Estrategia 2025-2028



# Objetivos estratégicos de la política de formación



Servicio

Relevancia

Coherencia del modelo

Liderazgo/compartir

# ComPAct structure

## Skills

### Pillar 1. The Public Administration Skills Agenda

Develop the workforce of public administrations at all levels for current and future challenges

PASAPORTE  
COMPETENCIAL

## Digital

### Pillar 2. Capacity for Europe's Digital Decade

Strengthen capacity for digital transformation

## Green

### Pillar 3. Capacity to lead the green transition

Strengthen capacity towards the green transition and build resilience

# Ejes competenciales comunes (Estrategia 2023-2024)



1) Principios y valores de la cultura de servicio público



2) Competencias digitales y para el teletrabajo



3) Administración y gestión públicas



4) Competencias lingüísticas



5) Habilidades sociales

# Ecosistema Competencial del INAP



**Definición:** El ecosistema competencial del INAP es un conjunto de documentos que describen las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar diferentes funciones en la administración pública española. Habilidades transferibles.



**Objetivo:** Contribuir a la profesionalización de los empleados públicos, ofreciendo oportunidades de formación y desarrollo profesional en entornos funcionales estandarizados.



**Marcos de Competencias.**



**Actualización y Adaptación:** Los marcos se actualizan periódicamente para incorporar cambios y demandas del entorno laboral, adaptándose a referentes nacionales e internacionales.



**Interacciones y Complementariedad:** Los diferentes marcos interactúan y se complementan, ofreciendo una referencia para el diseño de actividades formativas eficaces.

# Marcos de competencias actuales

## Competencias Digitales:

Uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de información y comunicación, incluyendo competencias en IA.

**Teletrabajo:** Competencias necesarias para trabajar de forma eficaz y colaborativa en entornos virtuales.

## Contratación Pública:

Competencias para la gestión y tramitación de la contratación pública.

## Evaluación de Políticas

**Públicas:** Competencias para el diseño, ejecución y seguimiento de la evaluación de políticas públicas<sup>1</sup>.

## Apoyo Administrativo:

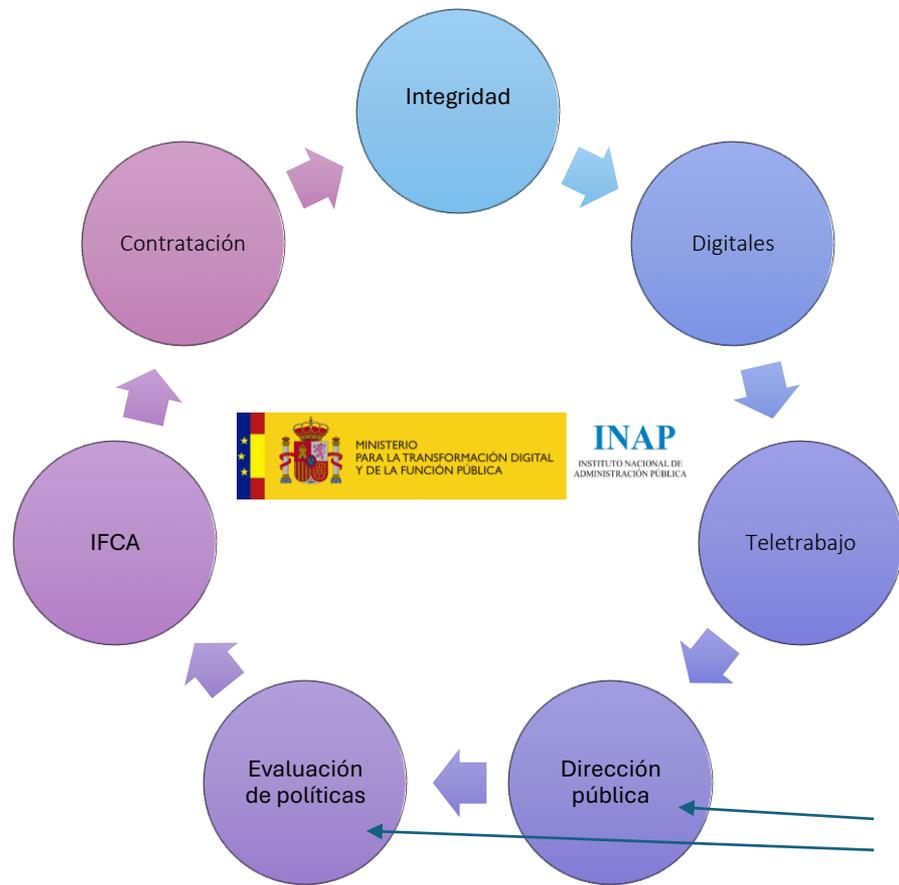
Competencias para el desempeño de funciones administrativas clave.

**Integridad:** Fomento de códigos de buena conducta en la administración.

## Competencias Directivas:

Competencias para el ejercicio de funciones directivas.





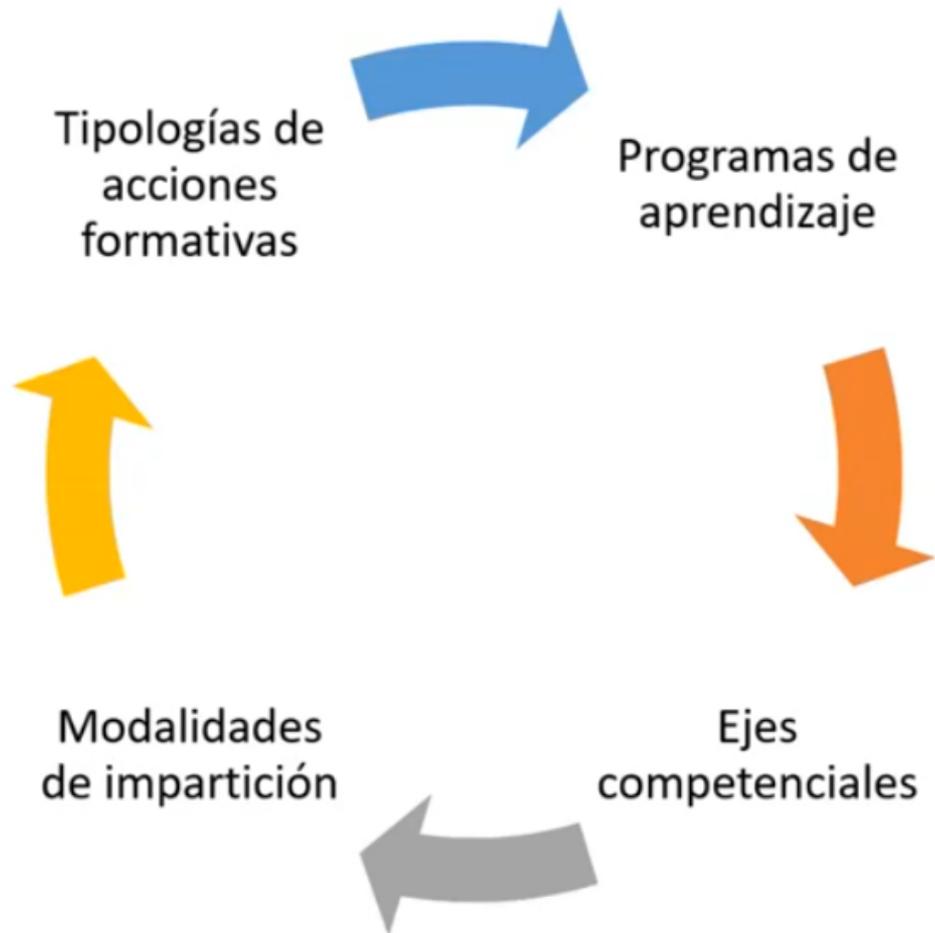
# El Ecosistema Competencial del INAP

EU's Innovative policymaking

# CARACTERÍSTICAS



# Variables de la política de formación



# Orden 379/2024

- **PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO, COMO ELEMENTO CLAVE DE LA MODERNIZACIÓN DE LA AP.**
- **Art.4:** Especialidad en la provisión de puestos de trabajo
- **Art.6:** Directorio de personas candidatas

# MARCO BÁSICO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

## ANEXO

### I. LIDERAZGO TRANSFORMADOR

1. Liderar, con la participación de las personas integrantes del equipo, la consecución de los objetivos de la organización.

2. Motivar, comunicar efectivamente y gestionar adecuadamente equipos.

3. Incorporar procesos de innovación en la gestión pública.

4. Cooperar eficazmente con otros actores.

5. Manifiestar equilibrio emocional ante situaciones de presión o dificultades.

### II. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS

1. Planificar y tener visión estratégica.

2. Conocer el contexto, especialmente los entornos digitales.

3. Tener inteligencia contextual para lograr apoyos institucionales.

4. Ser capaz de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar políticas y programas públicos.

5. Gestionar recursos materiales, tecnológicos y económico-presupuestarios.



# ANEXO

## III. COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES

1. Ser capaz de negociar y resolver conflictos.

2. Tener habilidad para influir mediante la comunicación y las relaciones interpersonales en el equipo, los pares y los niveles superiores.

3. Ser capaz de realizar una comunicación efectiva 360° (vertical, horizontal y transversal).

4. Ser capaz de representar a la organización en el ámbito nacional e internacional.

## IV. ADAPTABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES

1. Planificar y tener visión estratégica.

2. Conocer el contexto, especialmente los entornos digitales.

3. Tener inteligencia contextual para lograr apoyos institucionales.

4. Ser capaz de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar políticas y programas públicos.

5. Gestionar recursos materiales, tecnológicos y económicos-presupuestarios.

## **V. COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO Y ÉTICA PROFESIONAL**

**1. Priorizar el interés general en la toma de decisiones y centrar las mismas en la ciudadanía y el servicio público.**

**2. Mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión pública mediante un aprendizaje continuo y la orientación a la calidad.**

**3. Aplicar los principios y valores de la administración pública a las responsabilidades directivas y a la organización.**

**4. Actuar con ética profesional e integridad pública.**

**5. Promover la integridad pública en la organización y en los procesos.**

# DIRECTORIO DE PERSONAS CANDIDATAS A PUESTOS DIRECTIVOS

- **Formulario online voluntario** para recoger los datos de las personas candidatas a ocupar potencialmente puestos de personal directivo público profesional.
- **4 objetivos** principales:
  - a) La **detección del potencial directivo**, entendido como las habilidades y competencias que debe acreditar el personal directivo.
  - b) Crear una **base de datos** de personas candidatas a ocupar los puestos directivos.
  - c) Permitir **identificar necesidades de formación**, en conexión con la EADP INAP.
  - d) Contribuir a generar **información estadística** para la gestión integral del talento.



# CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

- **1º Reunión de expertos** para definir las áreas y las competencias en base a una serie de comportamientos esperables de un directivo público
- **2º Focus groups con directivos** para depurar → 144 comportamientos para las 23 competencias
- **3º Prueba piloto** → depuración: 114 comportamientos
- **4º Definición del formulario para que el aspirante determine su grado de eficacia del 1 al 7 en cada comportamiento.**
- **5º Fase piloto** antes de la implementación definitiva por los Ministerios.





ESCUELA DE ALTA  
**DIRECCIÓN PÚBLICA**  
DEL ESTADO

# La Escuela de Alta Dirección Pública del Estado (EADPE)

- Creación de:
  - Nuevos formatos de aprendizaje (e-learning, blended learning)
  - Programas de mentoring y coaching
  - Matinales de Alta Dirección
  - Programas de aprendizaje especializado





# ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO

La Escuela de Alta Dirección Pública del Estado (EADPE)



# ¡GRACIAS!

[www.inap.es](http://www.inap.es)

