

Transformar la Administración innovando en el empleo público. El caso de Madrid Talento

Óscar Cortés Abad
Universidad Rey Juan Carlos (Madrid) 

Antonio Sánchez Díaz
Ayuntamiento de Madrid

<https://dx.doi.org/10.5209/cgap.96157>

Recibido: 15/10/2024 • Aceptado: 25/03/2025

Resumen. El objetivo de este artículo es reflexionar sobre las reformas en el talento público para mejorar la legitimidad y confianza en las instituciones, con especial foco en la Administración local. El estudio pretende entender cómo las iniciativas de modernización del talento público contribuyen a la transformación institucional. Para ello se ha elegido el caso del Ayuntamiento de Madrid y su iniciativa *Madrid Talento* dentro de su estrategia para transformar el empleo público. La metodología incluye técnicas cualitativas de entrevistas con los responsables de gestión y una revisión de la documentación identificada como más relevante. Los resultados nos muestran cómo determinadas iniciativas aplicadas contribuyen a mejorar el rendimiento de la institución y sirven para profundizar en su transformación.

Palabras clave: Talento público, Administración local, Madrid Talento, capital humano, función pública.

ENG Transforming government through innovation in civil service. The case of Madrid Talento

Abstract. The aim of this article is to reflect on reforms in public talent management to enhance legitimacy and trust in institutions, with a particular focus on local administration. The study seeks to understand how public talent modernization initiatives contribute to institutional transformation. To this end, the case of the Madrid City Council and its initiative, Madrid Talento, within its strategy to transform public employment, has been chosen. The methodology includes qualitative techniques such as interviews with management officials and a review of the most relevant documentation. The results show how certain applied initiatives help improve the institution's performance and contribute to its deeper transformation.

Keywords: Public talent, local government, Madrid Talento, human capital, civil service.

Sumario: Introducción. 1. El capital humano en la transformación de la Administración local. 1.1. La acción administrativa tras la COVID-19.1.2. Las problemáticas concretas de la agenda local. 1.3. La importancia de alinear el capital humano con la agenda local. 2. Palancas para construir un nuevo modelo de talento público. 2.1. La reconversión de las estructuras del talento. 2.2. La captación de talento externo. 2.3. La recualificación del talento interno. 3. Metodología. 4. Estudio del caso: Madrid Talento como instrumento para la transformación del factor humano en el Ayuntamiento de Madrid. 4.1. Punto de partida. Definición y ejecución de la estrategia de transformación. 4.2. La iniciativa Madrid Talento como instrumento para el desarrollo de la estrategia. 4.2.1. Primera dimensión. Planificación. 4.2.2. Segunda dimensión. Atracción. 4.2.3. Tercera dimensión. Selección. 4.2.4. Cuartadimensión. Cuidado. 4.3. Discusión. 4.3.1. Reestructuración administrativa para reorientar la creación de valor público. 4.3.2. Atracción de talento para una Administración más cercana a la ciudadanía e inclusiva. 4.3.3. Renovar la cultura para innovar y fortalecer la confianza en las instituciones. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

Como citar: Cortés Abad, O.; Sánchez Díaz, A. (2025). Transformar la Administración innovando en el empleo público. El caso de Madrid Talento, en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública* 12(1), e96157. <https://dx.doi.org/10.5209/cgap.96157>

1. Introducción

La Administración pública es una de las células fundamentales de la sociedad. No solo porque en una sociedad democrática es necesario alguien que trabaje con objetividad por el interés general (art. 103.1 CE) sino porque se requiere una estructura que actúe garantizando derechos e imponiendo obligaciones. Es habitual por parte de la academia cuestionarse si el modelo de burocracia administrativa que formuló Weber hace más de un siglo es el idóneo para que las Administraciones públicas puedan seguir contribuyendo eficazmente a la creación de valor público. Se han sucedido por ello paradigmas de reforma sobre ese modelo de racionalidad legal y gerencial, aunque sin apenas alterar unos pilares que se han mantenido firmes hasta nuestros días (Arenilla, 2017; Abellán, 2015; Cortés, 2020).

La función pública o servicio civil de carrera es uno de ellos. Esencial por su papel de guardián de la imparcialidad y competente técnicamente para que la prestación de servicios pueda realizarse con eficacia. Ante un contexto cambiante su actualización es fundamental, habida cuenta de que quienes están dedicados al servicio público son el activo principal de las instituciones¹. Más aún en el caso de la Administración local, en la que las necesidades se sienten con más inmediatez y la obligación de modernizar se manifiesta de manera más perentoria, por lo que habitualmente ha sido vanguardia de la reforma administrativa; en ámbitos tan diversos como la adopción tecnológica (Criado, 2004), las políticas de integridad y buen gobierno (FEMP, 2019) o la innovación y reingeniería de procesos (Pardo-Beneyto, 2018).

En este trabajo reflexionamos sobre la modernización administrativa desde el punto de vista de la gestión del talento público. Lo haremos mediante un estudio del caso: la iniciativa *Madrid Talento* del Ayuntamiento de Madrid, cuyos resultados presentamos a continuación. El trabajo de investigación nos servirá para ilustrar los cambios que son factibles de abordar en la gestión del talento en instituciones de mayor tamaño, identificando qué iniciativas pueden funcionar y cómo contribuyen a la transformación institucional.

Para ello hemos dividido el artículo en cuatro partes. En la primera, teórica, mostraremos los retos de la reforma del capital humano en las entidades públicas, en general, y en la Administración local, en particular. A continuación, describiremos la metodología elegida, basada en el estudio del caso. En la tercera parte presentaremos el resultado de la investigación, identificando los proyectos más significativos, sus resultados y una discusión sobre los aspectos que han servido para mejorar el desempeño institucional. Finalmente, en las conclusiones, mostramos los aprendizajes más relevantes obtenidos de esta experiencia.

1. El capital humano en la transformación de la administración local

1.1. La acción administrativa tras la COVID-19

El entorno es uno de los elementos fundamentales en determinar cómo se fragua la actuación de la Administración (Kuhn, 1970). Un entorno que hoy encaja en poco o en nada con los parámetros de estabilidad que apuntaba Mintzberg (1984) y cuya manifestación más reciente y reseñable es la crisis de la COVID-19. En ella se pueden visualizar algunas características de caos e incertidumbre, volatilidad, complejidad, fragilidad, incomprensibilidad y no linealidad que fueron descritas por Cascio (2020). Abocan a las instituciones a enfrentarse a una concatenación de problemas “retorcidos” caracterizados por su alcance difuso, la carencia de una solución cierta o la inexistencia de precedentes de los que aprender (Rittel y Webber, 1973).

La OCDE, en una de sus últimas radiografías sobre gobierno, pone de manifiesto el enorme esfuerzo realizado por las instituciones públicas en combatir la crisis sistémica derivada de la pandemia de la COVID-19. A juicio de este organismo, la mayoría de las instituciones no estaban preparadas para una crisis de tal magnitud, pero reaccionaron. A costa, eso sí, de añadir presión sobre sus finanzas públicas y simplificar en exceso las decisiones adoptadas (OCDE, 2021a).

El contexto puso a prueba la capacidad institucional para innovar y “pensar fuera de la caja” ofreciendo soluciones a problemas para los que no había manual de instrucciones (Arenilla, 2021). Aunque se pusieron de relieve viejas patologías de una Administración que arrastraba carencias desde los efectos provocados por la Gran Recesión (2008-2013): los eternos recebos que frenan la colaboración en los Estados compuestos (Kuhlmann *et al.*, 2021), una burocracia sin actualizar ni simplificar o la digitalización en la que se había progresado, pero de manera insuficiente. Las dificultades en el aprovisionamiento de material sanitario, el cierre de la atención presencial en las oficinas, la lentitud en la tramitación de ayudas básicas como los ERTE o el IMV, el déficit en la gestión de los datos o el fracaso de algunas soluciones como la aplicación Radar Covid son ejemplos representativos de estas sombras a las que nos estamos refiriendo.

Desde el punto de vista de la gestión de personas, objeto de este trabajo, cabe destacar el innegable esfuerzo de los servidores públicos reconocido por la sociedad² o los esfuerzos por implantar sistemas de teletrabajo que permitieron en gran medida la continuidad de la actividad administrativa hasta en un 60 % (OCDE, 2021a: 17) y que se vieron consolidados con la regulación de esta figura aunque aún sin superar esa necesaria relación de confianza entre supervisor y sus empleados que demanda (Vicente Vicente, 2023). Pero se manifestó el déficit de talento en áreas especializadas, la rigidez de determinadas estructuras de puestos de trabajo, y el escaso instrumental a disposición de los gestores públicos para redistribuir efectivos o ajustar plantillas a las necesidades del servicio (Cortés y Catalá, 2020b).

¹ En España son más de tres millones de personas que pueden representar hasta el 60 % del presupuesto dependiendo del sector administrativo (Pla, 2015).

² Que valoró positivamente a sanitarios, científicos, docentes, policías (Ipsos, 2022).

1.2. Las problemáticas concretas de la agenda local

Comencemos situando las problemáticas propias a las que se tienen que enfrentar las entidades locales y que impulsan su necesidad de transformación.

Alcanzar una ciudad habitable demanda un nuevo modelo de servicios, plasmado desde el consenso de los actores político-sociales, que sirva para vertebrar la estructura social e integrar a los diferentes colectivos. Para ello es necesaria la sostenibilidad de las haciendas locales, lastradas por desequilibrios de anteriores crisis que han aumentado considerablemente para atender la emergencia pandémica (OCDE, 2021a).

La sostenibilidad tiene también una dimensión ambiental relacionada con la movilidad o el urbanismo, la gestión de los recursos, las infraestructuras o la distribución de la población. La despoblación, junto al envejecimiento y la baja natalidad o la desigualdad interpelan de nuevo a los pilares del bienestar y al modelo de servicios (OCDE, 2021b). La ciudad como espacio de convivencia ha de dar cauce a la participación de sus ciudadanos en los asuntos municipales, favorecer la interacción de las instituciones con los vecinos, facilitar la transparencia y la rendición de cuentas en un contexto de mayor polarización, en que el debate público y la calidad de las instituciones se ven debilitados (The Economist, 2021).

La otra gran cuestión que también interpela a las entidades locales es el avance de la digitalización, un proceso que se ha acelerado significativamente tras la pandemia. Desde el punto de vista de su incidencia en las organizaciones, las tecnologías vienen siendo un factor transformador para la esencia del negocio y los procesos internos. La inteligencia artificial, los servicios digitales que los ciudadanos reclaman cada vez más sencillos y personalizados, la gestión y toma de decisiones basada en datos y evidencias, las vulnerabilidades y riesgos derivados de la hiperdependencia tecnológica, los activos tecnológicos como reclamo de posicionamiento de ciudad o el acompañamiento de las personas que se quedan atrás, son retos en la agenda de las entidades locales en este momento de disruptión digital.

1.3. La importancia de alinear el capital humano con la agenda local

Los retos a los que se enfrenta el gobierno local son imposibles de alcanzar sin una Administración municipal orientada a la transformación. Sin embargo, como apunta Castillo (2020:13), “los cambios no se han traducido en cambios en las formas de operar de nuestras instituciones públicas, que no han experimentado similar transformación a fin de constituirse en infraestructura imprescindible que proporcione credibilidad y seguridad en el cumplimiento de servicios a la sociedad en su conjunto”.

La transformación institucional es imperativa para alcanzar la buena Administración que establece el artículo 41 de la Carta Europea de Derechos Fundamentales: la buena administración se traduce en impactos positivos para las personas y la calidad de los servicios que reciben es determinante para la confianza en sus instituciones (Campos, 2022). La buena administración implica aportar seguridad y confianza en un momento en que (casi) todo es incertidumbre y el poder está cada vez más difuminado (Naim, 2013); liderar y dinamizar redes de colaboración público-privada, sumando y repartiendo esfuerzos, construyendo soluciones que integren a mayorías con una perspectiva abierta y colaborativa; innovar para encontrar soluciones pensando *fuera de la caja*, usando nuevas recetas para resolver viejos problemas y para una gobernanza *exploratoria* con la que los sistemas públicos afronten su agenda (Longo, 2020).

En este punto es obligada la pregunta que se hace Arenilla (2017: 313): “si es posible reformar la Administración sin reformar su función pública”. La Administración municipal está en primera línea de atención al ciudadano, y por ello debe ser empática y receptiva ante quienes plantean sus problemas, realizan sugerencias y hacen llegar quejas a los diferentes servicios. Estos mismos ciudadanos demandan de la Administración servicios equiparables en eficacia y sencillez a los que reciben cuando los hacen a través de una empresa privada. Se trata de una actividad principalmente humana que requiere activar habilidades individuales como la creatividad, la curiosidad o el riesgo y conectarlas en un entorno que facilite la confianza necesaria para que el talento colectivo ofrezca resultados. Los profesionales públicos, independientemente de su disciplina de conocimiento, deberán estar capacitados para la resolución de problemas cada vez más retorcidos, en medio de esta “tormenta perfecta donde predominan el cambio sobre la estabilidad, las hipótesis sobre las certezas, y la exploración sobre la mera aplicación de las reglas” (Longo y Albareda, 2015: 56).

Habida cuenta que como apuntan Longo y Albareda (2015:35) “el concepto de buena Administración es inherente a la reflexión sobre los valores del servicio público”, la transformación de la Administración tiene mucho de un cambio cultural, en el que a los valores clásicos se les superponen los valores emergentes: parte del escenario post burocrático al que se verán abocadas las Administraciones se ve condicionado por un reposicionamiento de valores en los que ganan peso aquellos se refieren a parámetros de sostenibilidad – eficiencia, responsabilidad por resultados o flexibilidad – junto a otros como la apertura, transparencia, accesibilidad, participación o la iniciativa. Un proceso de reequilibrio que plantea no pocos dilemas éticos y conflictos, entre las ideas y costumbres arraigadas y los nuevos conceptos emergentes. Son los profesionales públicos los que conforman la cultura institucional y habrán de ejercer el *ethos público*.

La buena Administración “ha de mejorar la calidad de la cultura cívica de las personas, pues de lo contrario estaremos desaprovechando una magnífica oportunidad para incidir positivamente en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos” (Rodríguez Arana, 2013: 34). Es en los profesionales públicos en quienes ha de verse reflejada la sociedad, una sociedad que es diversa y plural y está marcada, en este bien entrado siglo XXI, por la llamada revolución digital.

Los profesionales públicos son también esos ciudadanos digitales a los que se refería Prensky (2001): tanto los del presente (*millennials*) como los del futuro (*nativos digitales*) estarán inevitablemente marcados por los códigos culturales, las pautas de comportamiento o reglas informales de la cultura digital (Himanen,

2001). Retos como los que plantean la inteligencia artificial o los datos no son patrimonio exclusivo de tecnólogos: afectan de manera transversal a la sociedad, a los derechos fundamentales, a la competitividad, a la igualdad o al funcionamiento de las instituciones. En un sentido u otro, serán profesionales públicos quienes determinen la regulación de estos sistemas, supervisarán su funcionamiento, los utilizarán en la toma de decisiones o tendrán que acompañar a los rezagados.

2. Palancas para construir un nuevo modelo de talento público

Recientemente diferentes organismos siguen recomendando abordar la cuestión del capital humano dentro de la reforma administrativa, bien sea desde una perspectiva institucionalista por la necesidad de reforzar las capacidades de las instituciones (OCDE, 2020; McKinsey, 2021) o desde una perspectiva instrumental por el rol que el componente humano va a desempeñar en soluciones innovadoras en manos del sector público como, por ejemplo, aquellas basadas en la inteligencia artificial (Consejo de la Unión Europea, 2020).

Lo cierto es que en España la reforma del empleo público es uno de los grandes asuntos pendientes que por diversas razones no ha llegado a prosperar, a pesar de algunos intentos serios como la reforma de 1984 o el Estatuto Básico del Empleado Público de 2007 (Castillo, 2020). Las razones son diversas: los tiempos de las *politics* versus las *policies*, el desgaste que supone alterar un *status quo* profesional muy consolidado versus unos resultados difíciles de vender políticamente o la fragmentación competencial (Cortés y Catalá, 2020b).

A continuación, subrayamos las principales líneas de trabajo que se plantean desde el debate académico y profesional sobre la relación entre la transformación de la función pública y la transformación institucional. Nos servirá para situar el marco teórico de esta obra.

2.1. La reconversión de las estructuras del talento

Las estructuras de talento tienen una intensa relación con el desempeño institucional. La situación de partida responde a las características de la Administración burocrática tradicional: una arquitectura rígida y carente de polivalencia, en forma de pirámide vertical con más de un 70 % de los puestos destinados a funciones de medio o bajo valor (Losada y Albareda, 2017).

Con ella las instituciones de naturaleza administrativa han de enfrentarse a dos importantes retos. El primero es la elevada edad media de la plantilla: más de la mitad de empleados supera los 50 años, los *baby boomers* y la generación X que se incorporaron al servicio activo en la expansión de los años ochenta y noventa del siglo pasado. Las jubilaciones se producirán por oleadas y en los próximos años gran cantidad de puestos de trabajo, muchos de media o baja cualificación, quedarán vacantes (Areses y Valdés, 2019).

Un segundo reto es la digitalización y su impacto sobre los puestos de trabajo que pueden ser robotizadas. Según Ramió (2018) debido a la robotización podrían desaparecer en los próximos años un millón de empleados públicos, aproximadamente el 33 % de los que hay en la actualidad. Complementariamente sería preciso dotar a las plantillas de *flexiseguridad*, incluyendo un mix de especialización y polivalencia (flexibilidad) más estabilidad (Losada y Albareda, 2017), especialmente en la Administración autonómica y local.

Las Administraciones públicas necesitan plantearse los perfiles que serán necesarios en la próxima década y orientar sus estrategias en esa dirección. Es determinante la amplia variedad en la que el sector público produce valor (Moore, 1995) a efectos de unos perfiles que han ido ajustándose en los últimos años a medida que la Administración ha ido creciendo y enfrentando a nuevos retos. Lo que ha permanecido invariable es la misión esencial de servir al interés general con objetividad y aplicando el principio de legalidad (art. 103.1. CE), que implica funciones en el ejercicio de potestades públicas: planeamiento y regulación, inspección y control, recaudación y monopolio de la fuerza. Pero también la prestación de servicios ligados a derechos que el mercado difícilmente puede proporcionar y la formulación de políticas públicas.

Para todo ello son y seguirán siendo necesarios los perfiles que tradicionalmente han nutrido las plantillas públicas en sus escalas superiores: juristas, economistas o polítólogos. Sin embargo, a juicio de Ramió (2019) muchos de los perfiles que tradicionalmente se vienen reclutando, de media o baja cualificación, no serán necesarios y sugiere que serán sustituidos por robots de todo tipo: tramitadores, prestadores de servicio (atención ciudadana), reguladores de servicios universales, secretaría y asistentes, etc.

Como novedad, el sector público se verá necesitado de incorporar a sus plantillas profesionales encuadrados en las áreas de empleo emergente, quizás en la línea de las diez profesiones más demandadas por las empresas todas con marcado perfil digital³.

2.2. La captación de talento externo

Una encuesta resaltaba el interés de trabajar en la función pública entre universitarios españoles: 1 de cada 4 lo preferían frente al trabajo en una multinacional o ser emprendedores (Axa y Gad 3, 2016). Ese interés varía dependiendo del segmento (perfil y edad), las condiciones del mercado laboral (empleabilidad, nivel de desempleo o precariedad) pero también de la capacidad de la Administración de darse a conocer ante los potenciales candidatos y ser capaz de ofrecer unas condiciones que les satisfagan. Atributos como la

³ Según The Power Business School (2022) serían especialistas en e-commerce, científicos de datos, analistas web, arquitectos de nube, especialistas en ciberseguridad, abogado especialista en protección de datos y privacidad, especialista en inteligencia artificial, experto en CRM, ingeniero de automatización, especialistas en marketing digital.

estabilidad, la variedad funcional o el desarrollo profesional, en determinados segmentos como los de 36-50 años, son de valor en contraposición con el mercado privado (El País, 2022).

Son muchos los factores que, según la literatura, afectan a la calidad de los procesos de captación de talento. Su larga duración, la baja previsibilidad de las plazas y fechas de los exámenes, la puerta atrás de la interinidad, la no inclusividad o la excesiva burocratización lastran la eficiencia de los procesos actuales (Crespo, 2021; Cortés y Catalá, 2020b) pudiendo corregirse con buenas dosis de planificación, gestión por objetivos, rediseño del procedimiento, profesionalización de tribunales y digitalización de tareas.

2.3. La recualificación del talento interno

Recualificar es fundamental para orientar el empleo público existente hacia las nuevas necesidades que van planteándose, desplazándose el foco “desde los procesos formativos que tienen lugar en el contexto formal hacia las trayectorias individuales de aprendizaje” (Comunidad de Formación de INAP Social, 2021: 14).

En un entorno marcado por un cambio continuo, veloz, y donde la incertidumbre es la única certeza, la actualización continua de competencias es imprescindible, y más en el caso de empleados públicos que van a permanecer en la institución durante 30 o 40 años. La vida profesional se convierte en un continuo aprendizaje y desaprendizaje, especialmente en áreas donde la obsolescencia técnica es más acusada o cuando se produzca la movilidad vertical u horizontal.

Competencias que pueden agruparse, como señala Trujillo (2021), en aquellas para el desarrollo ciudadano, el desarrollo personal y profesional o la transformación digital. En este último caso no sólo porque los empleados públicos son ciudadanos y entrarán dentro de ese cupo del 80 % de competencias digitales básicas que la Comisión Europea (2021) se ha fijado como objetivo para el conjunto de la población, sino que también se considerarían aquellas competencias específicas a las que se refiere el Comité Económico y Social Europeo (2020) que aportan una dimensión amplia y multidisciplinar, de gobierno en red en el que la administración actúe con un rol claro y activo (García Solana, 2017). En paralelo, las Administraciones deberían plantearse establecer procesos para acreditar periódicamente las competencias al acceder a un nuevo puesto de trabajo (Cortés y Catalá, 2020b).

La fuga de talento especializado en el que la Administración ha invertido recursos es un problema estratégico, especialmente en determinados perfiles muy demandados en el mercado por su elevada preparación, prestigio y conocimiento de las entrañas administrativas. Son pocas las teclas que puede tocar la Administración; entre ellas: una carrera profesional atractiva en la que se invierta en la actualización competencial, reforzar el prestigio y el *ethos* de los servidores públicos y una profesionalización de la función directiva que atraiga a los niveles altos.

3. Metodología

El repaso de la literatura nos ha aportado el marco teórico sobre el objeto de estudio en este trabajo: ¿de qué manera contribuyen las reformas en la gestión del talento público a la transformación institucional? Para responder a esta pregunta la metodología elegida es la del estudio del caso que, como señalaba Yin (1981), consiste en seleccionar experiencias reales y relevantes a estudiar de manera exhaustiva durante un periodo determinado, permitiendo así obtener conclusiones que pudieran servir de utilidad para la comunidad académica y profesional.

Una vez establecida la pregunta de investigación y efectuada la revisión de la literatura hemos elegido el caso justificando su elección (Yin, 2018): la política *Madrid Talento* para la transformación de los recursos humanos del Ayuntamiento de Madrid. La elección se debe a varias razones. En primer lugar, se trata de una gran institución, de las más relevantes y significativas en España, con cerca de 40.000 empleados (28.000 si excluimos empresas públicas), un presupuesto de más de 5.500 millones de euros y que da servicio a más de 3,3 millones de habitantes. En segundo lugar, la elección de una entidad local nos permite estudiar una Administración cercana al ciudadano que ha de responder a los cambios que se producen en la sociedad, pero en este caso con un tamaño lo suficientemente respetable para ser comparada a otro tipo de Administraciones central o territorial que puedan estar inmersas en procesos de transformación institucional desplegando para ello reformas en la gestión de personas. Se ha acotado el caso al periodo 2019-2023 que coincide con dos hechos relevantes: la duración de un mandato municipal, que abarca el ciclo completo de gestión gubernamental; y un periodo en que ha ocurrido un hecho singular (la crisis de la COVID-19) que permite estudiar la gestión de personas y la transformación institucional en entornos de cambio disruptivo.

El método elegido combina dos técnicas de investigación de carácter cualitativo cuyo detalle se muestra en la tabla 1. En primer lugar, se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas a los responsables de poner en marcha la estrategia que es objeto de estudio. Mediante estas entrevistas se pudieron conocer de forma directa los hitos fundamentales del caso y las opiniones de sus gestores, identificándose los instrumentos más relevantes, algunos de los cuales fueron objeto de estudio posterior dentro de la investigación. Las entrevistas se plantearon con un guion previo de preguntas y en formato de conversación abierta para alcanzar los objetivos específicos planteados en este trabajo.

A continuación, tras la realización de las entrevistas, se procedió a una revisión documental de los principales planes, estrategias e instrumentos normativos que, a juicio de los entrevistados, han sido determinantes para entender el caso en cuestión. Este trabajo ha servido de complemento al anterior en cuanto a ampliación de la información recibida mediante la entrevista y, a su vez, dado lugar a repreguntas a los directivos seleccionados ante nuevas dudas que hubieran podido aparecer.

Tabla 1. Desarrollo de la investigación.

Método	Detalles
Entrevistas semi estructuradas	<p><i>Entrevistados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Subdirector general de Planificación – Subdirector general de Selección – Subdirectora general de Transformación de la Gestión e Inspección de los Servicios – Subdirectora general de Escuela Madrid Talento <p><i>Preguntas realizadas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuáles son los objetivos planteados por la política Madrid Talento? – ¿Cuáles son los hitos fundamentales que considera más relevantes en el desarrollo de la política? – ¿Cuáles son los proyectos más relevantes en su ámbito de gestión dentro de esta política? – ¿Cuáles son los resultados de cada uno de los proyectos más destacados en su ámbito de gestión? – ¿Cómo considera que las iniciativas puestas en marcha contribuyen a transformar la institución?
Revisión documental	<p><i>Documentos más relevantes estudiados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Estrategia de Transformación de la Gestión de Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos – Balance de ejecución 3 años de vigencia 2020-2022 de la Estrategia de Transformación de la Gestión de los Recursos Humanos – Acuerdo de 22 de septiembre de 2022 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se aprueba la composición y funcionamiento de la Comisión Permanente de Selección – Decreto de 23 de agosto de 2021 de la delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal por el que se modifica la instrucción relativa al funcionamiento y actuación de los tribunales de selección en el Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos – Acuerdo de 18 de marzo de 2021 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se aprueban las directrices para la tramitación con medios electrónicos de los procesos selectivos en el ámbito del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos – Resolución de 31 de mayo de 2021 de la Coordinadora General de Presupuestos y Recursos Humanos por la que se aprueba la Instrucción por la que se establecen los criterios de planificación y el procedimiento para el nombramiento de personal funcionario interino y la contratación de personal laboral temporal – Plan de capacitación digital del Ayuntamiento de Madrid

Fuente: Elaboración propia.

4. Estudio del caso: Madrid Talento como instrumento para la transformación del factor humano en el Ayuntamiento de Madrid

4.1. Punto de partida. Definición y ejecución de la estrategia de transformación

Iniciamos nuestro análisis del caso con el estudio de la *Estrategia de Transformación de la Gestión de Recursos Humanos en el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos*. Surge como una iniciativa dirigida a modernizar la gestión de las personas que desarrollan su actividad profesional en el Ayuntamiento de la capital, fijándose como objetivo avanzar hacia un nuevo modelo de gestión integral de recursos humanos que aporte mayor eficiencia. Se persigue cambiar la cultura organizativa sobre la base de una planificación a medio y largo plazo, dar estabilidad al empleo, transformar digitalmente los procedimientos para agilizarlos y simplificarlos y formar al personal de acuerdo con las necesidades organizativas, todo ello construido sobre unos sólidos valores éticos (Ayuntamiento de Madrid, 2020).

Tabla 2. Diagnóstico sobre situación de recursos humanos en el Ayuntamiento de Madrid a 2019.

Problema	Descripción
Desajustes en las convocatorias de plazas	2.314 plazas autorizadas por oferta de empleo público sin convocar Falta de convocatoria de los procesos de estabilización
Desajustes en el proceso selectivo	Lentitud y plazas desiertas en oposiciones estratégicas Tramitación farragosa basada en papel
Ausencia de planificación	Elevado volumen de plazas vacantes sin dotación presupuestaria completa
Estructura obsoleta	Plantilla envejecida (más de 50 años) Desorbitado número de categorías profesionales

Fuente: Elaboración propia basada en Ayuntamiento de Madrid (2020).

La estrategia se estructura sobre cuatro ejes de actuación. El primer eje es de planificación y en él se incorporan medidas con impacto estructural a medio y largo plazo, partiendo del análisis detallado de la situación de la plantilla municipal. El segundo eje incluye medidas para el desarrollo de la carrera profesional, la provisión de puesto/s, el desempeño del trabajo, la acción social y las relaciones laborales de la plantilla municipal. El tercer eje es del de transformación digital como instrumento de modernización y agilización de la gestión pretende la mejora de los procesos y su implantación en un entorno digital para mejorar las relaciones entre administración y ciudadano. El cuarto y último eje comprende cuantas medidas tienden a la transformación del capital humano, como son las relativas a los itinerarios formativos o la fijación de unos valores en el contexto de una sociedad democrática al servicio del ciudadano (Ayuntamiento de Madrid, 2020: 10).

La crisis sanitaria provocada por la pandemia condicionó claramente la ejecución de la estrategia durante 2020 y parte de 2021, dificultando o retrasando la realización de algunas de las actuaciones previstas. Sin embargo, estas dificultades también espolearon la creación de otras formas de consecución de los objetivos, poniendo en marcha nuevas soluciones: por ejemplo, se impulsó el funcionamiento de los órganos de provisión, selección y negociación a través de medios electrónicos y se promovió la Escuela de Formación Virtual, por no hablar del impulso al teletrabajo, lo que permitió continuar la prestación del servicio sin interrupción durante aquel período. De hecho, en septiembre de 2020, se alcanzó un acuerdo de criterios para la prestación de servicios en régimen de teletrabajo en el Ayuntamiento, que pasó a regular de manera estable la modalidad de trabajo no presencial para los 12.000 puestos de trabajo susceptibles de esta prestación. Para reforzar este sistema se aprobó el Plan de Capacitación Digital en base al cual la Escuela Madrid Talento y el Organismo Autónomo Informática Ayuntamiento de Madrid (IAM) desarrollan desde 2021 un itinerario de formación en competencias digitales abierto a los más de 28.000 empleados municipales sobre las herramientas del Microsoft 365.

Muchas fueron las medidas contempladas en la estrategia que materializaron su propósito transformador: la revisión y actualización de las relaciones de puestos de trabajo (RPTs) partiendo de la simplificación de la tramitación de los expedientes de modificación; la aprobación de la primera RPT de todo el personal laboral conforme al nuevo Acuerdo por el que se regulan los sistemas de clasificación y ordenación del personal laboral; el proceso de dotación presupuestaria completa de vacantes; la digitalización, agilización y desconcentración de los procesos de provisión de los puestos; o la agilización de la tramitación de las retribuciones extraordinarias.

4.2. La iniciativa Madrid Talento como instrumento para el desarrollo de la estrategia

En este contexto y dentro de la estrategia, surge con entidad y personalidad propia el proyecto Madrid Talento centrado específicamente en la puesta en marcha de prácticas innovadoras en el campo de la selección, formación y transformación de la organización centradas en las personas.

Madrid Talento ambiciona a juicio de los entrevistados “nueva concepción de los recursos humanos en la Administración Pública (...) atraer y cuidar el talento necesario para que el Ayuntamiento de Madrid pueda prestar el mejor servicio a los ciudadanos”. El cambio más reconocible encontrado en las entrevistas realizadas tiene que ver con “poner en el centro al empleado, mediante un fortalecimiento de los valores y de la identidad corporativa, que afiance el sentimiento de orgullo y pertenencia y proyecte al exterior una organización atractiva, innovadora y con propósito en la que merece la pena trabajar”. De ello se deduce una importante actividad comunicadora, en dos vertientes: externa, hacia la nueva generación de talento; e interna, hacia los empleados actuales, dentro de un sentido circular de gestión del conocimiento que acompaña a la reposición generacional que vive la organización.

Cuatro son las dimensiones analizadas a la hora de estudiar este proyecto:

4.2.1. Primera dimensión. Planificación

El primer reto, a juicio de los entrevistados, fue reponer el talento de manera ordenada y planificada, priorizando las categorías profesionales que aportaran valor y fueran a ser necesarias al menos en las próximas dos décadas, impulsado además por la jubilación de un gran número de empleados (hasta 800 en 2023). De ahí que se determinaran unos criterios de planificación para la incorporación de nuevos efectivos, tanto en oferta de empleo público como en nombramiento de interinos por vacante: prioridad de perfiles A1 y A2 en categorías transversales (jurídicas, económicas u otras creadas a raíz revisiones posteriores de categorías), STEM (arquitectos, ingenieros, TIC, sanitarios) o sectoriales (sociales, culturales, etc.) primando la atención al ciudadano (distritos).

Como herramientas utilizadas para la planificación hemos identificado dos: un cuadro de mando, cuyos indicadores se vuelcan en informes periódicos o coyunturales para explotar la información procedente de las bases de datos para la gestión (informes de proyección de edad de la plantilla, de cobertura de promoción interna, etc.) y auditorías sectoriales de planificación para tomar las mejores y más certeras decisiones basadas en evidencias y datos. Cabe destacar el desarrollo de instrumentos de planificación de recursos humanos basados en la atracción y retención del talento de acuerdo con la implantación de un modelo de empleo público por competencias.

Otra cuestión relevante dentro de la planificación es la revisión de categorías profesionales suprimiendo, adaptando o creando aquellas que demandan las nuevas competencias, servicios o tecnologías.

4.2.2. Segunda dimensión. Atracción

Una de las claves de esta experiencia fue, a juicio de los entrevistados, la concepción de Madrid Talento como una gran campaña de comunicación mediante la cual el Ayuntamiento de Madrid sale a la calle en busca de los futuros profesionales, hablando su lenguaje y mostrando el atractivo de una gran organización en la que merece la pena trabajar.

A tal fin, desde 2022, se ha venido formando un equipo de más de 150 voluntarios de 26 categorías profesionales con los que se ha difundido la oferta profesional en dos entornos considerados tradicionalmente canteras de empleo público: las universidades y los colegios profesionales. El Ayuntamiento ha desplazado a sus profesionales a más de 70 centros y facultades públicas y privadas y a 8 colegios profesionales de ámbito autonómico, para dar a conocer sus proyectos. En el último año se han visitado 9 centros educativos impartiendo la charla “Vocación de servicio público. ¿Qué es la función pública?” a alumnos desde el 4º curso de la ESO hasta 2º de Bachillerato, tanto en institutos públicos como colegios concertados. Además, se potencian las prácticas universitarias formalizando 20 convenios en 2024.

La puesta en funcionamiento en la web municipal en febrero de 2022 del canal “¿Quieres trabajar con nosotros?” fue otro de los hitos en esta dimensión de estudio. A través de este se presta asesoramiento personalizado mediante conversaciones escritas o videollamadas con algún funcionario de reciente ingreso para resolver cualquier duda e inquietud que se le plantea sobre los respectivos procesos de acceso. También se han lanzado perfiles en redes sociales (*LinkedIn* e *Instagram*) donde se comparten noticias y contenidos que cuentan con más de 7.800 y 1.100 seguidores, respectivamente. Asimismo, y con este fin, al final del periodo de estudio se ha creado un Canal Madrid Talento en el sistema de mensajería de *Whatsapp* para difundir contenidos a más de 3.500 usuarios. También se ha desplegado una campaña de publicidad institucional con el soporte de la Empresa Municipal de Transportes (EMT) y las marquesinas del espacio público viario consistente en el diseño y posterior divulgación de 12 vídeos en los que algunos de los mejores talentos han participado bajo el lema “¿Te vienes? Atrévete y oposita”. Esta acción se ha completado con la asistencia a ferias y foros de empleo donde se dan a conocer las ofertas profesionales o la incorporación a los circuitos de gestores de recursos humanos públicos y privados, que está generando una interrelación virtuosa de buenas prácticas en la gestión de personas. Junto con la Fundación Bertelsmann el programa “Empresas que inspiran” trata de acercar el mundo profesional al ámbito educativo y mejorar las oportunidades de orientación académico profesional de los jóvenes.

4.2.3. Tercera dimensión. Selección

Otro de los objetivos planteados en este caso de estudio es agilizar la selección de personal y fidelizar la cantera de opositores. En esta cuestión los entrevistados destacan el Acuerdo de 22 de septiembre de 2022 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se aprueba la composición y funcionamiento de la Comisión Permanente de Selección, órgano de carácter estable con personal especializado y dedicado a la selección de personal, que puede actuar a través de comisiones delegadas. Además, se aprueba el Decreto de 23 de agosto de 2021 de la delegada del Área de Gobierno de Hacienda y Personal por el que se modifica la Instrucción relativa al Funcionamiento y Actuación de los Tribunales de Selección en el Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos que señala como objetivos la agilización, profesionalización y unificación de criterio y calendario. Se refuerza la figura del secretario que impulsa el procedimiento, se reduce el número de miembros del tribunal de 6 a 5, se contempla su formación específica y se establece la sujeción de los tribunales a los calendarios de tramitación marcados desde la planificación de selección. Por otra parte, la participación como miembro de órganos de selección y la colaboración en las diferentes tareas pasan a regirse por nuevos baremos que incentivan la agilización de los procesos, la dedicación y el rigor de quienes participan en los órganos correspondientes.

Otro de los hitos destacados por los entrevistados es el Acuerdo de 18 de marzo de 2021 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se aprueban las directrices para la tramitación con medios electrónicos de los procesos selectivos en el ámbito del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos, un instrumento que regula con plena garantía jurídica la realización electrónica de todos los trámites de una oposición, desde la convocatoria hasta la toma de posesión de los nuevos funcionarios. Entre sus medidas más destacadas se encuentra el criterio general de que las sesiones de los tribunales serán electrónicas y se habilita la realización de pruebas de acceso con medios tecnológicos. Además, los candidatos en los procesos selectivos del Ayuntamiento de Madrid tienen establecido un canal electrónico para la presentación de instancias y el pago de la tasa, que ha venido funcionando en los procesos convocados desde entonces.

Otra de las iniciativas que destacan los entrevistados es la mayor agilidad en la gestión de las bolsas de trabajo y listas de empleo temporal alcanzada gracias a la Resolución de 31 de mayo de 2021 de la Coordinadora General de Presupuestos y Recursos Humanos por la que se aprueba la Instrucción por la que se establecen los criterios de planificación y el procedimiento para el nombramiento de personal funcionario interino y la contratación de personal laboral temporal. Como novedad, se fijan los criterios que permiten nombrar interinos, orientando la reposición de efectivos exclusivamente hacia las categorías calificadas como prioritarias, con mayor edad media o menos efectivos en atención a la carga de trabajo y evitando que se generen procesos selectivos dispersos para un número de plazas reducido. De este modo, se alinea el nombramiento de personal interino de vacante en torno a unos criterios de planificación determinados a medio y largo plazo.

Otra de las acciones ha sido priorizar la incorporación de personas con discapacidad a fin de garantizar la igualdad real de oportunidades. Se puso en marcha la iniciativa de convocar procesos selectivos para personas con discapacidad intelectual con el asesoramiento de las organizaciones especializadas.

4.2.4. Cuarta dimensión. Cuidado

Potenciar el talento interno, ampliar las posibilidades de carrera del personal e incrementar su cualificación y motivación son algunos de los objetivos de Madrid Talento. En este sentido, destaca la convocatoria de plazas para acceso por promoción interna (hasta 3.803) favorecida por unas nuevas bases generales que prevén la apertura de pasarelas entre las escalas de administración general y especial (equiparando antigüedades entre funcionarios y de carrera) y simplifican pruebas y temarios.

La Escuela Madrid Talento es uno de los puentes dentro del proceso de modernización y cambio cultural. Puso en marcha una línea de apoyo a la preparación de las pruebas, mediante tutorías y la elaboración de bancos de exámenes con respuestas automáticas del temario de oposiciones. Además de esta medida de *upskilling*, existen otras iniciativas destinadas al *reskilling* para cambiar a un modelo mucho más dinámico, que se adapta a las necesidades de los servicios y permite profundizar en determinados casos a través de itinerarios formativos centrados en la cualificación personal. Ejemplos de ello son los itinerarios sobre competencias digitales y “Comúnicate con Talento”.

Desde 2019 se ha observado una evolución en la ponderación entre formación presencial y telemática: más virtualizada entre 2019 y 2021 (lanzamiento nuevos formatos como *webinars*, podcasts, píldoras formativas, biblioteca virtual, etc.) y vuelta a la presencialidad a partir de 2022 a medida que se introduce una formación más competencial, basada en habilidades *soft* que requiere presencia en aula física. Este enfoque incorpora un diccionario de competencias que se conecta con las acciones formativas, de manera que cada formación tiene su correlato con la competencia que puede ayudar a reforzar.

Otra singularidad encontrada en esta investigación es vincular un contenedor físico con la iniciativa y la marca construida alrededor. El Espacio Madrid Talento es un edificio abierto a la innovación, que se manifiesta en un auditorio polivalente en el que se llevan a cabo diversidad de acciones de la naturaleza más variada: actos institucionales, grabación de vídeos para la difusión en redes, organización de sesiones de *coaching*, cafés con talento con colectivos o actores relevantes, programas de difusión audiovisual o reuniones de equipo, etc. Acciones que sirven para conectar todo tipo de talento académico, gestión, empresarial o cultural.

Especial atención merece la integración de los nuevos funcionarios y su acompañamiento profesional. En 2022 se gesta un plan de *onboarding* o bienvenida que incluye medidas ya implementadas como el cuidado de los cursos selectivos, la formación de acogida para aquellas categorías que no poseen tales cursos o la organización de actos de entrega de títulos a los nuevos funcionarios de mano del alcalde o la delegada del área, así como otras nuevas como la publicación de contenidos en la web municipal como el manual de bienvenida, guías para los responsables de los servicios que reciben personal con pautas para las primeras semanas o formularios que facilitan la tramitación burocrática de la incorporación.

En cuanto al acompañamiento se ha identificado un programa de *mentoring* en el que se asignan mentores a los funcionarios de nuevo ingreso. El mentor aconseja, enseña, guía y ayuda al aprendiz o *mentee* en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales y se crea una relación en la que se transfiere experiencia y conocimiento de uno a otro. Se trata de un servicio dirigido al personal de nuevo ingreso en los subgrupos profesionales A1 y A2 que cuenta con una red de mentores internos voluntarios y formados específicamente para ello.

Otra de las iniciativas puesta en valor por los entrevistados es la encuesta de compromiso organizacional y satisfacción realizada a los empleados municipales. Sirve para conocer sus inquietudes y su grado de satisfacción con las actuaciones organizativas, además de detectar los posibles focos de conflicto que puedan surgir en las unidades, mejorar la comunicación interna, el liderazgo y la gestión de equipos e identificar puntos fuertes y áreas de mejora sobre las que construir un plan de actuaciones ligado a la dinamización del talento interno.

En esta línea, otra de las iniciativas identificadas es la puesta en marcha de las “Distinciones Madrid Talento” para reconocer la innovación y el desempeño de funcionarios y equipos de trabajo municipales. Lo que se pretende es reforzar el sentimiento de pertenencia, mostrar las mejores prácticas y reconocer a personas o entidades que han llevado a cabo un especial servicio a la ciudad de Madrid.

4.3. Discusión

A continuación, vamos a contrastar algunos resultados de este trabajo de campo investigador con aspectos del marco teórico para intentar responder a la pregunta que nos planteábamos. Se trata de, a partir del balance mostrado por la política Madrid Talento en el periodo estudiado, entender qué iniciativas han contribuido más a la transformación institucional, habida cuenta de que es un caso totalmente implementado y eso nos permite tener una mejor visión de sus resultados. Según reconocen los entrevistados, al finalizar 2021 el grado de implementación de las medidas aprobadas era de un 91,4 %; en 2022 arrojó un estado de ejecución del 98,4 % y al final del periodo se había alcanzado un grado de cumplimiento pleno. Por tanto, en el periodo de estudio se había producido una reorientación completa de la política de personal.

4.3.1. Reestructuración administrativa para reorientar la creación de valor público

En primer lugar, se observa una importante reestructuración administrativa y un gran esfuerzo en la gestión estratégica de vacantes en el periodo considerado, que tiene en cuenta dos pilares básicos de transformación: el impacto del envejecimiento y la digitalización. Estos factores han condicionado una planificación que ha sido la base de las ofertas de empleo público ordinarias aprobadas durante en el periodo analizado y que han sumado un total de 9.826 plazas de las cuales 4.868 son de promoción interna según los datos recogidos en las diferentes ofertas en este periodo. A ellas se añaden las ofertas de empleo público de estabilización de empleo temporal, derivadas de la normativa básica estatal, que suman 3.230 plazas en 140 categorías profesionales. Se ha abordado una reducción del número final de categorías profesionales de personal funcionario en un 43 % desde las 258 hasta las 146 categorías resultantes de las que un 61 % corresponde al grupo A y un 51 % a perfiles científico-tecnológicos o STEM (Ayuntamiento de Madrid, 2023).

Nos recordaba la OCDE hace ya algunos años que “en el contexto de los grandes cambios que afronta la Administración pública española, la plantilla debe entenderse como una herramienta estratégica y un socio de cambio” (OCDE, 2014: 287) y animaba a reformas en el modelo de empleo público vigente en nuestras Administraciones. Impedir que la brecha siga ensanchándose es todo un mandato estratégico en la agenda de modernización de las Administraciones públicas (Campos, 2019). Abordar una reestructuración administrativa como la realizada a través de la iniciativa Madrid Talento permite profundizar en las dinámicas de reforma e innovación para intentar mejorar la eficiencia y el rendimiento al abordar retos de la agenda local. Las medidas estudiadas van en la línea de dotar plantillas necesarias para cerrar la brecha entre unos retos de bien entrado el siglo XXI y la capacidad institucional en medios, cultura y procedimientos.

4.3.2. Atracción de talento para una Administración más cercana a la ciudadanía e inclusiva

El caso muestra que dar la batalla por el talento requiere por parte de las Administraciones una acción concertada en varios frentes. En primer lugar, la construcción de una comunidad de interesados en el empleo público. Las medidas analizadas han ofrecido como resultado que las instancias presentadas para participar en procesos selectivos en el Ayuntamiento han pasado de 25.549 en el periodo 2015-2018 a 142.688 en el mandato 2019-2022 (Ayuntamiento de Madrid, 2023).

Esta ampliación en el universo potencial de interesados en el servicio público es posible si el proceso selectivo es ágil y no constituye una barrera infranqueable para los candidatos. Los resultados de las medidas de simplificación y racionalización han permitido pasar de 43 a 269 el número de procesos selectivos gestionados en el periodo indicado. El número de procesos selectivos anuales finalizados han pasado de 13 en 2019 a 40 en 2023. En cuanto a plazas, de 2015 a 2018 se convocaron 981 frente a las 3.194 de 2019 a 2022 (Ayuntamiento, 2023). Si sumamos las plazas de ofertas de empleo público ordinarias a las derivadas de las ofertas de estabilización de empleo temporal (3.230) que se convocaron de septiembre a diciembre de 2022 el total de plazas convocadas en entre 2019 y 2023 se situó en 7.317.

Además, se ha perfeccionado el acceso a la función pública municipal para que sea más inclusiva. Han sido 32 personas con discapacidad las que se incorporaron en 2022 en las categorías de operarios de servicios generales y personal de oficios internos. El temario, las instrucciones y los exámenes se han elaborado en lectura fácil para permitir la comprensión de los contenidos a los candidatos. Tras esta primera experiencia está ya en su recta final la incorporación de otras 24 personas y preparada para ser lanzada la siguiente convocatoria.

De esta manera se mejora la cercanía entre la Administración pública y la sociedad, no sólo en el sentido de que las iniciativas para atraer personas interesadas en trabajar como empleados públicos refuerzan ese vínculo sino porque las nuevas necesidades de personal que se plantean en servicios como atención ciudadana, educación o servicios sociales o en digitalización obliga a las entidades públicas estar más cerca de determinados sectores o nichos de mercado.

4.3.3. Renovar la cultura para innovar y fortalecer la confianza en las instituciones

Son los profesionales públicos los encargados de canalizar la relación con la ciudadanía, practicar la empatía necesaria e impulsar las dinámicas de participación y colaboración. El profesional público es la cara de las instituciones, el punto en el que se produce *el momento de la verdad* en la prestación de un servicio, una pieza clave en la percepción de la calidad, donde se ven reflejados los valores constitucionales.

El proceso selectivo no acaba con la realización de unas pruebas, sino que continúa con el posterior acompañamiento de la persona a la organización. La capacidad que muestren las instituciones para realizarlo y mantener el talento interno motivado y actualizado determinará en gran medida su éxito o fracaso. Y más aún en un escenario de batalla por el talento donde la Administración tiene lastres estructurales que le impiden competir en condiciones de igualdad con el sector privado, especialmente en determinados perfiles altos: la política retributiva, hoy por hoy encorsetada y caracterizada por su insuficiente equidad y por primar los aspectos políticos frente a los salariales (Arenilla, Llorente y Redondo, 2022) es uno de ellos.

El programa Madrid Talento ha hecho un esfuerzo en renovar la cualificación de sus profesionales y apostar por el talento interno, claves para una transformación cultural. Desde 2019 cada plan de formación ha ido renovando un 25 % de sus acciones respecto al anterior de forma que al final del periodo estudiado es prácticamente nuevo. Todo ello contribuye a activar y conectar el conocimiento del capital humano convirtiéndose en agentes que contribuyen a convertir la cultura organizativa en cultura innovadora.

El caso nos muestra cómo se han tomado medidas para acompañar al empleado a lo largo de su carrera. La red de mentores a la que nos referímos con anterioridad cuenta en estos momentos con 100 mentores

de diversas áreas de gobierno. En total se han iniciado 200 procesos (86 en 2024) de los cuales han finalizado 133 con un número medio de 4 sesiones. Los estudios de clima laboral realizados muestran el alto grado de compromiso de la plantilla (un 3,97 sobre 5) destacando la dimensión “compromiso con el servicio público” con una puntuación media de 4,50 siendo, además, el valor con el que más se identifican los efectivos. En cuanto a la satisfacción del personal municipal destaca la satisfacción con los compañeros (4,23) y con los superiores (3,78). Habida cuenta de que la confianza que los ciudadanos tienen en las instituciones viene en gran medida marcada por la calidad de su capital humano, su prestigio —que redunda en su legitimidad— depende de la existencia de profesionales que ejerzan su función con ejemplaridad interiorizando y practicando los valores adecuados (Gomá, 2009).

Tabla 3. Resumen: Madrid Talento y la transformación municipal.

Dimensión de estudio	Iniciativas más relevantes	Contribución a la transformación municipal
Planificación	Reestructuración de categorías profesionales, priorizando perfiles A1 y A2 en categorías transversales (STEM)	Eficiencia administrativa Reorientación de políticas cerrando la brecha entre necesidades y capacidad
Atracción	Conceptualización como marca Voluntariado de promoción Canales web, mensajería y redes sociales Campaña de publicidad institucional	Reposición y estrechamiento de vínculos entre la institución en la sociedad
Selección	Creación de Comisión Permanente de Selección con comisiones delegadas Reformulación del procedimiento (impulso del secretario, tramitación electrónica, tribunales, calendarios) Incorporación de personas con discapacidad	Lograr que la institución municipal se parezca a la sociedad
Cuidado	Impulso y flexibilización de la promoción interna Formación con competencias (diccionario y modalidad) Espacio físico como estímulo de la innovación Acompañamiento de nuevos funcionarios (<i>on boarding y mentoring</i>) Refuerzo del compromiso (encuesta y distinciones)	Capacitación competitiva Refresco de la cultura organizativa (innovación) Prestigio y legitimación de la institución

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Las Administraciones públicas en los próximos años habrán de recorrer una obligada senda de medidas y reformas para convertirse en instituciones con nuevos principios, valores y derechos, inclusivas, flexibles, orientadas a resultados, innovadoras y digitales (Castillo, 2020; Cortés y Catalá, 2020a). El éxito en este proceso determinará, en buena medida, la eficacia de la acción pública en términos de rendimiento y resultados y estará condicionado por la calidad de sus profesionales públicos.

El objetivo de este trabajo ha sido precisamente contribuir al conocimiento académico y profesional mostrando qué instrumentos tienen en su mano las instituciones públicas para impulsar la transformación a través de la gestión del talento. Y responde a un contexto muy concreto: el de un entorno sujeto a cambio disruptivo que obliga a las Administraciones a innovar y transformarse. Haciendo un repaso de la literatura hemos identificado una serie de factores que están resultando de impacto en la agenda local y que inciden en la necesaria modernización de las Administraciones locales. Por otra parte, hemos señalado una serie palancas que la literatura considera posibles de activar en el ámbito del talento público para alcanzar la transformación institucional.

El caso elegido ha sido la línea de actuación denominada Madrid Talento. De su estudio podemos extraer una serie de aprendizajes. En primer lugar, es viable, como demuestra el caso elegido, gestionar a partir de la planificación estratégica de vacantes y la simplificación de las estructuras profesionales; una actuación que va en línea de la reconversión de puestos de trabajo sobre la que necesita avanzar una Administración innovadora. En segundo lugar, hemos aprendido que la digitalización impulsa y agiliza el proceso selectivo, eliminando burocracia y favoreciendo la transparencia que necesitan los candidatos. En tercer lugar, hemos constatado que es posible innovar en la gestión del empleo público, ampliando la limitada perspectiva que supone la tradicional administración de personas: el caso Madrid Talento incorpora una perspectiva de construcción de marca en la que el marketing, la elaboración de contenidos o la gestión de un contenedor físico tienen impacto sobre la atracción de talento externo y el cambio cultural. En cuarto lugar, hemos aprendido que se pueden incorporar técnicas del sector privado como el *mentoring* para cuidar el talento interno.

Además, entre los factores de éxito que ayudan a entender estos resultados cabe señalar el firme apoyo institucional, el amplio consenso con los representantes sindicales, la atribución clara de responsabilidades a estructuras orgánicas, una planificación y aprobación ágiles (apenas 5 meses), la acertada conexión de las

políticas presupuestaria y de personal, la simplicidad en la definición de actuaciones prescindiendo de carga metodológica o doctrinal y el seguimiento continuado y flexible de la ejecución.

El Ayuntamiento de Madrid ha decidido dar una solución desde su competencia estrictamente local a los problemas de gestión de los recursos humanos, desde una perspectiva innovadora y hasta cierto punto audaz. Pero el estudio tiene lógicamente sus limitaciones. La más importante de ellas es la especificidad del caso abordado que plantea dificultades a la hora de extenderlo a otro tipo de entidades locales por la propia singularidad del Ayuntamiento de Madrid en cuanto a su tamaño y normativa reguladora propia; y al resto de entidades públicas porque no todas tienen una orientación tan cercana al ciudadano como la Administración municipal ni se visibiliza esa presencia de funcionarios a pie de calle que han de atender con mayor inmediatez unas necesidades sociales que han crecido exponencialmente en la última década. Otras limitaciones son las variables preestablecidas por la normativa básica estatal que afectan a aspectos relevantes como la tasa de reposición o regulación de la selección ante los que debido a la carencia de competencias se ha hecho imposible actuar.

6. Bibliografía

- Abellán, M. A. (2015): "Un balance de la modernización autonómica y las tensiones intergubernamentales", *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 2(2), pp. 165-185. https://doi.org/10.5209/rev_CGAP.2015.v2.n2.51571
- Arenilla, M. (2017): "Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España", *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 5(2), pp. 302-317. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v5i2.190>
- Arenilla, M. (2021): *La pandemia como oportunidad para la Administración*. Disponible en web: <https://www.arenilla.es/post/la-pandemia-como-oportunidad-para-la-administraci%C3%B3n> [Consulta: 9 de octubre de 2022]
- Arenilla, M., Llorente, J., Redondo, 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*, 18, pp. 137-155. <https://doi.org/10.24965/reala.11120>
- Areces, X. y Valdés, J.E. (2019): "La Administración General del Estado a 10 años vista", *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria-Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 16, pp. 54-79.
- Axa y Gad3 (2016): *Radiografía de la universidad española: Liderazgo emprendedor e innovación en la universidad española*. Disponible en web: https://www.axa.es/documents/1119421/135947833/2016-+Radio+grafía+universidad+por+CCAA_Liderazgo+emprendedor+e+innovacion.pdf/d5f88fa9-b9d1-a670-2602-0b01d09f73b0 [Consulta: 19 de octubre de 2022]
- Ayuntamiento de Madrid (2023). Balance de ejecución 3 años de vigencia 2020-2022 de la Estrategia de Transformación de la Gestión de los Recursos Humanos. Disponible en web: https://transparencia.madrid.es/FWProjects/transparencia/PlanesYMemorias/Planes/RecusosHumanos/Ficheros/BalanceEstrategiaRRHH_2020-2022.pdf
- Ayuntamiento de Madrid (2020). Madrid 2020 – 2023. Estrategia de Transformación de la Gestión de Recursos Humanos. Disponible en web: <https://transparencia.madrid.es/FWProjects/transparencia/PlanesYMemorias/Planes/Ficheros/EstrategiaTransformacionRRHH.pdf>
- Baz, R. (2015): "La selección de directivos públicos en atención al mérito profesional. Algunas enseñanzas de Portugal", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 14, pp. 72-83. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i14.10290>
- Campos, M.C. (2019): "Inteligencia artificial e innovación en la administración pública:(in) necesarias regulaciones para la garantía del servicio público", *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria-Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (3), pp. 74-91.
- Campos, M.C. (2022): *13 propuestas de reforma (12+1) para el Año Nuevo*. Disponible en web: <https://concepcioncampos.org/13-propuestas-de-reforma-121-para-el-ano-nuevo/> [Consulta: 17 de octubre de 2022]
- Cascio J. (2020): Facing the Age of Chaos. Disponible en web: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [Consulta: 9 de octubre de 2022]
- Castillo, F. A. (2020): "Un sistema de empleo público distópico: ¿sería preciso reformar el EBEP?", *Documentación Administrativa*, (7), pp. 8-32. <https://doi.org/10.24965/da.i7.10889>
- Comité Económico y Social Europeo (2020): *Dictamen del Consejo Económico Social Europeo sobre Digitalización, Inteligencia Artificial y Equidad. Competencias y Capacidades para la IA*. Disponible en web: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019AE1610&from=SL> [Consulta: 16 de octubre de 2022]
- Comisión Europea (2021): *Digital Compass EU*. Disponible en web: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europe-s-digital-decade-digital-targets-2030_en [Consulta: 8 de octubre de 2022]
- Comunidad de Formación de INAP Social (2021): *Presente y perspectivas de futuro de la formación y el aprendizaje en las Administraciones públicas*, Madrid, Instituto Nacional de la Administración Pública
- Consejo de la Unión Europea (2020): *Declaración de Berlín Sobre la sociedad y la administración digital basada en valores*. Disponible en web: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/eu-presidency/gemeinsame-erklaerungen/berlin-declaration-digital-society-es.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [Consulta: 9 de octubre de 2022]

- Cortés, Ó. y Catalá, R. (2020a): *Administración 2030: una visión transformadora*. Disponible en web: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/observatorio-pwc-esade-administracion-2030.pdf> [Consulta: 8 de octubre de 2022]
- Cortés, Ó. y Catalá, R. (2020b): *Talento público para una Administración tras el coronashock*. Disponible en web: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/talento-publico-para-administracion-coronashock.pdf> [Consulta: 18 de octubre de 2022]
- Cortés, Ó. (2020): "La Administración tras el coronabreak. Políticas para un nuevo paradigma administrativo?". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (24), pp. 6-23. <https://doi.org/10.24965/gapp.i24.10811>
- Crespo, J. (2022): "¿Debe la alta función pública parecerse a la sociedad? Algunas enseñanzas de la reforma de la alta función pública en Francia", *Documentación Administrativa*, (8), pp. 9-24. <https://doi.org/10.24965/da.i8.11022>
- Criado, J. I. (2004): "Entre sueños utópicos y visiones pesimistas: Un análisis de la administración electrónica local en España", *Gestión y Política Pública*, 8(2), pp. 469-524.
- El País (2022): *Hacerse funcionario para no ser un paria*. Disponible en web: <https://elpais.com/opinion/2022-10-14/hacerse-funcionario-para-no-ser-un-paria.html> [Consulta: 16 de octubre de 2022]
- EPSO (2022): *Marco de Competencias*. Disponible en web: https://epso.europa.eu/sites/default/files/documents/general/brochures/new_competency_framework/es_epso_8_competency_golden_visual_board_carousel_es.pdf [Consulta: 22 de octubre de 2022]
- FEMP (2019): *Guía de Integridad en la Contratación Pública Local*. Disponible en web: http://femp.femp.es/files/3580-2053-fichero/GUIA_INTEGRIDAD_CONTRATACION_PUBLICA_LOCAL.pdf [Consulta: 22 de octubre de 2022]
- Gomá, J. (2009): *Ejemplaridad pública*, Madrid, Editorial Taurus.
- García Solana M. J. (2017): "La Colaboración Público-Privada: capacidades públicas para la gestión del modelo desarrollado por el Servicio Público de Empleo Estatal y las Agencias Privadas de Colocación". *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 4(2), pp. 135-168. <https://doi.org/10.5209/CGAP.57916>
- Himanen, P. (2001): *La ética del hacker y el espíritu de la era de la información*, Barcelona, Editorial Destino.
- INAP (2017): *Modelos comparados de selección de empleados públicos*. Disponible en web: https://bci.inap.es/alfresco_file/12388e1a-d880-428a-8217-afd8c4080694 [Consulta: 16 de octubre de 2022]
- Ipsos (2022): *Global Trustworthiness Index*. Disponible en web: https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C561FAQHM2Md-Jj1oaA/feedshare-document-pdf-analyzed/0/1662652354955?e=1667433600&v=beta&t=nlegUE_OHs1q7r7KqgnVwIIlePtpuDi8N2lawuNuU [Consulta: 10 de octubre de 2022]
- Jiménez Asensio, R. (2019): *Doce Tesis y seis hipótesis sobre la selección de empleados públicos y su futuro*. Disponible en web: <https://rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2019/04/doce-tesis-y-seis-hipoc81tesis-sobre-la-seleccioocc81n-de-empleados-pucc81blicos-y-su-futuro-3.pdf> [Consulta: 22 de octubre de 2022]
- Kuhlmann, S., Bouckaert, G., Galli, D., Reiter, R., y Hecke, S. V. (2021): "Opportunity management of the COVID-19 pandemic: testing the crisis from a global perspective", *International Review of Administrative Sciences*, 87(3), pp. 497-517. <https://doi.org/10.1177/0020852321992102>
- Kuhn, T. (1970): *The structure of scientific revolutions*, Chicago, University of Chicago Press
- La Vanguardia (2022): *Las empresas necesitarán 200.000 ingenieros en diez años*. Disponible en web: <https://www.lavanguardia.com/economia/20221017/8569380/empresas-necesitaran-mas-200-000-ingenieros-diez-anos.html> [Consulta: 18 de octubre de 2022]
- Longo, F. (2020): "Gobernanza pública para la innovación", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 76, pp. 39-56.
- Longo, F. y Albareda, A. (2015): *Administración pública con valores*, Madrid, Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Losada, C. y Albareda, A. (2017): *El empleo público en España. Desafíos para un estado democrático más eficaz*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos.
- McKinsey & Company (2021): *Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis*. Disponible en web: <https://mck.co/3F62Yvv> [Consulta: 10 de octubre de 2022]
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Madrid, Editorial Ariel.
- Moore, M. (1995): *Creating public value. Strategic management in government*, Cambridge, Harvard University Press.
- Naim, M. (2013): *El fin del poder*, Barcelona, Editorial Debate.
- OCDE (2014): *España: de la Reforma de la Administración a la Mejora Continua* Informe de la OCDE sobre gobernanza pública en España., Disponible en web: https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_101/pdfs/57.pdf [Consulta: 12 de octubre de 2022]
- OCDE (2020): *Liderazgo para un servicio público de alto rendimiento: hacia un sistema senior de Administración pública en los países de la OCDE*. Disponible en web: <https://bit.ly/3sJDqxj> [Consulta: 12 de octubre de 2022]
- OCDE (2021a): *Government at a glance*. Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm> [Consulta: 5 de octubre de 2022]
- OCDE (2021b): *Plan Estratégico de Gobernanza para la Despoblación Rural en RESOE. Preparando a las regiones para el cambio demográfico*. Disponible en web: <https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C4D1FAQHOXYkH3UmBdw/feedshare-document-pdf-analyzed/0/1658140436448?e=1667433600&v=beta&t=xkFhdPLv9WKospZsw6LISxQI5DOj8oo41UMRyplfzp4> [Consulta: 12 de octubre de 2022]

- Pardo-Beneyto, G. (2018): *La modernización de la administración local municipal: La innovación y la reingeniería de procesos en los ayuntamientos de Alicante y València (2001-2016)* (Tesis doctoral - Universidad de Alicante). Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/117566> [Consulta: 6 de octubre de 2022]
- Pla, N. B. (2015): "Los gastos de personal en las Administraciones Públicas: análisis comparativo en países de la Unión Europea", *Presupuesto y gasto público*, (79), pp. 27-45.
- Prensky, M. (2001): "Digital natives, digital immigrants", *On the Horizon*, 9 (5), pp. 1-6.
- Ramió, C. (2018): "El impacto de la inteligencia artificial y de la robótica en el empleo público", *GIGAPP Estudios Working Papers*, 98, pp. 401-421.
- Ramió, C. (2019): *Inteligencia Artificial y Administración Pública: Robots y humanos compartiendo el servicio público*, Madrid, Los Libros de la Catarata.
- Rittel, H.W.J. y Webber, M.M. (1973): "Dilemmas in a General Theory of Planning", *Policy Sciences*, 4 (2), pp. 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Rodríguez Arana, J. (2013): "La Buena Administración como principio y como derecho fundamental en Europa", *Misión Jurídica. Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, (6), pp. 23-56.
- The Economist (2021): *Democracy Index 2021*. Disponible en web: <https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C4D1FAQF59dlw825zdw/feedshare-document-pdf-analyzed/0/1644564261237?e=1667433600&v=&beta&t=YG153hVjTt593pwGY01iO532wr-Dy8RfpZqGW67GP4> [Consulta: 8 de octubre de 2022]
- The Power Business School (2021): *Las 27 profesiones más demandadas en España en 2022*. Disponible en web: <https://www.thepowermba.com/es/blog/profesiones-mas-demandadas> [Consulta: 17 de octubre de 2022]
- Thiriez, F., Meaux, F. y Lagneau, C. (2020): *Mission Haute Fonction Publique*. Disponible en web: https://www.gouvernement.fr/upload/media/default/0001/01/2020_02_rapport_de_m._frédéric_thiriez_-_mission_haute_fonction_publique_-_18.02.2020.pdf [Consulta: 19 de octubre de 2022]
- Trujillo, F. (2021): "Transformación digital de la administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos?", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (27, noviembre 2021), pp. 49-67. <https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10923>
- Vicente Vicente, M. J. (2023): "El teletrabajo en las Administraciones Públicas. Apuntes de futuro en España y Francia". *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 9(2), pp. 83-98. <https://doi.org/10.5209/cgap.83653>
- Yin, R.K. (1981): "The case study as a serious research strategy". *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, (3), pp. 97-114.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study: Research and Applications*. SAGE Publications

Óscar Cortés Abad

Doctor en Derecho por la Universidad de A Coruña e ingeniero industrial del ICAI. Profesor en el Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, acreditado por ANECA como Titular de Universidad. Ha sido asesor del ministro de Justicia entre 2014 y 2018 y desempeñado otros cargos en el sector público estatal. Actualmente dirige la comunicación digital del Ayuntamiento de Madrid.

Antonio Sánchez Díaz

Funcionario por oposición del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Formado en instituciones como ICADE, ESADE e IESE, en sus últimos puestos ha sido director general de Coordinación de la Administración Periférica del Estado y director general de la Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado (MUFACE). Actualmente es director general de planificación de RRHH y responsable de la iniciativa Madrid Talento orientada a atraer talento externo al Ayuntamiento de Madrid y cuidar del talento interno.