Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Gestión y Análisis de Políticas Públicas, número 38, julio de 2025
Sección: ENTREVISTAS
Recibido: 28-01-2025
Aceptado: 28-01-2025
Publicación anticipada: 06-02-2025
Publicado: 17-07-2025
ISSN: 1989-8991 – DOI: https://doi.org/10.24965/gapp.11503
Páginas: 96-104

Referencia: Hernández-Moreno, J. y Cruz-Martínez, G. (2025). Entre la teoría y la praxis. Transformando la Administración y la gestión pública en España. Entrevista a Manuel Pastor Sainz-Pardo. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 38, 96-104. https://doi.org/10.24965/gapp.11503

Entre la teoría y la praxis. Transformando la Administración y la gestión pública en España. Entrevista a Manuel Pastor Sainz-Pardo

Hernández-Moreno, Jorge
Instituto de Políticas y Bienes Públicos (IPP), Consejo Superior de Investigaciones Científicas (España – Spain)
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2085-1203
jorgejose.hernandez-moreno@cchs.csic.es

Cruz-Martínez, Gibrán
Universidad Complutense de Madrid (UCM). Departamento de Ciencia Política y de la Administración (España – Spain)
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4583-2914
gicruz@ucm.es

RESUMEN

En esta entrevista dialogamos con Manuel Pastor Sainz-Pardo, director del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), sobre varios de los temas que vertebran su trayectoria profesional, ligada en todo momento a la Administración pública y a la dirección pública profesional, en especial en el ámbito de la formación de los empleados públicos. Especialmente, a lo largo de las siguientes páginas, nos interesaremos por la misión y la visión futura del INAP como institución y organización de servicio público en cuatro grandes áreas de actividad, como son: a) el aprendizaje, la formación y perfeccionamiento de los empleados públicos; b) la selección en el marco de los nuevos procesos y cambios de paradigma en la Administración y gestión pública; c) la investigación y gestión del conocimiento y, d) el futuro de las Administraciones públicas españolas en la era digital.

PALABRAS CLAVE

Administración pública; innovación; investigación; formación; talento público; Estado; aprendizaje; selección; servicios públicos.

ABSTRACT

In this interview, we speak with Manuel Pastor Sainz-Pardo, Director of the National Institute of Public Administration (INAP), about several issues that have formed the backbone of his professional career, which has always been linked to public administration and the training of public employees. Throughout the following pages, we will focus on the mission and future vision of INAP as a public service institution and organization in four major areas of activity: a) Learning, training, and development of public employees; b) Selection of civil servants within the framework of new processes and paradigm shifts in Public Administration and Management; c) Research and knowledge management; d) The future of Spanish Public Administrations in the digital age.

KEYWORDS

Public Administration; innovation; research; training; public talent; State; learning; recruitment; public services.

INTRODUCCIÓN

Manuel Pastor Sainz-Pardo es licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración, especialidad Administración Pública, tiene formación específica en Alta Dirección y Comunicación Pública y, además,

pertenece a la trigésimo séptima promoción del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Su trayectoria profesional como directivo público se ha desarrollado principalmente en la gestión de la formación de los empleados públicos, primero en el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales y luego en el Centro de Estudios Jurídicos (del Ministerio de Justicia), y ahora como director del INAP, tras ocupar previamente en la misma institución la Subdirección de Aprendizaje. También es autor de numerosas publicaciones en materia de Administración pública, así como de estudios sobre el pop *rock* desde la perspectiva politológica y de la comunicación política. Los objetivos de esta entrevista son los de transitar por los intereses que subyacen a la trayectoria vital y profesional de nuestro entrevistado, así como reflexionar en torno a los cuatro grandes temas que vertebran la acción y misión del INAP como institución de servicio público, esto es: *a)* el aprendizaje y la formación y perfeccionamiento de los empleados públicos; b*)* la selección de funcionarios en el marco de los nuevos procesos y cambios de paradigma en la Administración y gestión pública; c*)* la investigación y gestión del conocimiento y, *d)* el futuro de las Administraciones públicas españolas en la era digital.

Haciendo un repaso a tu carrera académica y profesional: eres licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración, especialidad en Administración Pública, tienes formación específica en alta dirección y comunicación pública, además perteneces al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Tu trayectoria profesional ha transitado como directivo público profesional en la gestión de la formación de empleados públicos, primero en el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales (CEPC) y luego en el Centro de Estudios Jurídicos, adscrito al Ministerio de Justicia. También has hecho tus pinitos en el ámbito más académico con la publicación de numerosos artículos en distintas revistas e instituciones, especialmente en materia de Administración pública y también sobre música popular y pop rock*. Así, la primera de las cuestiones que nos gustaría plantearte es: ¿qué preocupaciones o enfoques comunes subyacen a toda esta trayectoria, tanto formativa como práctica, siempre ligada a la Administración pública y al servicio público de los diferentes organismos e instituciones?*

Es una pregunta difícil y muy interesante, que me hace pensar. Realmente podría contestar que el poder. Como buen politólogo, esto es fundamental: cómo funciona el poder, cómo se concibe, cómo se estructura. Por ahí va la ciencia de la Administración y, más concretamente, la teoría de la organización, no solo del Estado, sino dentro del aparato administrativo. Y luego también la comunicación, que es una manifestación del poder de alguna manera, desde el punto de vista del poder como influencia.

La música popular, esta parte que dices que te llama la atención, aunque hace mucho que no escribo sobre esto, trataba sobre *canciones políticas* o cómo en el pop *rock* desde los años sesenta en adelante hay una manifestación del poder en las letras, que son de ámbito popular y, por tanto, nos llegan y están en la conversación, en el espacio público, que diría Habermas.

Quizás sería eso, el poder y sus diversas manifestaciones y lógicamente su plasmación en la Administración. Ya más recientemente, me he volcado en un estudio más sistemático y de *practitioner*. También siento la necesidad de conocer lo que hago como miembro de la función pública directiva y sus manifestaciones. Por ahí surge la idea de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, más reciente, ya en el INAP. Creo que este podría ser el hilo conductor que responde a tu pregunta.

Después de este aterrizaje del cómo y el porqué de tu carrera personal y profesional hasta prácticamente el día de hoy, cuando hace apenas unas semanas has tomado la dirección de este nuevo puesto, podríamos decir que es casi continuista con tu trayectoria anterior y que es casi un paso lógico. Hemos estructurado la entrevista en cuatro grandes bloques. El primero tiene que ver quizá con el que más relación tiene con tu pasado más próximo: el aprendizaje dentro del INAP, la formación y el perfeccionamiento de los empleados públicos. En este sentido, te lanzamos una pregunta: como nuevo director del INAP, y dado tu bagaje previo en otros organismos e instituciones muy relevantes para los ámbitos de la ciencia política, la ciencia de la Administración y las políticas públicas, ¿qué visión tienes sobre la evolución necesaria en la formación de los empleados públicos?

No es una pregunta fácil de responder de manera sencilla. Lo primero: ciertamente podemos hablar de que todavía hay mucha gente que, casi como si fuera un rasgo de cómo era la formación hace veinte años,

sigue hablando de cursos de formación, en términos de que hacer formación es importante, es necesario, «tengo que hacer un curso». Sin embargo, hay otra forma de ver que se va imponiendo, como va llegando el día a esa noche y la va llenando de luz poco a poco, y esa es la misión que tenemos en los centros de formación como el INAP.

Vamos invitando a todos los gestores públicos a entender que sí, que eso no es que no sea correcto, pero hay una forma de verlo desde el otro lado y que es más eficaz para los objetivos que tenemos: entender que es un aprendizaje. Es lo que llamamos, y así lo publicamos en un libro colectivo en el que participé, Hacia el aprendizaje más allá de la formación (2023, INAP). La tesis de ese libro, y la que quiero resumir ahora, es que no es una cuestión pasiva o transmisiva en la que una persona se sienta y diga «explícame lo que tengo que saber», sino que yo tengo la actitud constante de aprender porque tengo que adaptarme a circunstancias cambiantes. Esto acompaña a cómo los contextos político, económico y administrativo van cambiando, y estos contextos son los que te imponen la necesidad de estar actualizándote constantemente.

La forma más fácil de verlo es porque las tecnologías van exigiendo nuevas habilidades, nuevas competencias. Y este es el tercer hito de esta evolución: ese aprendizaje tiene que ser adquiriendo competencias profesionales fácilmente transmisibles al puesto de trabajo. O no necesariamente porque, a lo mejor, el ámbito directivo es una cuestión más amplia o humanística, si quieres, pero está ahí la necesidad de tener una actitud activa hacia lo que te exige tu puesto de trabajo y tu contexto.

Por eso nos esforzamos en describir un *ecosistema de competencias* para que sea una referencia para la profesionalización y una pauta para la política de formación. Ahí hablamos de la política pública de formación, pero formación y aprendizaje que van de la mano porque realmente todas las personas adultas profesionales debemos tener claro hoy por hoy que el superpoder que tenemos es la capacidad de adaptarnos a las circunstancias. Bien sea un jefe o una jefa nueva que introduce criterios nuevos de actuación, o cosas que eran interesantes y dejan de serlo y ahora te demandan otras líneas más fuertes, o que el nuevo gobierno introduce lineamientos distintos para las políticas en general. O, en fin, algo que suscita la necesidad de, por ejemplo, hablar de análisis de la información orientado en datos. Esto es algo que no estaba en el contexto formativo inicial de hace unos años y ahora deberíamos tenerlo todos, incluso poder hablar del directivo público digital. A eso hay que llegar, no es que yo me espere y que me lo den.

Quizás con esta imagen se puede resumir o contestar tu pregunta de dónde tenemos que llegar. Por eso los centros de formación y la política de formación, sea quien sea, sea generalista o especializada, debe promover esta forma de estar en la Administración. Creo que es lo que al final tenemos que hacer, no tanto ofrecer cursos, cursos, cursos; gestionamos, ejecutamos, evaluamos y lo contamos. Es algo distinto.

Entonces ahí es donde ya, a lomos de ese caballo, es cuando podemos proyectar transformación y por eso el INAP es un *think tank* o un centro que conecta plenamente con las políticas de transformación que preconiza el *Consenso por una Administración abierta* del Laboratorio de Innovación Pública. Veremos en todos los grupos que se habla habitualmente de formación, formación por competencias que se basa en un aprendizaje continuo, en itinerarios de carrera. Ya viene ahí toda la artillería que tiene la política de formación al servicio de un objetivo mayor que desde luego no es, y cierro como empezaba, hacer un curso que nace y muere, sino que es todo lo que hemos estado comentando.

Ligado directamente con esto, y ya has apuntado algunas de las líneas y temas centrales o nucleares, el INAP gestiona así grandes programas formativos. Como lo has dejado caer, pero concretando un poco más, ¿cuáles consideras, más allá de la relevancia contextual o específica de cada uno de ellos, que son los principales retos en la formación de directivos públicos en la actualidad? En un contexto donde existen problemas complejos, problemas intergubernamentalmente complejos, problemas intersectorialmente complejos, problemas tediosos, como denominan algunos, con difícil solución desde el punto de vista unilateral, difícil solución desde el punto de vista de un único centro de toma de decisión, también desde el punto de vista de la necesaria complicidad social.

Bueno, pues lo primero que te diría es que hemos tratado de responder a esto y muchas otras preguntas y retos en la nueva Estrategia de Aprendizaje 2025-2028. Os invito a conocerla. Cuando se publique esta entrevista ya tendrá más de un mes de vida y estará plenamente disponible a través de nuestro sitio web. Es un documento complejo, no es un plan estratégico, sino una estrategia, un planteamiento de qué contexto tenemos, cómo nos afecta, qué respuesta da el INAP de la mano con otros actores.

Esto es muy relevante, con lo cual la respuesta que yo te puedo dar puede ser mía, pero la que da la estrategia es de muchas personas interesadas a las que hemos querido implicar en su elaboración. Por eso pensamos en el primer reto –nosotros asumimos esta pregunta en primera persona– y decimos que la respuesta a los desafíos profesionales de la dirección pública no se puede dar individualmente, hay que hacerlo con los *stakeholders* e integrarlos en una respuesta conjunta, no solo para que tenga más legitimidad, sino para que se garantice mejor su eficacia.

Ahora ya sí que te digo mi opinión y voy a recurrir al profesor José Antonio Marina y a su último libro *Historia universal de las soluciones*, que tuvimos el privilegio de tenerle aquí en octubre de 2024, en una matinal de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, dirigido a un buen número de miembros de la dirección pública profesional de la Administración del Estado. En su libro habla de las «aporías», que es la forma más bonita de traducir los «wicked problems». *Es* decir, problemas que no tienen solución, literalmente, y eso nos encontramos habitualmente, pero aun así él aboga por un directivo o una gestión heurística, es decir, orientada a las soluciones.

Eso es lo que a mí me interesa tratar de incentivar. ¿Cómo se solucionan las aporías o, al menos, los problemas complejos de la dirección pública en las Administraciones públicas? Con conexión con otra gente que está trabajando en problemas similares. Y no es tanto conocer el artículo tal o la competencia técnica cual, que sí, vamos a pensar que ese es el bagaje mínimo de los profesionales de alto nivel, sino la actitud solucionadora. Para eso, como dice el profesor Marina, hay que identificar el problema como problema, no como conflicto. Esto es interesante filosóficamente, cómo identificar y poder caracterizar el problema y luego buscar una solución.

Y para esta solución, hoy por hoy, en la complejidad o, incluso, en entornos de incertidumbre, es fundamental encontrar el apoyo, la red que te permite buscar soluciones válidas, estables o legitimadas por la propia acción colectiva. Y esto es el INAP. Si me pides una definición del INAP, es una red que te favorece esto, que te lo pone delante y es gente que entra y sale, que está ahí, que es una red de profesionales y que trata de resolver los problemas de una manera colectiva, con inteligencia colectiva, si quieres. Aquí me refiero a Mario Rey, que escribió hace un par de años un libro muy interesante sobre este tema.

Otro elemento central en la actividad y el día a día del INAP tiene que ver con los cambios tecnológicos y los desafíos que estos presentan para la Administración pública: hablamos del teletrabajo, de los pros y los contras, incluso de la trampa del teletrabajo. En este sentido, y hablando de aprendizaje, es evidente que la formación en la Administración electrónica se ha vuelto un aspecto crucial. Por ello, queríamos trasladarte una pregunta: ¿cómo está adaptando el INAP su oferta formativa y sus diferentes programas, todo esto que nos has venido contando, para responder precisamente a las necesidades de digitalización de la Administración?

Bueno, me vuelvo a referir necesariamente a ese ejercicio que es la nueva Estrategia de Aprendizaje, que aprende de la anterior y donde teníamos el programa de desempeño general, y ahí estaban metidas todas las actividades de desarrollo de competencias digitales. Habíamos definido en 2021 la adaptación del marco de competencias digitales de la Comisión Europea (DigComp) al ámbito de los empleados y empleadas públicas, que hemos ido actualizando y, además, están ahí todas las actividades de ofimática y de ciberseguridad, es decir, que había, hay ya actividades, esto no es nuevo.

Lo relevante es cómo empaquetas todo eso y comunicativamente lo transmites a todo tu público diana –que son las personas que trabajamos en la Administración– esta oferta formativa para proyectar la necesidad de seguir o de no perder comba con los tiempos, con esto que estabas diciendo, estas necesidades o esta obligación de estar actualizado al máximo.

Entonces, al final hemos decidido en este proceso de elaboración que la próxima estrategia debe tener su programa TIC especialmente. Ahí es donde está aglutinado todo esto, incluidos los temas de inteligencia artificial, por supuesto. Pero fíjate que no es una cuestión de que formemos solamente a superprofesionales TIC, que los tenemos y muy buenos y gracias a ellos la Administración electrónica en España es una realidad –voy a citar mi carpeta ciudadana del que soy un gran admirador y que nos muestra que la transformación digital es posible en versión servicio público, lo que está intramuros ofrecerlo extramuros de una manera eficiente–, sino que creo que hay que poner de manifiesto que cada persona en la Administración tiene que tener una sensibilidad, igual que hacia la igualdad o hacia cuestiones medioambientales o de sostenibilidad hacia los servicios públicos digitales o cómo manejarse en entornos digitales.

Lógicamente, las responsabilidades varían si es una persona auxiliar, administrativa, en fin, lo que sea, que tiene unas tareas más circunscritas a un ámbito de apoyo, o a las funciones directivas donde este elemento no puede faltar ya hoy en día. Y hacemos mal si ponemos una línea y decimos no, esto es una cosa de los TIC y yo pues… soy jurista o cualquier profesión dentro de las funciones del Estado. Creo que sería un error y creo que poco a poco vamos transmitiendo esta idea y por eso, volviendo a lo que decía antes el INAP y su estrategia de aprendizaje, en este caso no se trata de «te ofrezco un curso de Word», sino «aprende a manejar procesadores de textos para conseguir el objetivo de redactar un informe correctamente» o Excel para hacer una tabla dinámica, no es «quince horas de Excel, te lo certifico, venga, al concurso, qué suerte, a ver si promocionas», sino qué sabes hacer y cómo podemos ayudarte a que desarrolles esa competencia.

Esto es lo que proyecta dentro del ecosistema competencial del INAP específicamente el marco de competencias digitales y el de teletrabajo, que son primos hermanos de alguna manera. Por lo tanto, es fundamental que todos vayamos desarrollando competencias digitales y esto es, además, una tendencia que se ve en el resto de Europa y, si me apuras, en todo Occidente; así se ve en los foros de estas cuestiones de las que estamos hablando de la política de formación.

Y me gustaría lanzar un mensaje a todo el personal directivo: no vale encasillarse en que «yo soy jurista» o «gestor de no sé qué». El componente digital es transversal y no puede faltar en nadie, por lo menos para entender qué es lo que quieres. Es decir, no se te pide que programes, sino que entiendas el entorno digital y puedas pedir o transmitir tus necesidades para conseguir la transformación digital.

El segundo gran bloque o segundo pilar de actuación del INAP es la selección de empleados públicos, de los funcionarios. Es una evidencia que se ha experimentado en la propia práctica de la Administración y gestión pública, pero también los teóricos, los académicos, los expertos o la gente que se dedica más al ámbito de la reflexión de la Administración pública han evidenciado los nuevos procesos y cambios de paradigma en el reclutamiento de los profesionales, un poco a la luz del cambio de contexto en el que se desarrolla su propia actividad; por ejemplo, el tema de la incorporación de las nuevas tecnologías, de herramientas de inteligencia artificial, de análisis de big data*, etc. En este sentido, queremos preguntarte: ¿qué innovaciones consideras necesarias en los sistemas de acceso a la función pública tanto en el nivel central como en el nivel autonómico y el nivel local?*

Dejadme que hagamos un paréntesis para añadir una línea a la respuesta anterior que me parece que cerraría muy bien: no en vano el INAP ahora está adscrito al Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, es decir, que todo lo que acabo de decir converge estratégicamente en la definición del ministerio en el que estamos y que sus líneas dentro del *Consenso por una Administración abierta* subrayan la inversión en las capacidades, y esto contribuye a ese objetivo mayor.

Y ahora sí, voy a la pregunta que me hacías sobre selección. Bueno, pues aquí también tenemos una estrategia de selección que hemos publicado hace poco, y es la primera vez que el INAP tiene una estrategia de selección. Hemos querido hacer un ejercicio de transparencia y de rendición de cuentas y decir: esto es lo que queremos hacer, esto es lo que vamos a hacer y esto es lo que estamos haciendo.

Y ahí hay una serie de líneas que tienen que ver con la digitalización de los procesos selectivos, con la mejora de la experiencia de las personas opositoras, con la mejora de la experiencia de las personas que forman parte de los órganos de selección, con la mejora de la calidad de los procesos selectivos, con la mejora de la eficiencia de los procesos selectivos, con la mejora de la transparencia de los procesos selectivos, con la mejora de la igualdad de oportunidades en los procesos selectivos, con la mejora de la accesibilidad de los procesos selectivos, con la mejora de la sostenibilidad de los procesos selectivos.

Y todo esto lo estamos haciendo con una serie de medidas que están recogidas en la estrategia y que están siendo implementadas. Por ejemplo, hemos puesto en marcha un sistema de gestión de los procesos selectivos que permite que las personas opositoras puedan presentar sus solicitudes de manera telemática, que puedan consultar el estado de su solicitud, que puedan consultar sus calificaciones, que puedan consultar los resultados de los ejercicios, que puedan consultar las plantillas de corrección, que puedan consultar las actas de los tribunales, que puedan consultar las resoluciones que se van publicando.

También hemos puesto en marcha un sistema de gestión de los órganos de selección que permite que las personas que forman parte de los tribunales puedan gestionar toda la documentación de manera

telemática, que puedan firmar las actas de manera electrónica, que puedan consultar la documentación que necesitan, que puedan comunicarse entre ellos de manera telemática.

Lo estamos haciendo con una visión de futuro, pensando en que los procesos selectivos tienen que ser cada vez más eficientes, más transparentes, más accesibles, más sostenibles, más igualitarios. Y para ello estamos trabajando en una serie de líneas que tienen que ver con la digitalización de los procesos selectivos, con la mejora de la experiencia de las personas opositoras y de las personas que forman parte de los órganos de selección.

Pero también estamos trabajando en la mejora de la calidad de los procesos selectivos, en la mejora de la eficiencia, en la mejora de la transparencia, en la mejora de la igualdad de oportunidades, en la mejora de la accesibilidad y en la mejora de la sostenibilidad. Y todo esto lo estamos haciendo con una visión de futuro, pensando en que los procesos selectivos tienen que ser cada vez mejores.

Y en este sentido, quiero destacar que estamos trabajando en tres grandes líneas de actuación. Primero, la modernización de las pruebas. Estamos revisando el contenido de los temarios, la forma de evaluar, incorporando nuevas metodologías y tecnologías. Por ejemplo, estamos introduciendo casos prácticos más cercanos a la realidad profesional, evaluación de competencias digitales y habilidades blandas, y explorando el uso de herramientas digitales para la realización de pruebas. Segundo, la agilización y simplificación de los procesos. Hemos implementado la sede electrónica para todos los trámites, estamos reduciendo los tiempos entre ejercicios y trabajando en la coordinación entre diferentes Administraciones para hacer los procesos más eficientes. Y tercero, la transparencia y accesibilidad. Todos nuestros procesos están siendo documentados y publicados de manera clara, con información detallada y disponible para todos los candidatos. Además, estamos trabajando en medidas para garantizar la igualdad de oportunidades y la accesibilidad universal. Un aspecto importante que quiero mencionar es que estos cambios no son solo tecnológicos. Estamos también formando a los miembros de los tribunales en nuevas metodologías de evaluación, en el uso de herramientas digitales y en la importancia de la transparencia y la objetividad en los procesos.

Todo esto lo estamos haciendo manteniendo los principios fundamentales de mérito y capacidad, que son la base de nuestro sistema de selección. No se trata de hacer las cosas más fáciles, sino de hacerlas mejor, de manera más eficiente y adaptada a las necesidades actuales de la Administración pública. Y aquí me gustaría hacer un inciso importante sobre el tema de la inclusión y la diversidad. Estamos muy comprometidos con garantizar que nuestros procesos selectivos sean verdaderamente inclusivos. Esto significa no solo asegurar la accesibilidad física y digital para personas con discapacidad, sino también trabajar en eliminar cualquier barrera invisible que pueda estar limitando la diversidad en el acceso a la función pública. Por ejemplo, estamos revisando el lenguaje que utilizamos en nuestras convocatorias para que sea más inclusivo, estamos adaptando nuestros procesos para personas con diferentes tipos de discapacidad y estamos trabajando en programas de *mentoring* y acompañamiento para grupos tradicionalmente subrepresentados en la Administración pública. También estamos muy atentos a la brecha digital y generacional. No queremos que la digitalización de los procesos se convierta en una barrera para nadie. Por eso, mantenemos canales de atención presencial y telefónica, y ofrecemos formación y apoyo para el uso de las herramientas digitales.

Un tema que me parece fundamental mencionar es la territorialidad. Estamos trabajando para que los procesos selectivos sean accesibles desde cualquier punto del territorio. La digitalización nos está ayudando mucho en esto, permitiendo realizar algunos trámites y pruebas de manera descentralizada, lo que facilita la participación de personas de todas las comunidades autónomas. Y, por último, pero no menos importante, estamos poniendo mucho énfasis en la evaluación continua de nuestros procesos. Recogemos *feedback* de los candidatos, de los miembros de los tribunales, de las organizaciones sindicales, y utilizamos estos datos para mejorar constantemente nuestros procedimientos.

Y ahora me gustaría abordar un tema que considero crucial: la atracción de talento. No se trata solo de modernizar los procesos selectivos, sino también de hacer que la Administración pública sea un destino atractivo para los mejores profesionales. En este sentido, estamos trabajando en varias líneas: primero, en mejorar la comunicación y la imagen de la función pública. Queremos que la sociedad conozca mejor el valor y la importancia del servicio público, las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece y el impacto real que tiene en la vida de los ciudadanos. Segundo, estamos desarrollando programas específicos para atraer perfiles especializados, especialmente en áreas tecnológicas y digitales. Sabemos que competimos con el sector privado por este tipo de talento y necesitamos ser creativos en nuestras estrategias de atracción. Tercero, estamos poniendo especial énfasis en atraer talento joven. Hemos puesto en marcha programas de prácticas, colaboraciones con universidades, y estamos trabajando en hacer más atractivas las condiciones de entrada a la función pública para los jóvenes profesionales.

También estamos trabajando en la retención del talento. No se trata solo de atraer buenos profesionales, sino de mantenerlos motivados y comprometidos. Para ello, estamos desarrollando planes de carrera más flexibles, mejorando las oportunidades de formación continua, y trabajando en la modernización de los entornos de trabajo. Y todo esto lo hacemos sin perder de vista que el objetivo final es mejorar el servicio público. Necesitamos profesionales comprometidos, preparados y motivados para afrontar los retos actuales y futuros de la Administración pública. Y aquí quiero hacer una reflexión importante sobre el futuro de la Administración pública. Estamos en un momento de transformación profunda, donde la digitalización, la inteligencia artificial y las nuevas formas de trabajo están cambiando radicalmente la manera en que prestamos servicios públicos.

Por eso, cuando hablamos de selección y formación no podemos pensar solo en el presente, sino que debemos anticiparnos a las necesidades futuras. Estamos diseñando perfiles profesionales que puedan adaptarse a estos cambios, que tengan las competencias necesarias para trabajar en entornos cada vez más digitales y complejos. Un ejemplo concreto es la incorporación de competencias en gestión del cambio y en innovación pública. Ya no basta con conocer la normativa y los procedimientos; necesitamos profesionales que sean capaces de pensar de manera creativa, de proponer soluciones innovadoras, de trabajar en equipos multidisciplinares.

También estamos muy atentos a las tendencias internacionales. Participamos activamente en redes y foros europeos e internacionales donde compartimos experiencias y aprendemos de las mejores prácticas de otros países. Esto nos permite estar al día de las últimas tendencias en gestión pública y adaptarlas a nuestro contexto. Y todo esto lo hacemos sin perder de vista nuestra responsabilidad con la sociedad. La Administración pública debe ser un ejemplo de modernización, de eficiencia y de servicio público. Por eso, todos estos cambios que estamos implementando tienen como objetivo final mejorar el servicio que prestamos a los ciudadanos.

Y para cerrar este tema, me gustaría compartir algunos datos concretos sobre los avances que hemos logrado hasta ahora: en el último año, hemos conseguido reducir los tiempos medios de los procesos selectivos en un 30 %. La digitalización de los trámites ha sido clave en esto, permitiendo una gestión más ágil y eficiente. Hemos aumentado significativamente la satisfacción de los candidatos con nuestros procesos. Las encuestas muestran una mejora del 40 % en la valoración de la experiencia del usuario desde que implementamos las nuevas herramientas digitales. El número de solicitudes presentadas de forma telemática ha superado el 95 % del total, lo que demuestra que la transformación digital está siendo bien acogida por los aspirantes. Pero también somos conscientes de los retos que tenemos por delante. La transformación de la Administración pública es un proceso continuo que requiere compromiso, recursos y, sobre todo, una visión clara de hacia dónde queremos ir. Por eso, estamos trabajando en un plan estratégico a cinco años vista que incluye: 1) la implementación completa de un sistema de evaluación por competencias; 2) la incorporación de la inteligencia artificial en determinadas fases de los procesos selectivos; 3) el desarrollo de nuevos modelos de pruebas más adaptados a las necesidades reales de los puestos, y 4) la creación de un observatorio de tendencias en selección y formación pública. Todo esto con el objetivo de construir una Administración pública más moderna, eficiente y cercana al ciudadano.

El tercer pilar fundamental de la actuación del INAP es la investigación y el conocimiento en (y de) la Administración pública. El INAP cuenta con una importante actividad editorial y de investigación. ¿Cuáles considera que son las principales líneas de investigación que se ha de potenciar y desarrollar en los próximos años?

El INAP no solo es un centro de formación y selección, sino también un centro de pensamiento y generación de conocimiento. Tenemos una importante labor de investigación y difusión del conocimiento sobre Administración pública, que se materializa en varias líneas de actuación. Primero, nuestra actividad editorial. Publicamos regularmente estudios, investigaciones y trabajos académicos sobre Administración pública. Nuestra revista *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* (GAPP) es un referente en el sector y llevamos décadas contribuyendo a la generación y difusión del conocimiento en este ámbito.

Segundo, nuestros programas de investigación. Colaboramos con universidades y centros de investigación, financiamos proyectos de investigación y tesis doctorales sobre temas relacionados con la Administración pública y organizamos seminarios y jornadas de debate.

Tercero, nuestro papel como centro de documentación y biblioteca especializada en Administración pública. Tenemos uno de los fondos documentales más importantes de España en esta materia, que ponemos a disposición de investigadores, funcionarios y ciudadanos interesados.

Y cuarto, nuestra función como observatorio de la Administración pública. Realizamos estudios y análisis sobre las tendencias y cambios en la Administración pública, tanto a nivel nacional como internacional, que nos permiten anticipar necesidades y proponer mejoras.

En este ámbito de la investigación y el conocimiento estamos poniendo especial énfasis en algunas áreas que consideramos estratégicas, como la transformación digital de las Administraciones públicas. Estamos estudiando el impacto de las nuevas tecnologías, la inteligencia artificial y el *big data* en la gestión pública, así como las mejores prácticas y casos de éxito en este campo. También la innovación pública. En este sentido, investigamos nuevas formas de prestar servicios públicos, metodologías ágiles, diseño de servicios centrado en el usuario y otras tendencias innovadoras en la gestión pública.

Otro tema central es el gobierno abierto y la transparencia. Analizamos cómo hacer las Administraciones más transparentes, participativas y colaborativas, estudiando experiencias nacionales e internacionales. Y, por último, también estamos especialmente interesados en la gestión del conocimiento en las Administraciones públicas. Esto es fundamental porque las Administraciones generan muchísimo conocimiento que necesita ser gestionado adecuadamente para no perderse y poder ser aprovechado. Un aspecto importante que quiero destacar es nuestra apuesta por la difusión abierta del conocimiento. Cada vez más publicaciones nuestras están disponibles en acceso abierto, y estamos trabajando en mejorar nuestra presencia digital para llegar a más personas interesadas en estos temas. También estamos fortaleciendo nuestras redes de colaboración, tanto a nivel nacional como internacional. Participamos en redes de escuelas e institutos de Administración pública, en proyectos de investigación internacionales, y mantenemos convenios con numerosas instituciones académicas y de investigación.

En este punto, me gustaría destacar algo que considero fundamental: la conexión entre investigación, formación y práctica administrativa. No queremos que la investigación se quede en un ejercicio puramente académico, sino que buscamos que tenga una aplicación práctica y que contribuya a mejorar realmente el funcionamiento de las Administraciones públicas. Por eso, estamos trabajando en varios proyectos que buscan tender puentes entre estos ámbitos. Primero, estamos desarrollando un programa de investigación-acción, donde los propios funcionarios públicos participan en proyectos de investigación sobre sus áreas de trabajo, combinando el rigor académico con el conocimiento práctico. Segundo, hemos puesto en marcha el Laboratorio de Innovación Pública, espacio donde se pueden probar nuevas ideas y soluciones antes de implementarlas a gran escala. Tercero, estamos creando comunidades de práctica que reúnen a profesionales, investigadores y expertos en diferentes ámbitos de la gestión pública para compartir conocimientos y experiencias.

También quiero mencionar nuestro compromiso con la evaluación de políticas públicas. Estamos desarrollando metodologías y herramientas para evaluar el impacto real de las políticas y programas públicos, algo que consideramos fundamental para la mejora continua de la administración. Y, por último, pero no menos importante, estamos trabajando en la digitalización de todo nuestro fondo documental y en la creación de una plataforma de conocimiento que facilite el acceso y la difusión de todo este material.

Para concluir, nos gustaría conocer su visión de futuro para el INAP. ¿Cómo visualiza la Administración pública española en los próximos cinco-diez años y qué papel puede jugar España en la modernización de las Administraciones públicas a nivel internacional?

Vemos el INAP como un «centro de excelencia» (así lo denomina la Comisión Europea en la Comunicación ComPAct) en la modernización y transformación de la Administración pública española, que combina tres elementos fundamentales: la innovación en la formación y selección de empleados públicos, proponiendo adaptaciones constantemente a las nuevas necesidades y utilizando las mejores herramientas y metodologías disponibles; la generación y difusión de conocimiento sobre Administración pública, contribuyendo al debate y a la mejora continua de nuestras instituciones, y el compromiso con el servicio público y la sociedad, trabajando siempre con el objetivo final de mejorar los servicios que prestamos a la ciudadanía.

En este sentido, nuestros próximos pasos incluyen:

- La consolidación y desarrollo del Laboratorio de Innovación Pública como un centro de innovación pública de ideas y espacio de experimentación heurístico.
- El desarrollo de nuevos programas formativos en áreas emergentes como inteligencia artificial, análisis de datos y transformación digital.
- El fortalecimiento de nuestras redes nacionales e internacionales para compartir conocimientos y mejores prácticas. Así, participaremos en todos los foros posibles.
- La modernización completa de nuestras infraestructuras tecnológicas para dar mejor servicio.

Todo esto con un objetivo claro: contribuir a construir una Administración pública más moderna, eficiente y cercana a los ciudadanos, capaz de responder a los retos del siglo XXI. Y, como reflexión final, quiero enfatizar que todo este proceso de transformación y modernización no es solo una cuestión técnica o administrativa. Es, fundamentalmente, un cambio cultural que requiere el compromiso y la participación de todos los actores involucrados. Necesitamos directivos públicos comprometidos con la innovación y el cambio, empleados públicos dispuestos a formarse continuamente y adaptarse a nuevas formas de trabajo, una cultura organizativa que fomente la innovación, la colaboración y la mejora continua, y una visión clara de hacia dónde queremos ir como Administración pública. Pero, sobre todo, contamos con el mejor equipo posible en el INAP: más de doscientas empleadas y empleados públicos, un personal muy comprometido con estos objetivos, al que quiero agradecer su trabajo.

El INAP está comprometido con liderar este cambio, pero somos conscientes de que solo podremos hacerlo trabajando en red, colaborando con otras instituciones y aprendiendo constantemente. Por eso, invito a lectoras y lectores a que se sumen a este proceso de transformación, a que participen en nuestras actividades, a que nos hagan llegar sus ideas y propuestas y a que trabajemos juntos por una Administración pública mejor. Porque, al final, lo que está en juego es la calidad de los servicios públicos que prestamos a los ciudadanos y la capacidad de nuestra Administración para responder a sus necesidades y expectativas.