

# La función pública del futuro: ¿bots expertos en *promptear*?

**Ricardo RIVERO ORTEGA**

*Catedrático de Derecho administrativo*

*Universidad de Salamanca*

Las parsimoniosas y hasta ahora frustradas iniciativas de reforma del empleo público pasan por alto el uso creciente de la Inteligencia artificial. Cada vez más funcionarios recurren a las aplicaciones generativas, sin guías de uso ni normas legales que indiquen precauciones. Este trabajo interpela al legislador, a AESIA y a los responsables de las administraciones públicas a tomar medidas para evitar el reemplazo por los *bots*.

## I. ¿Qué va a hacer la Iglesia católica?

El cónclave para elegir un nuevo Papa es un evento extraordinario en el devenir de la Iglesia Católica, arquetipo de institución resistente y casi inalterada en sus principios organizativos. Cuando llega el momento de la sucesión, los cardenales se encierran y agotan repetidas series de votaciones hasta proclamar al elegido entre los papables. Aunque este procedimiento ha sido reformado varias veces a lo largo de la historia para corregir sesgos y lograr el mejor resultado, lo más importante es que el Colegio cardenalicio se esmerezca con sabiduría para garantizar la apropiada continuidad.

Los teléfonos móviles y otros dispositivos están fuera de lugar en este proceso, por supuesto. No imaginamos a los purpurados enviando o recibiendo *Whatsapps* para informarse. Tampoco creo que puedan recurrir en ese momento a *ChatGPT*, ni a otros dispositivos auxiliares para evitarse el trabajo de pensar. Su decisión es plenamente humana, en el más profundo significado del término. El acierto —no cometer un error— es clave, porque quien sea elegido asume el liderazgo espiritual de millones de personas.

La Curia Romana y los dicasterios sólo representan una parte de la muy compleja organización eclesial, sometida a todas las tensiones institucionales propias de sus dimensiones. Las peculiaridades que pueden señalarse en su análisis especializado, por cierto, no excluyen a la Iglesia de ciertos fenómenos que son comunes en el resto de las corporaciones, empresas y

administraciones públicas: los conflictos por el poder, el riesgo de corrupción, las diferencias de opinión sobre asuntos de alcance o la necesidad de adaptarse a las transformaciones del entorno.

Ninguna organización puede sobrevivir sin alguna estrategia de acomodo a las variaciones de circunstancias y, entre ellas, los nuevos inventos y las oportunidades del desarrollo técnico. Ya el siglo pasado, el Vaticano comenzó a utilizar los nuevos medios de comunicación (TV y radio). Y, en nuestros días, el Dicasterio para la comunicación en la Santa Sede tiene su cuenta de X.

---

## La tradición multisecular de la Iglesia no es incompatible con la incorporación de nuevas tecnologías en su labor evangélica

---

Así pues, la tradición multisecular de la Iglesia no es incompatible con la incorporación de nuevas tecnologías en su labor evangélica. Un ejemplo de uso de la IA nos lo ofrece el *CatholicChatbot*, en varias versiones, que ofrece información de respuesta a los *prompts* sobre asuntos religiosos. Es fácil pronosticar que esta herramienta tendrá cada vez mayor protagonismo, pues la Iglesia sufre la falta de vocaciones y de relevo generacional con mayor intensidad que ninguna otra organización. Ni siquiera la edad de jubilación de los sacerdotes (75 años) puede paliar el descenso del número de efectivos. Frailes, monjas y curas españoles presentan una edad promedio en torno a los 65 años, así que el horizonte en una década reclama adaptaciones.

Cuando tenga lugar la sucesión en el papado, se tendrá que acometer este desafío con determinación. Muchas comunidades se han sostenido en los primeros años del siglo XXI con la llegada de jóvenes de países en desarrollo, pero esa derivada de la cobertura de puestos mediante la inmigración no resuelve del todo el problema, así que se abrirán debates pospuestos durante muchos años. El papel de la mujer y su eventual ordenación sería una de las innovaciones posibles. Los «ministros extraordinarios» que pueden asumir ciertas funciones sacerdotales en la eucaristía es otra alternativa. En fin, lo que no parece que en la Iglesia se estén planteando es recurrir a los robots, dada la naturaleza de su misión, que requiere personas muy comprometidas con los fines institucionales.

Ni siquiera los escándalos y daños reputacionales que han alarmado a la opinión pública podrán alterar esta preferencia por el factor humano, imprescindible en la Iglesia. Todas las organizaciones lo necesitan. Es lo valioso, de verdad. La Iglesia nos lo volverá a demostrar y tal vez deberíamos estar más pendientes de sus decisiones, porque sigue siendo la organización más exitosa y perdurable en la historia de la humanidad.

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

A veces, uno tiene la sensación de que las organizaciones administrativas son tan inalterables como la Iglesia católica, su primer modelo de inspiración. Esta impresión se desvanece cuando comparamos los progresos ocurridos en el sector público con los de las estructuras canónicas: incorporación plena de la mujer o asistencia creciente de la informática. También podemos señalar otras características difíciles de cambiar, así la lentitud o la inflexibilidad.

El modelo burocrático predominante se mantiene, pero tras la apariencia de inalterabilidad del *status quo* en la Administración, están ocurriendo cosas interesantes. Un fenómeno que pasa

desapercibido es el recurso creciente a las aplicaciones de IA generativa por parte de los funcionarios, sin regular, sin comentar, sin analizar siquiera. Seguro que pronto se copiarán las recomendaciones del sector privado, de los medios de comunicación o de algunas universidades, guías de uso que se meterán en un cajón y no se tendrán demasiado en cuenta, igual que sucede con otros documentos bienintencionados.

La tendencia se incrementará y dará mucho que hablar, porque cada vez más funcionarios recurren a la IA para que les asista en sus tareas —lo llaman el *arte del prompt*— sin apenas indicaciones sobre los límites o las precauciones aún. Una vez se cambia el método de trabajo tradicional por este recurso, la página en blanco se vuelve tan disuasoria como subir diez pisos de escaleras, en lugar de tomar el ascensor. Así pues, al problema del sedentarismo y la incapacidad física, se sumará la decadente capacidad intelectual.

Nadie está hablando de esto aún porque los debates sobre la reforma administrativa y el futuro del empleo público están encajados en tópicos de principios de siglo. Pero tengamos en cuenta que también se centran tantas veces en la mejora de las condiciones de trabajo, entendidas como *trabajar menos*. Para ello, la IA es perfecta.

Hasta ahora, las propuestas de solución de los problemas funcionales de la Administración pública no logran superar la caja hermética que puede ser la burocracia en su peor versión. Nadie en los puestos de responsabilidad política parece comprender que el Estado necesita incrementar su legitimidad, para lo cual requeriría personas más comprometidas con la constante adaptación a las demandas de la sociedad y la evolución de la tecnología.

---

### Cada vez más funcionarios recurren a la IA para que les asista en sus tareas

---

¿Se está gestionando este cambio necesario de algún modo? ¿Alguna Administración ha abierto un debate interno, o invitado a formular propuestas, sobre las adaptaciones precisas a las nuevas tecnologías? ¿Existe una voluntad real de mejora de las instituciones en el contexto actual, que presenta tantas oportunidades y, al mismo tiempo, plantea considerables desafíos? La imagen de bucle que ofrece nuestro sistema administrativo resulta de la repetición periódica de propuestas irrealizadas (un bucle o *loop* de programación es un programa que se repite sucesivas veces, hasta que su condición deja de cumplirse). ¿Existe voluntad de llevar a cabo una reforma administrativa real?

Expreso mis dudas a la vista del hecho recurrente e irrealizado de las propuestas. Un repaso de las trece planteadas por el Grupo de Análisis y propuesta de la Administración Pública creado por el INAP pone de manifiesto su falta de innovación (muchas vienen siendo planteadas hace años) y fracaso efectivo:

1. Adoptar el modelo de gestión de las agencias públicas estatales.
2. Gestionar por proyectos en el marco de los fondos europeos.
3. Profesionalización de la dirección pública.
4. Articular un marco adecuado de colaboración público-privada.

- 5.** Evaluación de programas y políticas públicas.
- 6.** Profesionalización de la contratación pública.
- 7.** Gestión pública inteligente: la gobernanza del dato al servicio de las personas.
- 8.** Simplificar la regulación.
- 9.** Fortalecimiento del gobierno abierto e implementación de sistemas de integridad institucional.
- 10.** Un nuevo modelo de empleo público para una gestión pública eficaz y responsable.
- 11.** Repensar la selección como proceso crítico y estratégico.
- 12.** Un modelo de carrera basado en cualificaciones profesionales.
- 13.** Prevenir y corregir la alta temporalidad en el empleo público.

No todas estas líneas de reforma son igual de tópicas y frustradas. Algunas son más recientes, obedecen a circunstancias actuales o a nuevas tendencias. Otras ya han demostrado su falta de recorrido (el gobierno abierto) o la incapacidad efectiva de los responsables para realizarlas (simplificar la regulación). En todo caso, ¿qué se ha hecho de todo esto en tres años? Casi nada, salvo cumplir con la exigencia europea de reducir la precariedad en el empleo público (hasta cierto punto) y aprobar algunas leyes que repiten soluciones ya contenidas en otras anteriores (esto sucede con las medidas de integridad institucional).

Y las líneas más orientadas al empleo público se muestran tan imprecisas y pendientes de realización que suscitan cierta melancolía, aunque se detallen en general sus implicaciones: circunscripción del perfil funcionarial al «núcleo técnico y profesional de las AAPP»; planificación del relevo generacional; definición de competencias para la carrera profesional; adecuar las pruebas de los procesos selectivos a las competencias requeridas; profesionalizar los órganos de selección.

Entonces, quizás se han acabado las ideas sobre la innovación administrativa y sea el momento de propuestas disruptivas como las que vemos ahora en Estados Unidos (DOGE). Pero si optamos por esa vía, nos arriesgamos a generar efectos negativos mucho más dañinos que los problemas necesitados de solución. La reforma de la Administración federal, impulsada por el presidente Trump, es un experimento extremo que amenaza algunas de las bases constitucionales de su democracia.

---

**Las líneas más orientadas al empleo público se muestran tan imprecisas y pendientes de realización que suscitan cierta melancolía**

---

Otros enfoques alternativos son preferibles. La reforma administrativa ha dado buenos resultados en la historia americana reciente. Steven Kelman nos ofrece un excelente ejemplo de sus posibilidades, concretadas en ahorros presupuestarios sobresalientes gracias al cambio en los procedimientos de adquisición (contratos públicos). La contribución de este profesor universitario al ahorro en el presupuesto federal fue extraordinaria, simplemente incorporando técnicas de gestión

de compras más flexibles y basadas en resultados, concediendo mayor discrecionalidad a los gestores y sustituyendo complejos procedimientos por controles de rendición de cuentas posteriores.

En España, existen bastantes diagnósticos, pero entre la complacencia institucional y el catastrofismo académico, llama la atención la ausencia de estudios cuantitativos y cualitativos basados en el desempeño real y las percepciones de los empleados públicos (metodología Q), análisis objetivos que permitan conocer datos relevantes más allá del número de efectivos, su edad, niveles educativos y otras circunstancias fáciles de tratar mediante el registro central de personal.

Movido por la auténtica curiosidad, planteo algunas cuestiones que sería interesante despejar: ¿Cuántos empleados públicos estarían dispuestos a prolongar su edad de jubilación, en un régimen de trabajo a tiempo parcial? ¿Aceptarían una diferenciación salarial asociada a la reducción de jornada o niveles de dedicación? ¿Podría aplicarse sin oposición un sistema de control efectivo de desempeño en tiempo real en el puesto de trabajo? ¿Cabe introducir mecanismos de trazabilidad de la presencia en la oficina? ¿Crean de verdad los empleados públicos que la regulación del *whistleblowers* una solución eficaz para acabar con la corrupción? Podría seguir, pero me parecen suficientes asuntos no planteados en las iniciativas de reforma hasta ahora.

Estas preguntas provocadoras responden al único propósito de aflorar dudas sobre tópicos comúnmente aceptados. El régimen de protección del denunciante no parece la vía más efectiva para terminar con los conflictos de intereses (de esto se ocupa mucho mejor la prensa libre). Los mecanismos de trazabilidad de presencia en la oficina ya existen, pero son sorteables (hasta que dejen de serlo) y presentan la desventaja de la vigilancia continua, aunque podrían acabar con ciertas malas prácticas (y corregir estereotipos a veces falsos sobre el trabajo de los empleados públicos). Las herramientas informáticas de seguimiento del desempeño plantean dilemas similares, pero ya se aplican en algunas organizaciones. Las diferenciaciones salariales no son bien recibidas por los sindicatos. Y seguro que un porcentaje considerable de empleados públicos estarán dispuestos a prolongar su edad de jubilación (esta última línea de reforma es la única que se está poniendo sobre la mesa entre las propuestas más recientes).

Una vez conocida la situación real o inventario completo de realidades y sensaciones, podrían adoptarse algunas reformas del Estatuto Básico que incrementarían el rendimiento de la Administración y mejorarían la prestación de los servicios públicos, aunque también supondrían una presión adicional sobre los empleados en aquellas organizaciones que no han aplicado mecanismos de trazabilidad del desempeño y el cumplimiento de los deberes. Estas medidas podrían mejorar la percepción que tienen muchas personas del trabajo de los funcionarios, aun sesgada por prejuicios y sesgos negativos que no se ajustan del todo a la realidad.

Las iniciativas legislativas en curso se agotan en el proyecto de Ley de función pública de la Administración General del Estado, una línea de reforma vinculada al Plan de Recuperación y Resiliencia. La renuncia a modificar el TREBEP ya supone un fracaso, en sí mismo, más si atendemos a las medidas acertadas que incluye el documento que se encuentra ya en el Congreso de los Diputados, aunque no contenga tantas novedades. La más relevante, desde mi punto de vista, es la de considerar la formación como un deber, una obligación de los empleados públicos de actualizar sus competencias y capacidades.

Esta consideración de la formación como deber representa una gran oportunidad, siempre y cuando no se esté pensando en convertir a los funcionarios en *bots* expertos en *promptear*.

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

El protagonismo creciente de la inteligencia artificial en el sector público no ha recibido suficiente atención del legislador, que se ha centrado en una serie de tópicos, como los sesgos (Ley antidiscriminación), pero no ha regulado en modo alguno los usos por parte de la función pública. Ninguna norma ni proyecto sobre empleo público aborda esta realidad acuciante, que merecería a mi juicio ser tratada en la normativa básica.

---

#### El protagonismo creciente de la IA en el sector público no ha recibido suficiente atención del legislador

---

Tampoco ayuda mucho en este propósito el Reglamento europeo sobre Inteligencia artificial de 2024, cuyos plazos de plena entrada en vigor se posponen hasta 2030. Aunque su ámbito de aplicación se extiende a todo el sector público (con algunas excepciones muy concretas, como el sector defensa), las normas dirigidas a las administraciones no se diferencian de las que tienen que cumplir las empresas, lo cual parece cuando menos extraño y deja sin tratar muchos de los asuntos propios del empleo de estas tecnologías por parte de la Administración.

El asunto clave, desde mi punto de vista, es la supervisión humana de la Inteligencia artificial, que debiera ser más intensa cuando hablamos del ejercicio de potestades, pero tampoco presenta diferencias en sus proyecciones públicas o privadas, sino que se extiende sin más a todos los usos. El principio de supervisión humana de la IA es citado por el Considerando 27 del Reglamento, que hace referencia a los siete principios éticos no vinculantes del Grupo de expertos independientes de alto nivel sobre IA, y el primero es el de *acción y supervisión humana*: «se entiende que los sistemas de IA se desarrollan y utilizan como herramienta al servicio de las personas, que respeta la dignidad humana y la autonomía personal, y que funciona de manera que pueda ser controlada y vigilada adecuadamente por seres humanos».

Otros considerandos del Reglamento se refieren a este principio: el 72 (que incluye en el mismo las medidas para facilitar la interpretación de los resultados de salida del sistema por parte de los responsables del despliegue); el 73 (el proveedor debe definir las medidas de supervisión humana antes de su introducción en el mercado; medidas que deben incluir limitaciones operativas que el sistema no pueda desactivar); el 91 (exigencia de alfabetización en IA de las personas encargadas de la supervisión).

En el artículo encontramos referencia en los artículos 13 y 14, dedicado el segundo a «Supervisión humana», por lo que reproducimos su contenido literal:

«1. Los sistemas de IA de alto riesgo se diseñarán y desarrollarán de modo que puedan ser vigilados de manera efectiva por personas físicas durante el período que estén en uso, lo que incluye dotarlos de herramientas de interfaz humano-máquina adecuadas.

2. El objetivo de la supervisión humana será prevenir o reducir al mínimo los riesgos para la salud, la seguridad o los derechos fundamentales».

Podría seguir exponiendo las exigencias de supervisión humana, que no alcanzan a prevenir

todas las realidades del reemplazo de personas por máquinas que se están produciendo. En la función pública, son las propias personas las que se están poniendo en manos de los algoritmos y las aplicaciones de IA generativa, recurriendo a ellas para hacer sus tareas con tanto entusiasmo e irresponsabilidad como la falta de regulación precisa o recomendaciones les permite.

El empleado público del futuro no debería ser un experto en *promptear*. La cualificación real debiera estar basada en la adquisición y acreditación de capacidades y habilidades que incluyan el pensamiento crítico, el cuestionamiento de lo que nos dicen los textos extraídos de la IA, de Internet u otras fuentes no del todo fiables (y no oficiales, por cierto). De todo esto, prácticamente nada dice ni aporta el Reglamento europeo, ni las normas españolas que antes y después han regulado el uso de la IA por la Administración pública.

En ausencia de legislación, cabría pensar que la recién creada Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA) podría quizás identificar entre sus prioridades los usos de las aplicaciones por parte de los funcionarios, recomendar la aprobación de guías o recomendaciones. De momento, sus responsables han estado muy entretenidos con su instalación en A Coruña, una página web donde se ofrecen sus servicios y un Real Decreto de estatutos francamente mejorable.

Y es que, aunque se han atribuido muchas competencias e incluso *in genere* todas las potestades (salvo la expropiatoria) a AESIA, están ocurriendo muchas cosas sobre la IA sin que escuchemos su voz. En el ámbito educativo, las capacidades de los estudiantes y los procesos de evaluación de facto se están viendo perturbados por usos informales recurrentes. Y en la elaboración de informes por parte de los funcionarios, sucede casi lo mismo. Si hubiera análisis de trazabilidad sobre la autoría de trabajos intelectuales incorporados a procedimientos administrativos, nos llevaríamos sorpresas desagradables que podrían sonrojar a los responsables.

---

No sucedería esto si todas las instituciones regularan mediante normas o guías el uso adecuado de la IA generativa

---

No sucedería esto si todas las instituciones regularan mediante normas (mejor) o guías el uso adecuado de la IA generativa, como ya han hecho algunas compañías, periódicos y (pocas) universidades. Pero, sobre todo, ¿esto no lo debería decir AESIA? Quizás debiera abrir una línea orientada a corregir los riesgos en el sector público, antes de realizar requerimientos a las empresas privadas. Sus funciones según el Reglamento europeo alcanzan a los usos del sector público, donde los riesgos son si cabe mayores por la naturaleza de las decisiones que se toman.

No tengo duda de que algo se hará —sería conveniente hacerlo por Ley— pero como siempre tarde, a rebufo de los acontecimientos.

#### IV. Y puede que nos remplacen los robots

Ya he advertido hace dos años, en varios trabajos anteriores, que es muy probable el reemplazo masivo de empleados públicos por robots. Aun no percibimos con claridad ese fenómeno, pero el hecho de que tantos funcionarios estén dejando sus tareas en manos de la IA generativa favorece el resultado. Al fin, si el tiempo que dedica un empleado público a elaborar un texto, por ejemplo, se reduce porque lo hace la máquina (cada vez lo hará mejor), el número de efectivos requerido

disminuirá y se buscará la «eficiencia» mediante recortes de personal.

Todos los informes de consultoras e instituciones que aportan vaticinios de futuro cuantifican en cientos de miles de puestos de trabajo que pasarán a ser innecesarios una vez se desplieguen las nuevas tecnologías, con todas sus capacidades. Contra la primera impresión de que serían oficios poco cualificados los sustituibles, el foco se pone ahora sobre los profesionales, en ámbitos tan sensibles como la sanidad, la educación o las profesiones jurídica.

Debe tenerse en cuenta que la IA es una tecnología que demanda mucha energía y otros recursos (agua), así que sólo será rentable si desplaza los costes laborales de personal con retribuciones medias o altas. De hecho, lo que parece que puede ocurrir es que los trabajos menos cualificados no presenten tantos incentivos para su sustitución, de tal modo que se desarrollen mecanismos para hacer las labores mejor pagadas (para no pagárselas a personas). Hay está el gran negocio.

---

### ¿Cuántos empleados públicos serán innecesarios si aceptamos el reemplazo por *bots*?

---

¿Cuántos empleados públicos serán innecesarios si aceptamos el reemplazo por *bots*? La cuantificación varía mucho de un informe a otro, pero todos los pronósticos plantean como una alternativa verosímil al problema del relevo generacional y la falta de profesionales cualificados la mecanización. Esto sería el fin de la Administración pública tal y como la concebimos, en clave humana.

Por supuesto, las competencias digitales son y serán cada vez más esenciales para prestar los servicios públicos y desarrollar más tareas, pero si se pierden la empatía y las máquinas carecen de competencias blandas, teóricamente ya valoradas por las organizaciones, podemos encontrarnos con problemas más graves que los que necesitamos resolver. De momento, convendría en mi opinión comenzar a regular con más cuidado los usos de la IA en las Administraciones públicas por parte de los funcionarios.

No me refiero sólo a la necesidad de guías que señalen cuándo, cómo y con qué condiciones se puede recurrir a las aplicaciones de IA generativa. Esto es fácil hacerlo si se sigue el ejemplo del Gobierno británico, muy útil porque sus instrucciones podrían ser copiadas, sin más. Algunos centros de investigación han publicado propuestas diferentes (así, la Universidad Carlos III) y también podríamos encontrar inspiración en las normas de grandes empresas privadas (Telefónica) o periódicos, porque es sabido que estas herramientas se han generalizado y normalizado en las redacciones.

En mi opinión, la solución de las guías es un primer paso, pero después sería preciso incorporar las cautelas en la Ley, lo que debería haberse hecho hace tiempo, siguiendo la recomendación del documento de la Unión europea sobre el fortalecimiento de las administraciones públicas —ComPAct UE—, un texto poco atendido que llama a anticiparse a los fenómenos para reforzar a la Administración, y no llegar tarde y mal a los nuevos desafíos.

La principal reforma administrativa y sobre el empleo público en curso es la llamada *Consenso por una Administración abierta*, iniciada por el Estado para la AGE. Esta línea modernizadora

incluye medidas sobre tecnología y espacios de datos, y también suma el Proyecto de Ley de Función Pública de la Administración General del Estado, un texto que repite varios de los mantes de ComPAct UE, entre ellos la necesidad de anticipación (sin anticiparse mucho). Téngase en cuenta que ComPAct UE se vincula al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que comprometió una reforma del empleo público basada en competencias, el desarrollo de la carrera profesional, la igualdad de mujeres y hombres y la regulación de la dirección pública profesional.

Desde el Preámbulo del Proyecto de Ley se destaca la importancia de los recursos humanos, el personal, «...altamente cualificado, motivado y comprometido con el servicio público», «No hay Administración de calidad sin un buen sistema de empleo público». Las medidas más innovadoras se proyectan sobre la formación: «formación continua y la actualización permanente de las competencias y cualificaciones profesionales del personal que constituyen un derecho y un deber de las empleadas y empleados públicos, apostando de manera decidida por los itinerarios formativos...». Esta puesta al día de los conocimientos se asocia también a la carrera profesional.

La formación pasa a reforzarse como un deber, «deber de participación en las actividades formativas». En este sentido, el Título VI está dedicado al aprendizaje, la formación continua, la actualización permanente de competencias y cualificaciones profesionales. En concreto, se regulan los «centros de aprendizaje», cuyo núcleo central será el INAP, que podrá coordinar otros centros de ámbito específico (el Centro de Estudios Jurídicos y el Instituto de Estudios Fiscales). También se anuncia que «Se promoverán el aprendizaje y la enseñanza en línea, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo de ecosistemas abiertos y dinámicos de aprendizaje, así como la capacitación e innovación docentes. Se potenciará la elaboración colaborativa de recursos de aprendizaje y su reutilización».

Muy acertado me parece el apartado 6 del 81, que prevé el traslado intergeneracional de conocimientos, entre funcionarios próximos a la jubilación: «La Administración del Estado impulsará aquellas actuaciones que permitan que los conocimientos, habilidades y experiencias de su personal puedan hacerse extensivos a otras empleadas o empleados públicos, estableciendo mecanismos que fomenten el intercambio de prácticas y la permeabilidad en innovaciones de gestión...».

Otras previsiones del proyecto están a mi juicio en la buena dirección. Así, la obligatoriedad de la formación para el personal directivo, o los principios de actuación en la formación, relacionados en el artículo 81. También se prevé la aprobación «códigos de conducta específicos que desarrollen principios de actuación y obligaciones para colectivos de personal empleado público». Y se actualizan los tipos disciplinarios de infracciones, con una redacción más apropiada y se conecta el régimen disciplinario con los códigos de conducta.

Muy conveniente considero también en su redacción el artículo 61, sobre Responsabilidad. Este precepto incluye una referencia clara al carácter imperativo y necesario de la acción de regreso y la exigencia de responsabilidades por daños causados a la Administración, en su apartado 2:

«La Administración del Estado, cuando hubiera indemnizado a una persona lesionada por los daños y perjuicios causados por el personal empleado público que hubieren actuado con dolo, culpa o negligencia graves, exigirán de oficio en vía administrativa la responsabilidad, previa instrucción del correspondiente procedimiento. Asimismo, la Administración del Estado instruirá igual procedimiento a las empleadas y empleados públicos por los daños y perjuicios causados en sus bienes o derechos cuando hubiera ocurrido dolo, culpa o negligencia grave».

¿Por qué me detengo en todos estos detalles del Proyecto de Ley? Lo hago porque creo que la

filosofía demuestra su apuesta por las personas y sus capacidades, asociadas también a la exigencia de una conducta adecuada y las razonables responsabilidades. Todo este régimen expresa el sentido del factor humano, pero pasa por alto que este recurso esencial puede estar en riesgo debido al descuido en el proceso de reemplazo que estamos viviendo, que puede comportar una pérdida progresiva de talento y de efectivos.

Desde mi punto de vista, toda reforma del empleo público debe partir de esta situación, o fracasará.

## V. La función pública del futuro debe realizar su factor humano y vocación de servicio

Los empleados públicos y la Administración deben adaptarse, pero esa orientación no debería ser meramente inercial —como está sucediendo con la IA— o regida por las modas ideológicas de cada momento —hasta hace poco, los ODS, y ahora lo que venga—. El ideal administrativo pasa por cumplir su vocación servicial, materializar los cometidos constitucionales, realizar las políticas pública y demostrar a las personas que el sector público tiene sentido, que los funcionarios contribuimos a garantizar las condiciones de calidad de vida con indicadores públicos y transparentes de desempeño, mostrando a la ciudadanía los resultados.

---

El empleado público del futuro deberá acreditar competencias digitales, pero también habrá de ser más inteligente que las máquinas

---

Un ejemplo de técnica dirigida en tal sentido nos lo ofrecen los portales de producción científica de las universidades, generalizados en poco tiempo para hacer públicos, con los datos, los resultados de cada investigador. Con todos los matices sobre el debate de las métricas cuantitativas, estos portales representan un gran avance. ¿Sería posible realizar algo similar en otras organizaciones administrativas? ¿Podrían hacerse públicos los datos de desempeño de cada funcionario? Hasta ahora, en muchas instituciones, a los funcionarios se les premia por el tiempo en el puesto de trabajo, por cumplir años en un régimen de inamovilidad. Esto es algo raro, la verdad. Quizás va siendo hora de realzar el desempeño individual y de los equipos.

No propongo ni pretendo que todos los cambios necesarios en el empleo del futuro sean bruscos, ni sugiero que se haga nada que pueda vulnerar algún derecho fundamental. Lo que sí creo, y defiendo convencido, es activarse para evitar que alguien ignorante, desaprensivo y ajeno al interés público sea quien diga en los próximos años qué se debe hacer. Este riesgo es real, y debe evitarse.

¿Cómo veo al empleado público del futuro? Pues espero que no sea un *bot* experto en *promptear*, aunque deberá acreditar competencias digitales, pero también habrá de ser más inteligente —en el sentido real de esta palabra— que las máquinas programadas por empresas multinacionales externas a la organización y ajenas al interés público.

