



Universidad
Internacional
de Andalucía

TÍTULO

**DISEÑO DE UN MODELO DE CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL
PARA EL PERSONAL FUNCIONARIO DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA**

AUTORA

M^a José Romero Ramos

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2026
Tutor	Dr. Juan Antonio Carrillo Donaire
Institución	Universidad Internacional de Andalucía
Curso	<i>Máster de Formación Permanente en Liderazgo y Dirección Pública (2024/25)</i>
©	M ^a José Romero Ramos
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2025



Universidad
Internacional
de Andalucía



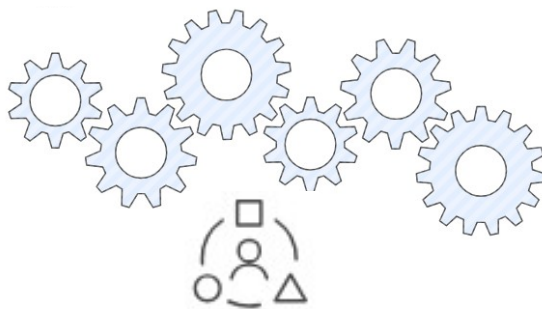
**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

**DISEÑO DE UN MODELO DE CARRERA PROFESIONAL
HORIZONTAL PARA EL PERSONAL FUNCIONARIO
DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA**



**Tutor. D. Juan Antonio Carrillo Donaire
Alumna. M^aJosé Romero Ramos**



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

1. Introducción: hacia un modelo de carrera profesional.....	3
2. La carrera profesional horizontal: el desafío del desarrollo profesional.....	5
3. Análisis estratégico y metodología: preparando la acción.....	8
3.1. Objetivos.....	8
3.2. Diseño y técnicas.....	8
3.3. Diagnóstico.....	9
4. Propuesta del modelo de carrera profesional horizontal: construyendo los pilares.....	12
4.1. Generalidades.....	12
4.2. Criterios.....	14
4.3. Procedimiento y comisiones.....	16
5. Implementación: gestión del cambio.....	18
6. Conclusiones: impulso hacia el valor público.....	21
7. Bibliografía y fuentes de información.....	22

Índice de esquemas

Esquema 1. Impacto de la carrera profesional horizontal.....	5
Esquema 2. Claves para afrontar la carrera profesional horizontal.....	8
Esquema 3. Visión general metodológica.....	11
Esquema 4. Resumen DAFO.....	12
Esquema 5. Pilares del modelo.....	18
Esquema 6. Fases de la implementación.....	21

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semiestructurada general.....	28
Anexo 2. Entrevista semiestructurada personal evaluador.....	29

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio tiene como finalidad analizar y visibilizar el problema de la ausencia de un modelo de carrera profesional horizontal en la Junta de Andalucía desde una visión sistémica, al entender que es un problema complejo y transversal. Se justifica la necesidad de actuar desde la administración con un enfoque estratégico proponiendo una política pública viable que contribuya al desarrollo del personal, mejora organizativa y calidad del servicio público. Contempla ideas y experiencias de otras administraciones, de expertos en la materia y profesionales andaluces con una visión crítica y práctica sobre la carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño, que han sido consideradas para la propuesta del diseño del modelo de carrera profesional horizontal para el personal funcionario de la Junta de Andalucía. Se ofrece una propuesta con aspectos claves que contribuya a dotar a la organización de una estrategia para implantar la gestión del cambio hacia un modelo que permita gestionar el desarrollo profesional y que implique una serie de medidas jurídicas, organizativas y de gestión que generen valor público y transformación de la organización.

PALABRAS CLAVE: empleo público, carrera profesional horizontal, evaluación del desempeño.

1. Introducción: hacia un modelo de carrera profesional horizontal.

La carrera profesional horizontal supone un reto en la Administración de la Junta de Andalucía como una fórmula para la regulación e incentivar el desarrollo profesional. El contexto actual y la evolución de la sociedad hace necesario adaptar la administración hacia un nuevo modelo basado en una gestión de recursos humanos orientado a la eficiencia, la calidad y la profesionalización de su personal. La Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía (en adelante Ley 5/2023) se ha convertido en un marco para la modernización del empleo público de calidad, cualificado y eficiente con el objetivo de favorecer la excelencia en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía. Concretamente, prevé entre sus novedades más importantes la regulación de la carrera profesional horizontal pendiente actualmente de desarrollo reglamentario y muy vinculada a ella, la evaluación del desempeño. En desarrollo del artículo 16.3 a) del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante TREBEP), el artículo 52.1 de la Ley 5/2023 contempla la carrera horizontal como el reconocimiento individualizado del desarrollo profesional

alcanzado y del desempeño, a través del ascenso en un sistema de tramos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.

La carrera profesional horizontal con un enfoque y diseño adecuado puede generar un marco de oportunidad en la Junta de Andalucía. A través de este estudio se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un modelo de carrera profesional para el personal funcionario con una perspectiva integral y se contemplan los aspectos que se consideran fundamentales para su diseño e implementación. Se fundamenta en las opiniones de expertos y académicas, análisis de legislación y aportaciones de actores claves pertenecientes al sistema público andaluz sobre buenas prácticas y reflexiones críticas.

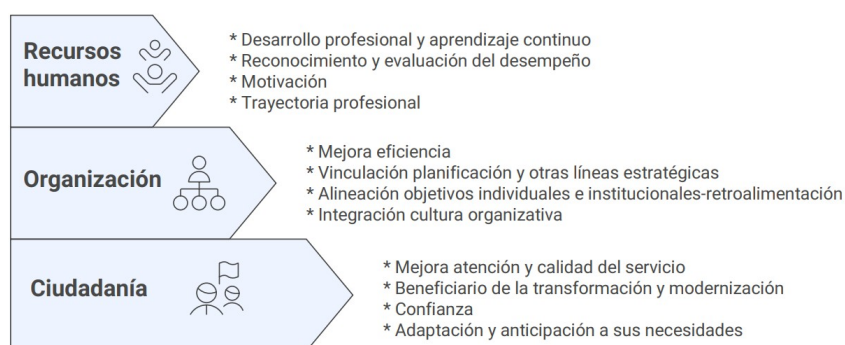
El planteamiento del modelo de carrera profesional horizontal se realiza desde una triple perspectiva que se corresponden con diferentes niveles de impacto que se pretenden alcanzar:

1. Recursos humanos: genera un impacto directo sobre el personal funcionario y mejora del profesional y la labor que desarrolla dentro de la organización, influyendo de forma general en la gestión de los recursos humanos al promover un desarrollo profesional y aprendizaje continuo a través del reconocimiento y evaluación del desempeño, el incremento de la motivación y la perspectiva hacia trayectorias profesionales sin necesidad de una promoción jerárquica vinculada a competencias. Todo ello tanto desde una perspectiva individual como de equipo.

2. La organización: supone la incorporación de una línea transversal de desarrollo organizacional que contribuye a mejorar la eficiencia, la especialización, la vinculación de la planificación estratégica, operativa y otras líneas estratégicas, la alineación de los objetivos individuales con los institucionales de la organización, una retroalimentación permanente del sistema y su integración en la cultura de la organización.

3. La ciudadanía: contribuye al fin esencial del servicio público orientado a la mejora de la atención a la ciudadanía, genera valor público y mejora la calidad del servicio. Los ciudadanos son beneficiados de la transformación de la gestión pública y de la capacidad de anticipación y adaptación a las necesidades de la sociedad, mejorando su percepción del personal trabajador de la Junta de Andalucía y de la organización, contribuyendo al refuerzo de la confianza institucional.

Esquema 1. Impacto de la Carrera Profesional Horizontal



Fuente: elaboración propia

2. La carrera profesional horizontal: el desafío del desarrollo profesional

El desarrollo profesional constituye un elemento fundamental en los recursos humanos y en la gestión del personal de la función pública suponiendo un concepto transversal que debe incorporarse en las políticas de personal. Como afirma Recio Sáez de Guinoa (2016), el desarrollo profesional incorpora elementos que coadyuvan a la creación, el reconocimiento y el aprovechamiento del valor profesional en el ámbito de la función pública que debe incorporar entre sus principales componentes la carrera profesional. La configuración compleja, afecta a otros múltiples elementos tales como la planificación de recursos humanos, la política formativa, el análisis y descripción de los puestos de trabajo, la provisión de los puestos de trabajo, el sistema retributivo o la evaluación del desempeño.

La carrera profesional se configura como un componente esencial dentro del desarrollo profesional e implica diseñar una trayectoria que contribuye a ese desarrollo, requiriendo su diseño un mecanismo formal que considere su carácter de transversalidad y su relación con otros aspectos del sistema.

El TREBEP ha supuesto un avance en el desarrollo del concepto de carrera profesional al referirse al conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad, y permitiendo que pueda desarrollarse en las administraciones públicas reconociendo en su artículo 16 las siguientes

modalidades: carrera horizontal, carrera vertical, promoción interna vertical y promoción interna horizontal. Además, establece el derecho de los funcionarios a la promoción profesional y la obligación de las administraciones de fomentar su formación y cualificación. La Ley andaluza 5/2023 amplía este enfoque al incluir al personal funcionario interino, contempla en su artículo 28 el derecho a la progresión en la carrera profesional y en el artículo 50, distingue la carrera horizontal dentro del derecho a la promoción profesional. Según el artículo 52, la carrera profesional implica un reconocimiento individualizado del desarrollo y desempeño mediante tramos, sin cambio de puesto de trabajo, basado en valoración objetiva y principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad. Además, está vinculada al complemento de carrera profesional incluida entre las retribuciones complementarias.

La Carrera profesional horizontal y muy relacionada con ella, la evaluación del desempeño, se han incorporado al régimen jurídico del personal de la Administración de la Junta de Andalucía con la mención expresa de su correspondiente desarrollo reglamentario que lo convierten en una necesidad y del que es fundamental conocer sus causas, efectos y elementos claves con los que interfiere. Rodríguez Rodríguez y Rosselló Hernández (2024) establecen que “existen cuatro palancas o mecanismos fundamentales a fin de poder mejorar los resultados de una organización: la estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, los sistemas de gestión y la cultura organizacional”(p.131). Dentro de estos ejes se incluye la carrera horizontal.

Al hilo de los principios enunciados por la Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública de la OCDE (2018), Cortes Carreres et al. (2017) afirman que “siguiendo los ejemplos de algunos países exitosos de la OCDE, recomiendan que puede beneficiarse enormemente al configurar sus sistemas de gestión de recursos humanos de manera integrada, centrándose en insertar una cultura de la gestión del desempeño” (p.84).

Arroyo Llanes (2012) manifiesta que recae sobre la propia organización el ordenar y ofrecer a sus funcionarios las oportunidades de ascenso y expectativas. De gran interés es la referencia que hace a las garantías jurídicas de la carrera profesional y su problemática, indicando que se trata de la cuestión más relevante. La progresión alcanzada en la carrera profesional se proyecta sobre el desempeño efectivo de las funciones o tareas propias que quedan sujetos a sistemas objetivos y transparentes de evaluación, la evaluación del desempeño extiende sus efectos a la carrera profesional existiendo una vinculación entre ambas. Concretamente, el capítulo III del

título V de la Ley 5/2023 regula la evaluación del desempeño, procedimiento mediante el que se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados y también se vincula a la percepción de otra retribución complementaria y para ello es necesaria la valoración del cumplimiento de objetivos, de la profesionalidad y de las competencias acreditadas en el ejercicio de las tareas asignadas.

El protagonista para la implantación del sistema de carrera profesional horizontal es la propia administración a través de su organización y estructura. En este sentido Recio Sáez de Guinoa (2011) indica que “la estructura se adapta a la carrera y no la carrera a la estructura. La mencionada vinculación entre la progresión profesional y el cambio de puesto de trabajo dificulta generalmente la especialización en el propio puesto de trabajo. Debido a la necesidad de cambiar de puesto de trabajo para progresar profesionalmente, el sistema actual orienta al empleado a una movilidad incentivada que dificulta el desarrollo profesional en el propio puesto de trabajo o área de especialización y el compromiso con el contexto organizativo” (p.327). Se provoca una simbiosis en la que se benefician los diferentes componentes del sistema y los principales actores, el funcionario y la administración, relacionados mediante la estructura organizativa, el puesto de trabajo, la gestión de los recursos y la cultura. Estas interrelaciones destacadas de la carrera profesional corroborarían lo que manifiesta Gorriti Bontigui (2024) refiriéndose a que “la carrera en las administraciones públicas es un binomio de intereses del personal empleado público y la propia administración. No es carrera horizontal cuando solo una de las partes se beneficia” (p.14). El citado autor se refiere a “job crafting” advirtiendo a los cambios que la persona trabajadora hace en su puesto de trabajo con la intención de mejorarlo para sí misma, siendo una realidad que las administraciones públicas deben tener en cuenta al diseñar su organización y al gestionar sus recursos humanos. Y en relación a la organización y la importancia que adquiere en la implantación del modelo Rodríguez Rodríguez y Rosselló Hernández (2024) señala que “la estructura organizativa puede contribuir a obtener mejores resultados por cuanto supone un diseño de los recursos que permite optimizarlos” (p.103).

Por lo tanto, este enfoque integral posiciona la carrera profesional horizontal como una herramienta de cambio, innovación y transformación tanto para el desarrollo de las personas, la organización y desempeño institucional así como para el servicio a la ciudadanía. Como plantea Cortés Carreres et al. (2017) debiera ser “una apuesta decisiva que además pretende, con convicción, cumplir con los cometidos que deben desprenderse de un instrumento como éste y evitar convertirse en una forma de incremento de retribución encubierto sin retorno a la ciudadanía” (p.102).

Esquema 2. Claves para afrontar la carrera profesional horizontal



Fuente: elaboración propia

3. Análisis estratégico y metodología: preparando la acción.

3.1. Objetivos

Los objetivos del presente estudio son:

- Diseñar un modelo de carrera profesional horizontal para el personal de la administración general de la Junta de Andalucía en el marco de una política pública orientada a la generación de valor público.
- Implementar un sistema de desarrollo profesional con impacto transformador en el personal, en la organización y en la calidad del servicio público ofrecido a la ciudadanía.

3.2. Diseño y técnicas

El procedimiento empleado para el diagnóstico de la situación ha tenido como referencia las fases incluidas en la Guía para realizar un diagnóstico para una política pública (2021). El diseño metodológico ha sido mixto, realizándose la propuesta a partir de un enfoque predominantemente cualitativo complementada con datos cuantitativos representativos para

contextualizar y reforzar el análisis. Las técnicas cualitativas empleadas han sido:

- Revisión documental de publicaciones de interés en relación a la carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño.
- Análisis de normativa y modelos de otras Comunidades Autónomas.
- Estudio de modelos de carrera profesional horizontal desarrollados en otros ámbitos de la Administración de la Junta de Andalucía tales como Servicio Andaluz de Salud (SAS) (Acuerdo de 19 de abril de 2022, del Consejo de Gobierno), Parlamento de Andalucía (Acuerdo de la Mesa del Parlamento, de 30 de mayo de 2018) y Cámara de Cuentas de Andalucía (Acuerdo de 16 de octubre de 2018, del Pleno de la Cámara de Cuentas de Andalucía) así como de la acreditación de competencias de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (ACSA) (Guía de uso. Programa de certificación de competencias profesionales (2023)).
- Reunión de contraste con personal perteneciente a la Función Pública de la Junta de Andalucía con el objetivo de obtener información sobre las líneas de actuación previstas y aspectos claves en relación con la carrera profesional horizontal. Se realizó en el mes de mayo con dos personas expertas y competentes en la materia.
- Realización de entrevistas semiestructuradas. Se han realizado siete entrevistas durante el mes de junio y julio a personas con experiencia y responsabilidad directa en la gestión de la carrera profesional dentro de la Administración de la Junta de Andalucía pertenecientes a administraciones citadas y a personas evaluadoras de la ACSA. Anexo 1. Entrevista semiestructurada general y Anexo 2. Entrevista semiestructurada personal evaluador.
- Estudio de casos, centrado en la revisión normativa del marco que regula la carrera profesional horizontal en las Comunidades Autónomas que han desarrollado un modelo de carrera profesional horizontal con un enfoque de evaluación del desempeño. Concretamente, Asturias (Decreto 37/2011), Extremadura (Decreto 127/2021) La Rioja (Decreto 20/2022), Castilla y León (Decreto 49/2022), Generalitat Valenciana (Decreto 211/2018), País Vasco (Resolución 78/2024) y también Madrid actualmente en trámite como Proyecto de Decreto, del Consejo de Gobierno (2025). Para la propuesta del modelo se ha realizado el estudio comparado de estos casos centrado en el análisis de sus modelos.

3.3. Diagnóstico.

El análisis se ha centrado teniendo en cuenta tres cuestiones fundamentales relacionadas con el funcionariado y la administración (su estructura organizativa y puestos de trabajo):

1. Marco normativo de actuación.
2. Datos de personal y presupuestarios.
3. Características y percepción de la organización.

En relación al primer punto del marco normativo habría que destacar que la carrera profesional horizontal del personal funcionario de la Junta de Andalucía es un aspecto clave pendiente de desarrollo reglamentario según establece el artículo 52.2 de la Ley 5/2023 y se contempla que en el plazo máximo de dos años desde la entrada en vigor de la citada ley el Consejo de Gobierno aprobará el reglamento que la desarrolle conforme los artículos 52 a 55. Además, en la Disposición final de la ley se faculta al Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía y a las Consejerías competentes para dictar cuantas disposiciones reglamentarias sean necesarias, así como acordar las medidas necesarias para garantizar la efectiva ejecución e implantación de las previsiones contenidas. También en la Disposición adicional vigesimoséptima establece que el reconocimiento de los tramos de desarrollo profesional se obtendrá de acuerdo con las reglas y principios regulados en la misma y en su desarrollo reglamentario. Es el artículo 66 el que contempla entre las contribuciones complementarias el complemento de carrera profesional que retribuye la progresión según el tramo de la carrera horizontal alcanzado y su cuantía será la misma para todo el personal funcionario del mismo cuerpo, escala y especialidad que tenga reconocido el mismo tramo, de acuerdo con lo que establezca, para cada anualidad, la Ley del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

La importancia de la carrera profesional horizontal también ha sido reconocida en el Plan Estratégico de Recursos Humanos de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2030 aprobado por Acuerdo de 24 de octubre de 2023, del Consejo de Gobierno, contemplando en el programa nueve la implantación de la carrera horizontal. El citado programa esta vinculado a la estrategia L03 de carrera administrativa y movilidad y a los objetivos OE5 y OE9 de mejorar el desempeño, motivación y aprovechamiento del talento para fomentar innovación pública.

Actualmente se ha impulsado desde la Junta de Andalucía su desarrollo normativo habiéndose publicado con fecha 16 de mayo de 2025 la Resolución de la Secretaría General para la Administración Pública por la que se establece el trámite de consulta pública previa a la elaboración por la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública del Proyecto de Decreto por el que se regulan la evaluación del desempeño y la carrera profesional horizontal en la Administración general de la Junta de Andalucía.

En relación al segundo apartado del análisis referido a datos de personal y presupuestarios, según Ley 7/2024, de 23 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad

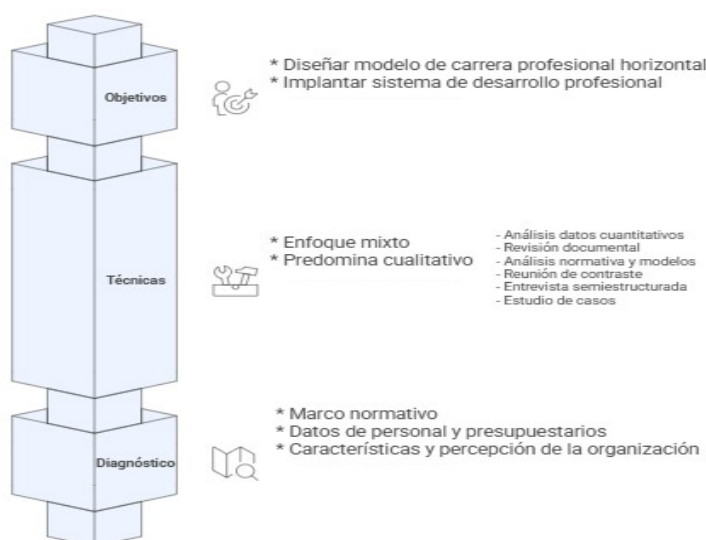
Autónoma de Andalucía, para el año 2025 el número de empleados públicos es de 277.311 de los cuales 23.775 son funcionarios de la administración general.

El Informe de la Dirección General de Presupuestos del Anteproyecto de la Ley de Función Pública (2021) hace una estimación con una simulación de su aplicación utilizando las cuantías y los tramos de la carrera profesional que se venía aplicando al personal sanitario y que alcanzaría los 106,50 millones de euros de los que 72,79 millones de euros serían para el personal funcionario.

La Junta de Andalucía es una administración envejecida, según los datos del Plan Estratégico de los Recursos humanos de la Administración general de la Junta de Andalucía 2023-2030 un 71,30% del personal es superior a los 50 años y la jubilación en 2030 alcanzará al 41% de la plantilla, de los cuales el 37% corresponde al personal funcionario.

En relación al tercer apartado sobre características y percepción de la organización, según un sondeo del Centro de Estudios Andaluces incluido en el plan estratégico, la ciudadanía considera necesaria la modernización y profesionalización de la administración. El 52% considera que el sistema de selección actual no atrae a los mejores profesionales y propone un modelo mixto que valore experiencia y competencias. El 80% del personal empleado público encuestado apoya vincular el progreso profesional a la evaluación del desempeño, el 66% respalda una retribución variable basada en ella y el 47,73% priorizan aspectos tales como el desarrollo de la carrera horizontal y la transferencia de conocimientos.

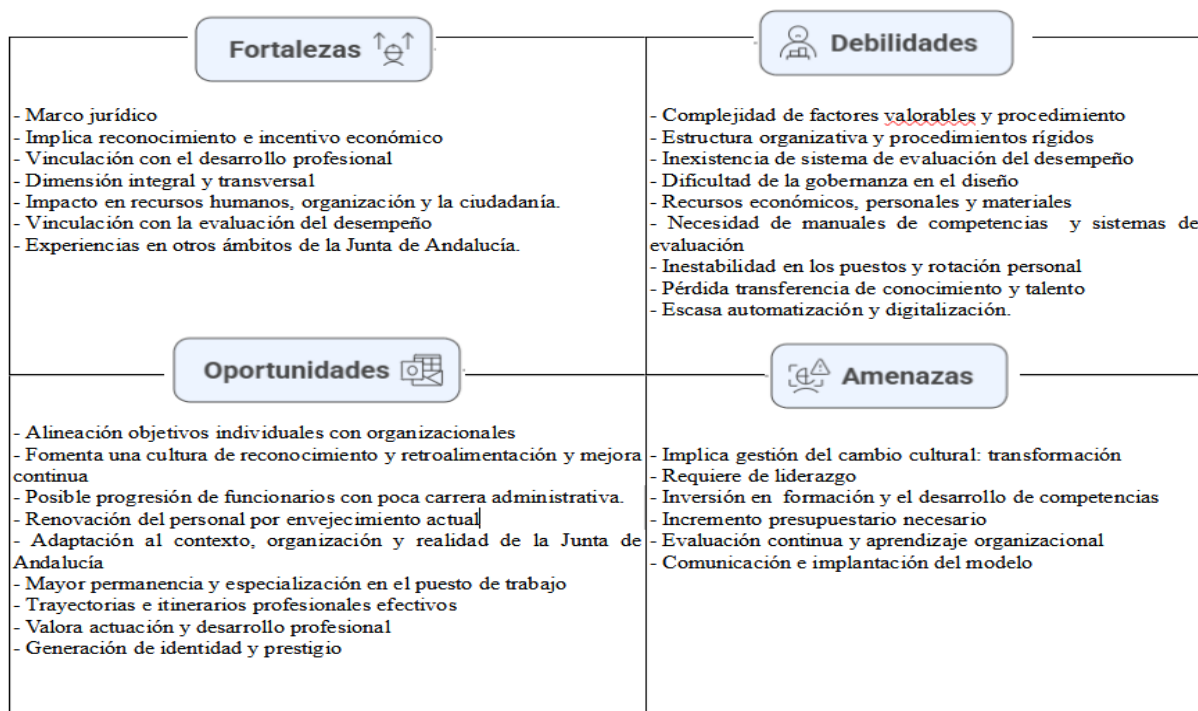
Esquema 3. Visión general metodológica



Fuente: elaboración propia

Considerando todas las cuestiones citadas anteriormente, así como las conclusiones de las entrevistas realizadas, se muestra un análisis DAFO con los aspectos más destacados.

Esquema 4. Resumen DAFO



Fuente: elaboración propia

4. Propuesta del modelo de carrera profesional horizontal: construyendo los pilares

4.1. Generalidades

El diseño se fundamenta en los siguientes principios rectores con el fundamento jurídico que se cita: meritocracia (artículo 28, Ley 5/2023 y artículos 17 y 20.3, TREBEP), integral (artículo 4.m, Ley 5/2023), proporcionalidad (Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera), simplicidad (artículo 3, Decreto-ley 3/2024, de 6 de febrero, por el que se adoptan medidas de simplificación y racionalización administrativa), gobernanza (artículos 33 y 50.2, Ley 5/2023), profesionalidad (artículo 4, Ley 5/2023) integridad (artículos 53 y 54, Real Decreto Legislativo 5/2015). transparencia (artículo 6, Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía) y digitalización (Acuerdo de 20 de septiembre de 2022, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la formulación de la Estrategia Andaluza de Administración Digital 2023-2030).

En relación al objeto, la propuesta se centra en desarrollar un sistema de carrera profesional horizontal para el personal incluido en su ámbito de aplicación, en desarrollo de lo establecido en la sección 1ª del capítulo II del título V y apartado 3 de la Disposición primera de la Ley 5/2023.

El modelo propuesto debería incluir el enfoque de evaluación del desempeño tal y como lo hacen los decretos de Asturias, Castilla y León, Generalitat Valenciana y Extremadura y la consulta pública del País Vasco y el borrador proyecto de decreto de Madrid.

Las características de la carrera profesional horizontal son:

- a) Voluntaria: decisión del profesional.
- b) Personalizada: reconocimiento individual.
- c) Horizontal: sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.
- d) Retribuida: implica percepción del complemento de carrera profesional.
- e) Progresiva y gradual: a través de tramos con exigencia y cuantía progresiva.
- f) Objetiva: evaluación a través de instrumentos.
- g) Periódica y ágil: convocatorias regulares y tramitación electrónica.

Asturias, La Rioja, Castilla y León y Extremadura incluyen un artículo sobre características mientras que Valencia y Madrid no la mencionan expresamente, aunque en todas se desprenden la características comunes detalladas.

El modelo será de aplicación al personal funcionario de la Administración General de la Junta de Andalucía que según dispone el artículo 2a) de la ley 5/2023. De conformidad con el artículo 52.4 de la Ley 5/2023, el personal funcionario interino tiene derecho a la carrera horizontal en los mismos términos que el personal funcionario de carrera.

El modelo sería de aplicación con carácter supletorio para el personal al que se refiere el artículo 3.1 de la Ley 5/2023, en todo lo no previsto en su normativa específica y se aplicará conforme el artículo 3.3 cuando así lo disponga para su legislación específica. Se regirán por su normativa específica los cuerpos y especialidades de la Administración General de la Junta de Andalucía con regulación específica como los contemplados en el apartado 4 del artículo 102 de la Ley 5/2023.

Todas las comunidades citadas estudiadas excepto Asturias incluyen al personal funcionario interino fundamentándose en jurisprudencia. En el Servicio Andaluz de Salud (SAS) ha

sido un aspecto crítico y actualmente esta incorporado en su regulación.

En relación al sistema de tramos, se establecen cinco:

- a) Tramo 1 (Inicial).
- b) Tramo 2 (Desarrollo).
- c) Tramo 3 (Avanzado).
- d) Tramo 4 (Experto).
- e) Tramo 5 (Excelente)

La Ley 5/2023 establece máximo seis tramos y Madrid, Extremadura y Asturias establecen cinco, Valencia, La Rioja y Castilla y León cuatro. La propuesta de cinco facilitaría la homologación y equilibra carga administrativa y presupuestaria. Andalucía incorpora una denominación progresiva como innovación.

4.2. Criterios

Se establecen los siguientes requisitos:

- a) Estar incluido en el ámbito de aplicación.
- b) Estar en situación de activo o en cualquier otra situación administrativa que suponga reserva de plaza.
- c) Presentar la solicitud de reconocimiento.
- d) En los supuestos de ascenso tener reconocido el nivel inmediatamente inferior.
- e) No haber sido sancionado por faltas disciplinarias graves o muy graves.
- f) Reunir el periodo de permanencia que se establece para cada nivel, de forma continuada o con interrupción.
- g) Evaluación positiva del desempeño durante todos los años de permanencia necesarios al nivel que se aspira.
- h) Superar la correspondiente evaluación mediante la acreditación de los méritos exigibles para cada nivel conforme a los baremos y factores valorables establecidos.

Son coincidentes todos los modelos existentes en establecer como requisitos específicos para la carrera estas tres cuestiones fundamentales relacionadas con la permanencia, evaluación positiva del desempeño y superar un proceso de valoración.

La permanencia establecida para ascender de tramo es de 5 años para cada uno de ellos, como realiza actualmente el SAS, suponiendo 25 años el total. Como establece el artículo 53.2 de la

Ley 5/2023 se computarán los años de permanencia en el grupo o subgrupo, con independencia de que los servicios se hayan prestado en el mismo o diferente puesto de ese grupo o subgrupo. Todas las Comunidades que tienen implantados los modelos de Carrera Profesional Horizontal establecen entre 17 y 29 años como intervalo de tiempo establecido entre el primer y el último nivel, con intervalos entre cinco y siete años.

Como indica el artículo 53 de la citada Ley en sus apartados 4 y 5 el personal que ascienda a un grupo o subgrupo superior inicia el progreso en el primer tramo de dicho grupo, manteniendo el complemento del grupo anterior, sumando los tramos reconocidos en el nuevo grupo, sin superar el último tramo del mismo. Además, el tiempo como funcionario interino en ese grupo es computable para la carrera horizontal.

Los factores valorables se establecen en tres bloques:

1. Actuación profesional: evaluación del desempeño (conducta, rendimiento y competencias aplicadas).
2. Desarrollo profesional: formación, docencia y adquisición de competencias (digitales y profesionales).
- 3: Gestión de conocimiento e innovación: transferencia del conocimiento, innovación y desarrollo organizativo y atención a la ciudadanía.

Se destacan las siguientes consideraciones:

- Los bloques 2 y 3 se pueden vincular a sistemas formales de acreditación de competencias profesionales cuando se implanten que podrán sustituir total o parcialmente los factores valorables.
- Conforme establece el artículo 59 de la Ley 5/2023 se considera que estos aspectos se evaluarían en la evaluación del desempeño: conducta del profesional y rendimiento o logro de resultados.
- La evaluación del desempeño se estructuraría en dos dimensiones: evaluación de desempeño individual (80 %) y evaluación de objetivos colectivos (20 %). Todas las Comunidades plantean la evaluación desde una doble perspectiva.
- Basado en el conocimiento crítico y cultura de aprendizaje. Tal y como destaca Belmonte Martínez (2024) “para asegurar que la organización cumpla su misión corporativa y alcance sus objetivos estratégicos” (p.68).
- Implica un plan de desarrollo profesional individualizado. Martínez Marín, J. et al. (2017) indican que “los planes de desarrollo individualizado, y en tanto que esenciales desde la óptica del modelo 70/20/10, deben contribuir a alinear los esfuerzos de formación y desarrollo de los trabajadores con

los propósitos organizacionales ” (p.56).

- Todos los instrumentos de evaluación, documentación de soporte y evidencias de los factores evaluados tendrán en común una única herramienta digital y sistema de gestión.

El baremo de méritos para la evaluación de los factores se realizará teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Una puntuación por tramo y grupo.
- Puntuaciones mínimas que hay que alcanzar en cada factor así como en cada bloque.
- Sistema de puntuación sencillo y claro, 100 puntos máximo alcanzable.
- El peso de cada bloque será diferente en cada tramo. La referencia inicial que se tiene en cuenta es la del modelo de aprendizaje 70:20:10 integrándolo en cada bloque, tramo y grupo según características y competencias. Se tenderá a que los tramos 5 de cada nivel sigan estos porcentajes: actuación profesional 70%, desarrollo profesional 10% y gestión del conocimiento e innovación 20%. Se trata de una propuesta de manera general teniendo en cuenta los distintos grupos y subgrupos y niveles de responsabilidad del personal y que podrá adaptarse ante situaciones o singularidades especiales.
- El cumplimiento de todos los requisitos excepto el h) se comprobarán de oficio.
- Se concretarán los instrumentos y documentos acreditativos para la evaluación contemplada en el apartado h). Solo podrán valorarse los méritos obtenidos en el periodo de tiempo de permanencia alegado para el reconocimiento del tramo de carrera profesional que se solicite.

4.3. Procedimiento y Comisiones

El procedimiento se realizará a través de un sistema integral electrónico, automatizado e interoperable de gestión.

La solicitud de participación se realizará mediante el Registro Electrónico Único a través de la sede electrónica general de la Administración de la Junta de Andalucía conforme establece la Ley 39/2015, artículo 14.3 y estará vinculado a otros sistemas corporativos que automatizaran el cumplimiento de los requisitos y el procedimiento, todo ello con la colaboración y coordinación de la Agencia Digital de Andalucía (ADA).

La competencia para efectuar las convocatorias, tramitar y resolver los procedimientos se le atribuye a la persona titular de la Consejería competente en materia de función pública.

El proceso se articulará mediante una convocatoria única anual en el que se detallará el plazo de presentación de solicitudes, plazo de resolución y comisión técnica de valoración conforme establece el artículo 54 de la Ley 5/2023, estableciéndose en el desarrollo reglamentario el

procedimiento de valoración y composición y funcionamiento.

El artículo 52.3 de la Ley 5/2023 establece que el acceso a tramos es consecutivo y una vez alcanzados se consideran consolidados. Otros artículos como el 133, 134, 146, 159, Disposición adicional vigésimosexta y Disposición adicional trigésima los menciona juntos, por lo que se va a tratar la consolidación como efecto automático del reconocimiento.

El artículo 55 de la citada Ley establece que el ascenso de tramo implica el pago mensual del complemento profesional desde el mes siguiente al reconocimiento o en el que finalice el plazo máximo reglamentariamente establecido para dictar la resolución de acuerdo con las cuantías contempladas en la Ley del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía, Los efectos ha supuesto un aspecto crítico en el SAS muy judicializado en relación a efectos retroactivos.

Siguiendo cierta similitud con lo establecido en el Acuerdo de 19 de abril de 2022, del Consejo de Gobierno, en el que, entre otras cuestiones, se revisa el modelo de carrera del SAS, se establece la creación de una Comisión Técnica de Evaluación a nivel de cada Consejería y una Comisión Técnica de Evaluación Central. Las primeras serán competentes en verificar requisitos, evaluación de factores valorables y proponer a la Comisión Técnica de Evaluación Central los profesionales a certificar, siendo ésta la competente en revisión normativa necesaria, velar por el correcto funcionamiento de las comisiones y proponer al titular competente los profesionales a certificar.

Se establece un régimen transitorio en aplicación de lo establecido en la Disposición transitoria segunda de la Ley 5/2023 en la primera convocatoria que se realice en el que se podrá solicitar el tramo que corresponda en función del número de años completos de permanencia y factores valorables que se determinen al efecto.

En el procedimiento se tendrá previsto situaciones administrativas y situaciones especiales, altos cargos conforme establece la Disposición adicional vigésimosexta de la Ley 5/2023, los liberados sindicales u procesos de homologación para el personal procedente de otras administraciones.

Esquema 5. Pilares del modelo



Fuente: elaboración propia

5. Implementación: gestión del cambio.

Para la implementación del modelo definido es necesario una planificación que gestione el cambio a través de fases y que incorpore una estrategia de implantación, comunicación y evaluación.

La implementación que se propone esta inspirada en el modelo de Kotter (1995) que va a proporcionar una base sólida para la implantación del modelo y el cambio organizacional, complementándose con la incorporación de estrategias de desarrollo iterativo y de retroalimentación propias de la metodología Agile (Beck et al. (2001)). Todo ello, en la línea del planteamiento que hace Carreño Adolfo (2024) que afirma que “mientras que el modelo de Kotter proporciona el liderazgo y la visión integrales para guiar a la organización, Agile permite a los equipos actuar con agilidad, realizar ajustes en tiempo real y responder dinámicamente a las circunstancias cambiantes “ (p.10).

Supone un reto complejo porque implica un cambio en el personal con nuevas estrategias que repercutan en la organización y en la ciudadanía. En la línea que plantea Martínez-Simón (2024) con este plan de implementación “se orienta la organización hacia una cultura colaborativa, fomentando nuevas formas de trabajo transversales y la gestión del conocimiento, acompaña a los profesionales y a la organización en este proceso de cambio” (p.118).

El cambio que se impulsa tiene doble vertiente: el nivel personal y el nivel organizativo. El primero de ellos basado en la necesidad de reconocimiento y desarrollo profesional profesional y el segundo en un cambio planificado que transforme a la organización hacia la calidad mayor del servicio público.

La implementación del modelo se articula en 4 fases, estando la evaluación presente en todas ellas siguiendo un enfoque ágil que permite ajustar y mejorar de forma permanente. Se especifican 4 objetivos y 9 estrategias claves que se concretarán posteriormente en acciones específicas y de las que se señalan 14 medidas destacadas previsto a desarrollar desde la actualidad hasta el año 2027.

Fase 1. Preparación del cambio (Kotter 1 y 2).

El objetivo es provocar la necesidad del cambio y generar las condiciones necesarias para iniciarlo para la implantación del modelo con viabilidad y con impulso de los diferentes actores implicados. Estrategias claves: elaboración del desarrollo reglamentario y garantizar una gobernanza del proceso implicando a los actores claves. Medidas destacadas: publicación decreto regulador, conformar equipos motores interdisciplinarios (internos y externos) y establecer un cronograma de actuaciones de espacios temporales breves (“sprints”) que incluyan evaluaciones .

Fase 2. Comunicación (Kotter 3 y 4).

Su objetivo es garantizar que todos los actores implicados estén informados del diseño del modelo así como del proceso de implementación y promover su participación activa. Estrategias claves: asegurar la transparencia y la información actualizada en la comunicación dirigida a todos los actores implicados y establecer canales efectivos de comunicación. Medidas destacadas: difundir periódicamente información sobre el estado de la implementación así como de actuaciones

previstas, celebrar sesiones informativas, implementar canales de comunicación bidireccional, creación de un lema inspirador y campaña de difusión interna y externa que impulse el cambio, modelo CPH “ Carrera profesional horizontal: contigo potenciamos horizonte “

Fase 3. Implantación progresiva (Kotter 5,6 y7).

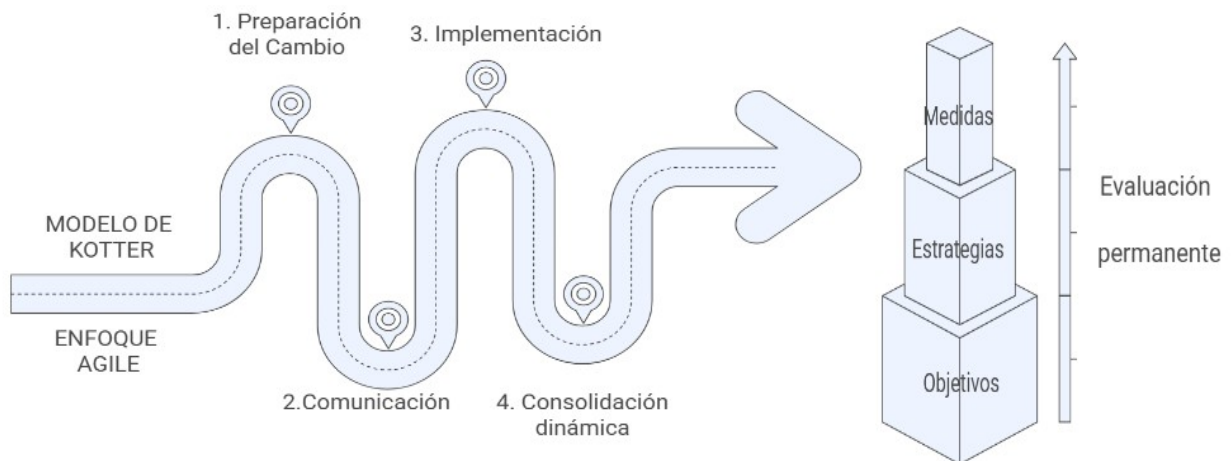
El objetivo es implementar gradualmente el modelo de carrera horizontal permitiendo una transición hasta su consolidación. Esta fase se basaría también en la teoría del cambio intencional de Boyatzis Richard (2024) que destaca el compromiso emocional como clave para lograr cambios sostenidos. Estrategias: implantación por etapas, generación de logros a corto y medio plazo y ampliación progresiva. Medidas destacadas: pruebas pilotos para la aplicación inicial del modelo, generar estructura organizativa y de gestión, sistema de formación continua, sesiones periódicas de evaluación con equipos motores, grupos de trabajo y asesoramiento.

Fase 4: Consolidación dinámica. (Kotter 8)

El objetivo es asegurar que el modelo se integre de forma real en la cultura organizacional y continúe a través de una mejora continua. Estrategias claves: fomentar la participación activa del funcionariado y garantizar los recursos necesarios tanto organizativos, materiales (técnicos y digitales) y económicos. Medidas destacadas: seguimiento y evaluación periódica con indicadores clave (proceso, rendimiento, resultado e impacto), grupos de trabajo de revisión y mantenimiento de formación y campaña de comunicación.

En la implementación de estas fases habría que tener en cuenta las dificultades previstas, destacando entre las mismas: presupuesto, recursos necesarios, digitalización y transformación, importancia de liderarlo para generación de confianza, incorporación diaria y comprensión e identificación del personal con el modelo, vinculación con otros sistemas y procesos que requiere integración y generación de sinergias institucionales (sistemas informáticos, estructura organizativa, relaciones y provisiones de puesto de trabajo, directivo público profesional, transparencia y protección de datos, simplificación administrativa, negociación colectiva, visión, misión y cultura, automatización, gobierno del dato, etc).

Esquema 6. Fases de la implementación



Fuente: elaboración propia

6. Conclusiones: impulso hacia el valor público.

El estudio realizado ha permitido identificar la inexistencia de la carrera profesional horizontal del personal funcionario de la Junta de Andalucía como una problemática en el desarrollo profesional provocada por varias causas, evidenciándose la necesidad de definir un modelo de carrera profesional horizontal así como una estrategia para su implementación.

El desarrollo profesional a través de la carrera profesional horizontal se configura como un proceso en el que se relaciona la administración con sus profesionales y supone una oportunidad para el desarrollo del personal con una trayectoria definida sin cambiar de puesto de trabajo, que requiere la implantación previa de un sistema de evaluación del desempeño.

El diseño metodológico ha permitido identificar enfoques, criterios técnicos y fórmulas de gestión aplicados en otros contextos que han servido como referencia o punto de reflexión para fundamentar el trabajo realizado.

La propuesta presentada aporta información fundamental para el diseño e implementación del modelo, para crear una política pública que impulse la carrera profesional horizontal que alcance una transformación real mediante un enfoque innovador e integrador con impacto en tres niveles: los recursos humanos, la organización y la ciudadanía. Se trata de un planteamiento general para los diferentes niveles de responsabilidad del personal y adaptable a

posibles situaciones singulares. En su afrontamiento es imprescindible considerar aspectos claves tales como el derecho de los funcionarios a progresar, el conjunto ordenado de oportunidades y la necesidad de un marco jurídico que lo respalde con garantías. Todo ello, estará condicionado a la estructura organizativa, la gestión de los recursos, características de los puestos de trabajo y a la cultura institucional. Desde un enfoque integral que combine garantías jurídicas, capacidad organizativa y compromiso será posible consolidar una carrera profesional horizontal que impulse el desarrollo de las personas y mejore el desempeño de las administraciones públicas.

La definición de las generalidades, criterios, procedimiento y comisiones del modelo que se concretan son esenciales para garantizar el éxito del mismo. La implementación inspirada en el modelo de Kotter y enfoque Agile permite afrontar la gestión del cambio integrando la planificación estratégica y la agilidad operativa y con una doble vertiente, personal y organizativa.

Se pone de manifiesto la importancia de generar un modelo exigente que trascienda de establecer pautas de desarrollo profesional vinculadas a un complemento retributivo y se convierta en una herramienta de cambio para el desarrollo del talento y el avance organizacional. Debe consolidarse en la Junta de Andalucía implicando de forma activa a todos los actores y sustentándose en un liderazgo sólido que garantice su implantación y sostenibilidad en el tiempo.

Como prospectiva, la implantación del modelo podría integrarse en sistemas de gestión de la calidad y vincularse a procesos de acreditación de competencias, siendo además clave la coordinación con otros desarrollos reglamentarios. Supone un gran reto de la Junta de Andalucía, consolidar una carrera profesional horizontal basada en la mejora continua, la adquisición de competencias, el desempeño y la aportación de valor público.

7. Bibliografía y fuentes de información.

A) Normativa

Decreto 211/2018, de 23 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño, del personal funcionario de la Administración de la Generalitat. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana. Núm. 8440. 10 de diciembre de 2018.

Decreto 37/2011, de 11 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la carrera horizontal de

los funcionarios de la Administración del Principado de Asturias. BOPA núm. 110, 14 de mayo de 2011. Modificaciones posteriores. Texto consolidado.

Decreto 127/2021, de 17 de noviembre, por el que se regula la carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño de los empleados públicos que prestan sus servicios en la administración general de la Junta de Extremadura. DOE núm 225, 23 de noviembre de 2021.

Decreto 20/2022, de 18 de mayo, por el que se regula la carrera horizontal del personal funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma de La Rioja y sus Organismos Autónomos. BOR núm 96. 20 de mayo de 2022.

Decreto 49/2022, de 22 de diciembre, por el que se desarrolla la carrera profesional horizontal de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. BOCyL núm. 246 , 23 de diciembre de 2022.

Decreto-ley 3/2024, de 6 de febrero, por el que se adoptan medidas de simplificación y racionalización administrativa para la mejora de las relaciones de los ciudadanos con la Administración de la Junta de Andalucía y el impulso de la actividad económica en Andalucía. BOJA núm.34, 16 de febrero de 2024 .

Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, Boletín Oficial del Estado. BOE núm.103, 30 de abril de 2012.

Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía BOJA núm. 107, 4 de junio de 2024.

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. BOE núm.236, 2 de octubre de 2015.

Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía (2023). Boletín Oficial de la Junta de Andalucía. BOJA núm. 112, 14 de junio de 2023.

Ley 7/2024, de 23 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2025. Resúmenes del Anexo de Personal. BOJA núm. 251, 30 de diciembre de 2024.

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. BOE núm.261, 31 de octubre de 2015.

B) Bibliografía

Arroyo Llanes, LM (2012). La carrera profesional de los funcionarios públicos. *Revista Catalana de Derecho Público*. Núm.45. Pag 96-128.<https://vlex.es/vid/carrera-evaluacion-funcionarios-publicos-416495049>

Beck, K., et al. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org>

Belmonte Martínez, I. M. (2024). Cambios y tendencias de la formación y el aprendizaje en las Administraciones públicas del siglo XXI. *Documentación Administrativa*, 13, pp.46-70. <https://doi.org/10.24965/da.11478>

Boyatzis, R (2024). Master Class. Liderazgo. Inteligencia emocional y cambio. Fundación Luckia. 18 de septiembre de 2024. <https://www.fundacionluckia.com/masterclass/inteligencia-emocional-y-cambio>

Carreño Adolfo M. (2024). An Analytical Review of John Kotter’s Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation. Working Paper. Version 3

Cortés Carreres JV., Mínguez Manzano,M., González Giménez, AM, & Cerezo Peco, F. (2017). El sistema de evaluación normativa y documentación de la regulación carrera profesional horizontal de comunidades autónomas con enfoque de evaluación del desempeño. *Innovación y buenas prácticas. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. Núm. 13. Págs. 82-105. ISSN: 2173-6405 e -ISSN: 2531-2103. Azterlanak Estudios.

Gorriti Bontigui, M (2024). La carrera horizontal en las administraciones públicas desde los recursos humanos: el job crafting 1. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. Núm. 27 zk./2024. Págs. 8-25. ISSN: 2173-6405 e-ISSN: 2531-2103

Guía de uso. Programa de certificación de competencias profesionales (2023). Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. https://www.sspa.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/acsa_profesionales/

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73.pp 59–67.

Martínez Marín, J., Muñoz Moreno, J.L.& Falivene, G (2017). Formación y aprendizaje en la Administración pública: el modelo 70/20/10. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* Núm. 13 zk./2017. pp. 44-57 or. ISSN: 2173-6405 e-ISSN: 2531-2103

Martínez-Simón, S. (2024). Retos actuales para el aprendizaje y gestión del conocimiento en las Administraciones públicas. Estudio de caso del Modelo de Aprendizaje y Desarrollo (MAD) de la Escola d'Administració Pública de Catalunya y su implementación. *Documentación Administrativa*, 13, 95-120. <https://doi.org/10.24965/da.11462>

Recio Sáez de Guinoa (2011). Carrera y desarrollo profesional en el marco de la reforma del empleo público aragonés. N° Extra 13. ISSN 1133-4797. pp. 321-355. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5547443>

Recio Sáez de Guinoa, J.M (2016). Tesis Doctoral. Crear, reconocer y aprovechar el valor profesional nuevas perspectivas sobre el desarrollo profesional en la función pública. Resumen. Universidad de Zaragoza. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=174749>

Rodríguez Rodríguez, M y Rosselló Hernández, S (2024). Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento: El liderazgo transformacional y la carrera profesional horizontal. pp101-133. <https://doi.org/10.36151/RCAP>.

C) Documentales

Acuerdo de 16 de octubre de 2018, del Pleno de la Cámara de Cuentas de Andalucía, por el que se regula la carrera profesional horizontal para el personal funcionario de carrera al servicio de la Cámara de Cuentas de Andalucía. BOJA núm.207, 25 de octubre de 2018.

Acuerdo de 19 de abril de 2022, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Acuerdo de la Mesa Sectorial de Negociación de Sanidad, de fecha 18 de abril de 2022, por el que se adoptan tres aspectos retributivos estratégicos: revisión del modelo de carrera incluyendo las categorías que actualmente no la tienen desarrollada, subida retributiva para el Grupo A2 sanitario y la implementación del concepto retributivo de continuidad asistencial en atención primaria para el personal médico. BOJA. núm.78, 26 de abril de 2022.

Acuerdo de 20 de septiembre de 2022, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la formulación de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030. BOJA núm.184, 23 de septiembre de 2022.

Acuerdo de la Mesa del Parlamento, de 30 de mayo de 2018, por el que se implanta la carrera profesional horizontal para el personal funcionario del Parlamento de Andalucía y se aprueba su reglamento. BOPA núm. 714, de 8 de junio de 2018

Guía para realizar un diagnóstico para una política pública (2021). Instituto Andaluz de Administración Pública. Junta de Andalucía .

Informe de la Dirección General de Presupuestos del Anteproyecto de la Ley de Función Pública (2021). Consejería de Hacienda y Financiación Europea. 22 de diciembre de 2021.

Plan Estratégico de los Recursos humanos de la Administración general de la Junta de Andalucía 2023-2030. Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública. Pág 51 a 52, 30 y de 22 a 24. Acuerdo de 24 de octubre de 2023, del Consejo de Gobierno. BOJA núm. 207, 27 de octubre de 2023.

Proyecto de Decreto, del Consejo de Gobierno (2025), sobre la evaluación del desempeño y la carrera profesional horizontal del personal de administración y servicios de la Administración de la Comunidad de Madrid. 20 de junio de 2025. Dirección General de Función Pública. Consejería de Economía, Hacienda y Empleo.https://www.comunidad.madrid/transparencia/sites/default/files/ii_borrador_decreto_de_carrera_20_06_2025_0.pdf

Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública. Instrumentos Jurídicos de la OCDE (2018). OCDE/LEGAL/0445. <http://legalinstruments.oecd.org>.

Resolución 78/2024 del Director de función pública, por la que se sustancia la consulta pública previa sobre la elaboración del proyecto de decreto que regulará la evaluación del desempeño y la carrera profesional horizontal del personal del sector público vasco. https://www.euskadi.eus/informacion_publica/resolucion-78-2024-del-director-funcion-publica-que-se-sustancia-consulta-publica-previa-elaboracion-del-proyecto-decreto-que-regulara-evaluacion-del-desempeno-y-carrera-profesional-horizontal-del-personal-del-sector-publico-vasco/web01-tramite/es/

Resolución de la Secretaría General para la Administración Pública por la que se establece el trámite de consulta pública previa a la elaboración por la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública del Proyecto de Decreto por el que se regulan la evaluación del desempeño y la carrera profesional horizontal en la administración general de la Junta de Andalucía. 16 de mayo de 2025. <https://www.juntadeandalucia.es/servicios/participacion/normativa/consulta-previa/detalle/587131.html>

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista general semiestructurada general.

Esta entrevista forma parte de un trabajo de fin de Máster de Dirección Pública y Liderazgo de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) y el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) , centrado en el diseño de un modelo de carrera profesional horizontal para el personal funcionario de la Junta de Andalucía.

El objetivo es conocer experiencias, visiones y propuestas de personas expertas con competencias relacionadas con la Carrera Profesional Horizontal en la administración pública donde existen modelos de carrera profesional consolidados o innovadores.

Se trata de una entrevista semiestructurada donde se plantean unas preguntas clave con el objetivo de mantener una conversación abierta y flexible en la que se pueda profundizar en aquellos aspectos que se consideren especialmente relevantes a medida que vayan surgiendo.

La información será tratada con confidencialidad y se usará con fines académicos y susceptible de publicación. Los resultados se presentarán de forma anónima, pudiendo mencionarse el organismo al que pertenecen los participantes sin revelar su identidad individual.

PREGUNTAS

- Descripción de características fundamentales del modelo de Carrera Profesional del Sistema al que pertenece. Consulta en relación a los siguientes aspectos: evaluación del desempeño, acreditación, competencias, procedimiento, requisitos, valoración y méritos, comisiones de valoración y efectos.
- Desde tu experiencia, ¿Cuáles son los aspectos positivos pudiéndose considerar buenas prácticas del modelo de Carrera Profesional Horizontal implantado?
- ¿ Y aquellas aspectos críticos que consideras podrían mejorarse?
- ¿Qué cuestiones recomendarías a tener en cuenta en el diseño de un modelo de Carrera Profesional Horizontal para el personal funcionario de la Junta de Andalucía?
- ¿Hay algún aspecto que no hayamos tratado y que consideres importante para tener en cuenta en el diseño del modelo de Carrera Profesional Horizontal ?

ANEXO 2. Entrevista general semiestructurada. Personal evaluador.

Esta entrevista forma parte de un trabajo de fin de Máster de Dirección Pública y Liderazgo de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) y el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) , centrado en el diseño de un modelo de carrera profesional horizontal para el personal funcionario de la Junta de Andalucía.

El objetivo es conocer experiencias, visiones y propuestas de personas expertas con competencias relacionadas con la Carrera Profesional Horizontal en la administración pública donde existen modelos de carrera profesional consolidados o innovadores.

Se trata de una entrevista semiestructurada donde se plantean unas preguntas clave con el objetivo de mantener una conversación abierta y flexible en la que se pueda profundizar en aquellos aspectos que se consideren especialmente relevantes a medida que vayan surgiendo.

La información será tratada con confidencialidad y se usará con fines académicos y susceptible de publicación. Los resultados se presentarán de forma anónima, pudiendo mencionarse el organismo al que pertenecen los participantes sin revelar su identidad individual.

PREGUNTAS

- Desde tu experiencia, ¿cuáles deberían ser las características del sistema de evaluación de competencias? (dimensiones, áreas, instrumentos y procedimiento).
- ¿ Qué competencias consideras deberían valorarse en un modelo de Carrera Profesional Horizontal?
- Las competencias citadas ¿Están relacionadas con la actuación profesional (evaluación del desempeño), desarrollo profesional y gestión del conocimiento e innovación?
- Del proceso de certificación de competencias profesionales¿ Qué aspectos destacarías como claves de éxito o buenas prácticas?
- Del proceso de certificación de competencias profesionales ¿ Qué aspectos críticos o aspectos de mejora destacarías?
- ¿Qué mecanismos o herramientas (cuestionarios de evaluación, autoevaluación, etc.) considerarías más útiles para asegurar una evaluación fiable?
- ¿Qué cuestiones recomendarías a tener en cuenta en el diseño de un modelo de Carrera Profesional Horizontal para el personal funcionario de la Junta de Andalucía?
- ¿Hay algún aspecto que no hayamos tratado y que consideres importante para tener en cuenta en el diseño del modelo de Carrera Profesional Horizontal ?