

Estudio sobre el personal directivo de la Administración General del Estado

**ENCUESTA SOBRE EL PERFIL
COMPETENCIAL Y LAS NECESIDADES
FORMATIVAS DEL PERSONAL DIRECTIVO
DE LA AGE**

INAP – SUBDIRECCIÓN DE APRENDIZAJE



MINISTERIO
DE HACIENDA
Y FUNCIÓN PÚBLICA

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tabla de contenido

1. Introducción

1.1. Sobre el estudio

1.2. Ficha técnica de la encuesta

2. Perfil de las personas encuestadas

2.1. Participantes en el estudio

2.1.1. Sobre los perfiles que no han sido incluidas en la muestra

2.2. Edad

2.3. Sexo

2.4. Organismo al que pertenece

2.5. Cuerpo o Escala al que pertenece (recodificada)

3. Perfil competencial

3.1. Competencias profesionales individuales

3.1.1. Análisis descriptivo

3.1.2. Tabla resumen

3.1.3. Análisis por sexo

3.1.4. Análisis por edad

3.2. Competencias en gestión de personas y equipos

3.2.1. Análisis descriptivo

3.2.2. Análisis por sexo

3.2.3. Análisis por edad

3.3. Competencias para la gestión institucional y de proyectos

3.3.1. Análisis descriptivo

3.3.2. Tabla resumen

3.3.3. Análisis por sexo

3.3.4. Análisis por edad

3.4. Análisis conjunto de las competencias del personal directivo

4. Necesidades formativas

4.1. Aspectos que suponen un mayor esfuerzo o dedicación en el trabajo cotidiano como personal directivo

4.1.1. Análisis descriptivo

4.1.2. Tablas resumen

4.1.3. Análisis por sexo

4.1.4. Análisis por edad

4.2. Necesidades de formación a nivel individual en el momento actual

4.2.1. Análisis descriptivo

4.2.2. Tablas resumen

4.2.3. Análisis por sexo

4.2.4. Análisis por edad

4.3. Formación para el futuro de la Administración y los servicios públicos

4.3.1. Análisis descriptivo

4.3.2. Tablas resumen

4.3.3. Análisis por sexo

4.3.4. Análisis por edad

5. Conclusiones

o Perfil de las personas encuestadas

o Perfil competencial

o Necesidades formativas

6. Anexo

6.1.1. Otras cuestiones en las que considera importante formarse (abierta)

1. Introducción

1.1. Sobre el estudio

Este documento contiene el análisis de la encuesta realizada a determinados perfiles directivos de la Administración general del Estado, que cumplen una serie de rasgos por los que serán destinatarios de la formación que se imparta en la Escuela de Alta Dirección Pública.

La encuesta se compone de tres partes:

- La primera sirve para definir el perfil de las personas encuestadas en función de unas características sociodemográficas (edad, sexo), y de otras relativas a su puesto de trabajo (ministerio u organismo de adscripción, y cuerpo o escala de pertenencia)
- La segunda se centra en el perfil competencial, es decir, en conocer las competencias que consideran más importantes en su desempeño como personal directivo en el sector público. Estas competencias se han presentado en tres grupos:
 - Competencias profesionales individuales
 - Competencias en gestión de personas
 - Competencias de gestión institucional y de proyectos
- La tercera pretende indagar en las necesidades formativas del personal directivo público, abordando la cuestión desde tres perspectivas:
 - Tareas que le suponen mayor dedicación en su puesto
 - Materias sobre las que cree que debe formarse en el momento actual
 - Temas sobre los que debería centrarse la formación relativa a la Administración pública en un escenario futuro.

La elección de los diversos temas y aspectos consultados en una encuesta destinada a conocer el perfil competencial y las necesidades formativas de las personas que ocupan cargos directivos se basa en una serie de consideraciones fundamentales que buscan obtener información valiosa y relevante para mejorar el desempeño y la eficacia de estos profesionales en sus roles dentro del servicio público. Esta encuesta, en particular, se inspira en la publicación titulada "Habilidades para un servicio público de alto desempeño" de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), lo que le confiere un marco de referencia sólido y reconocido a nivel internacional.

A continuación, se exponen las razones clave detrás de la elección de los temas y aspectos consultados en esta encuesta:

Relevancia de la publicación de la OCDE: La decisión de basarse en la publicación de la OCDE sobre habilidades para el servicio público de alto desempeño se debe a que esta organización tiene un renombrado prestigio en el análisis y la investigación de políticas públicas a nivel mundial. Utilizar sus recomendaciones como punto de partida garantiza que la encuesta esté alineada con las mejores prácticas y estándares internacionales en el ámbito de la administración pública.

Enfoque en competencias clave: La encuesta se centra en identificar las competencias esenciales requeridas para las personas que ocupan cargos directivos en el servicio público. Esto se hace para asegurarse de que estos perfiles cuenten con las habilidades necesarias para tomar decisiones efectivas, liderar equipos y abordar desafíos complejos en un entorno en constante cambio.

Mejora del desempeño institucional: La elección de estos temas y aspectos busca directamente la mejora del desempeño institucional en el servicio público. Al conocer las competencias actuales y las áreas de desarrollo, es posible implementar políticas de formación y desarrollo profesional específicas que fortalezcan la capacidad de liderazgo y gestión de las personas que ocupan cargos directivos.

Adaptación a desafíos actuales: Las encuestas de este tipo deben ser sensibles a las demandas y desafíos actuales que enfrentan las administraciones públicas. La elección de temas y aspectos también debe considerar cuestiones emergentes, como la transformación digital, la gestión de crisis y la diversidad e inclusión, para garantizar que el personal directivo esté preparado para abordar estos temas de manera efectiva.

Participación y retroalimentación: La selección de temas y aspectos debe involucrar la participación de las propias personas que ocupan cargos directivos y otros actores relevantes dentro del servicio público. Esto garantiza que la encuesta refleje sus perspectivas y necesidades específicas, lo que a su vez aumenta la probabilidad de que las respuestas y las recomendaciones resultantes sean prácticas y aplicables.

En resumen, la elección de los temas y aspectos consultados en esta encuesta se fundamenta en la necesidad de mejorar la calidad del liderazgo, su visibilidad por parte de quienes más lo necesitan, así como la gestión en el sector público. Para ello se toman como base las mejores prácticas internacionales y adaptándolas a los desafíos y contextos locales. Además, se tiene en cuenta el conocimiento concreto, específico de la realidad española, adquirido mediante la investigación social realizada aquí. Presenta un alto potencial de influir positivamente en la toma de decisiones, la formación y el desarrollo del personal directivo, contribuyendo así a la eficiencia y eficacia del servicio público.

1.2. Ficha técnica de la encuesta

- **Técnica de investigación:** encuesta online autoadministrada.
- **Recogida de la información:** cuestionario diseñado en Microsoft Forms. El acceso a la encuesta se realiza a través de un enlace enviado por correo electrónico.
- **Ámbito geográfico:** España.

- **Fechas de realización del trabajo de campo:** entre los días 17 y 24 de julio de 2023.
- **Universo de estudio:** personal directivo de la Administración General del Estado al que irán dirigidas las actividades formativas de la Escuela de Alta Dirección Pública.
- **Tamaño muestral:** se han realizado un total de 499 encuestas, de las cuales 443 son encuestas válidas. Se han suprimido aquellas personas que no cumplían los requisitos del perfil poblacional.
- **Tipo de muestreo:** muestreo no probabilístico estratégico con universo finito.

2. Perfil de las personas encuestadas

2.1. Participación en el estudio

Esta encuesta se dirige a una tipología de personal directivo de la AGE muy concreta, al que irán dirigidas inicialmente las actividades formativas de la Escuela de Alta Dirección Pública (EADP). En la introducción del cuestionario se alude a tres rasgos propios y exclusivos de esta tipología de personal directivo, que se muestran en la imagen a continuación, y cuyo cumplimiento será lo que determine si formarán parte del universo de estudio y por tanto de la muestra.

Imagen 1: Rasgos del personal directivo de la AGE al que se dirigen las actividades formativas de la EADP

Este proyecto se dirige al personal que desempeña funciones directivas y que presenta los siguientes rasgos, propios y exclusivos de las administraciones públicas:

1. Personal funcionario de carrera que pertenezca a un cuerpo superior, del subgrupo A1.
2. Dirigir y coordinar equipos, a menudo multidisciplinares y siempre de empleados públicos.
3. Presentar una alta exigencia de responsabilidad pública en el ámbito gerencial o transversal, lo que se manifiesta en varias dimensiones:
 - La adopción de documentos y actos administrativos (contratos, actos jurídicos varios), frecuentemente con su firma personal.
 - La responsabilidad en la toma de decisiones ante terceros y el resto de la organización.
 - Tareas de comunicación pública.

Sobre estos rasgos se pregunta a las personas que participaron en la encuesta si creen que cumplen con los tres. Solo quienes respondieron que sí se han considerado población objeto de estudio.



La inmensa mayoría de las personas encuestadas (89,3%) considera que sí cumple con los tres rasgos que se especifican. Estas personas, un total de 443, son las que componen la muestra final de este estudio.

2.1.1. Sobre los perfiles que no han sido incluidas en la muestra

Antes de comenzar el análisis de las respuestas de las personas participantes que sí han sido incluidas en la muestra final, es interesante detenerse brevemente para conocer los aspectos o rasgos del personal directivo que no cumple una parte de la población muestral.

Al 10,7 % de personas encuestadas que respondieron en la pregunta anterior que no cumplen alguno de los tres rasgos mencionados se les pide que especifiquen a continuación de cuál carecen.

Para facilitar el análisis y la comprensión de los datos, se han recodificado las respuestas para agruparlas en la medida de lo posible a los tres rasgos propuestos en el enunciado de la encuesta.

Las respuestas recibidas por el total de personas encuestadas que consideran que carecen de alguno de los rasgos mencionados (un total de 53), destacan mayoritariamente (41, el 77,4% de esta submuestra) el rasgo “*Presentar una alta exigencia de responsabilidad pública en el ámbito gerencial o transversal*”. A continuación, 7 (13,2%) declaran no pertenecer al subgrupo A1, 2 (3,8%) no dirigen equipos, y por último 3 (5,7%) no especifican el rasgo que no cumplen.

Rasgos que no cumple de las funciones directivas del perfil al que se dirige la formación en la EADP				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
			e	válido
Válidos	1. Personal funcionario de carrera que pertenezca a un cuerpo superior, del subgrupo A1.	7	1,4	13,2
	2. Dirigir y coordinar equipos, a menudo multidisciplinares y siempre de empleados públicos.	2	0,4	3,8
	3. Presentar una alta exigencia de responsabilidad pública en el ámbito gerencial o transversal.	41	8,3	77,4
	No especifica	3	0,6	5,7
	Total	53	10,7	100,0
Perdidos	Sí cumplen los 3 rasgos	443	89,3	
Total		496	100,0	

Variable recodificada

Para finalizar con estos datos, cabe destacar que un alto porcentaje de las personas que no cumplen el requisito de presentar una alta exigencia de responsabilidad pública en el ámbito gerencial o transversal, señalan las **tareas de comunicación pública** (43,4% de la submuestra que reúne a quienes no cumplen algún rasgo).

Rasgos relativos a la responsabilidad pública en el ámbito gerencial o transversal que no cumple

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	3.1. La adopción de documentos y actos administrativos	9	1,8	17,0
	3.2. La responsabilidad en la toma de decisiones ante terceros y el resto de la organización.	0	0	0
	3.3. Tareas de comunicación pública	23	4,6	43,4
	3. Alta exigencia de responsabilidad pública en el ámbito gerencial o transversal, sin especificar cual	9	1,8	17,0
	Señala otros rasgos (1 ó 2) de las funciones directivas	9	1,8	17,0
	No especifica	3	0,6	5,7
	Total	53	10,7	100,0
Perdidos	Sí cumplen los 3 rasgos	443	89,3	
Total		496	100,0	

Variable recodificada

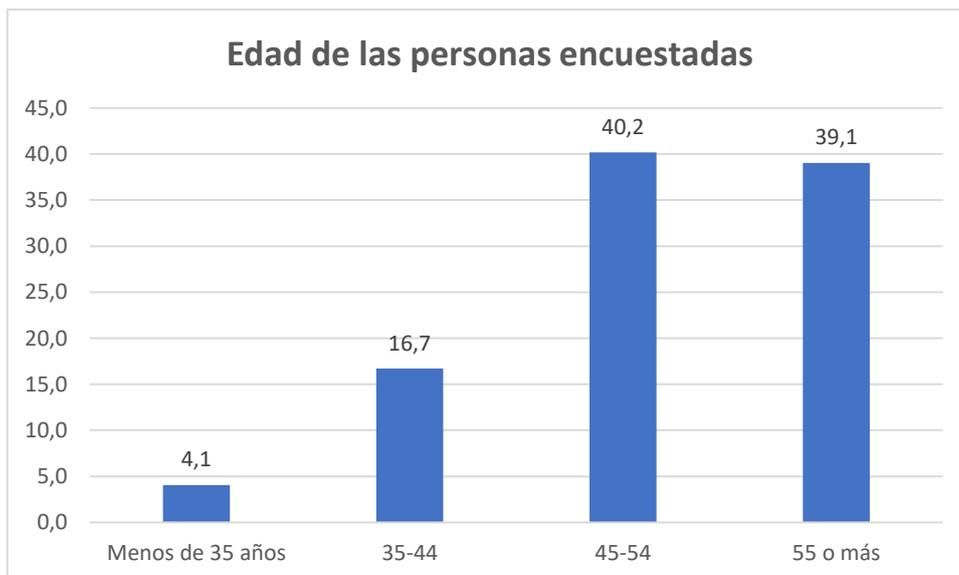
A partir del siguiente punto (Edad), el análisis se centra exclusivamente en las personas encuestadas que sí son parte de la muestra final, un total de 443 casos.

2.2. Edad

En cuanto a la edad, la mayoría de la muestra (79,3%) tiene 45 o más años, con el grupo de edad de 45-54 años con más peso en la muestra (40,2%), seguido del grupo de 55 o más años (39,1%). A una distancia muy notable se sitúan el grupo de 35-44 años (16,7%), y el grupo de menores de 35 años (4,1%).

¿Cuál es su rango de edad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 35 años	18	4,1	4,1
35-44	74	16,7	20,8
45-54	178	40,2	60,9
55 o más	173	39,1	100,0
Total	443	100,0	



2.3. Sexo

La distribución entre hombres y mujeres en la muestra es equitativa, con un 51,2% de mujeres por un 48,8% de hombres.

¿Cuál es su sexo?			
	Frecuencia	Porcentaje	
Hombre	216	48,8	
Mujer	227	51,2	
Total	443	100,0	



2.4. Organismo al que pertenece

El Ministerio de Hacienda y Función Pública es el organismo al que pertenecen más personas encuestadas (15,1%). Tras este ministerio, cabe destacar al de Industria, Comercio y Turismo (13,3%) y el de Política Territorial (10,2%). Junto al Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (7,2%) y el Ministerio de Justicia (6,1%), suman algo más de la mitad de la muestra (51,9%).

¿Cuál es actualmente su Ministerio u organismo de adscripción?

	Frecuencia	Porcentaje
Ministerio de Hacienda y Función Pública	67	15,1
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo	59	13,3
Ministerio de Política Territorial	45	10,2
Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico	32	7,2
Ministerio de Justicia	27	6,1
Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	22	5,0
Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital	20	4,5
Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana	19	4,3
Ministerio de Ciencia e Innovación	17	3,8
Ministerio de Educación y Formación Profesional	17	3,8
Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática	14	3,2
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación	12	2,7
Ministerio de Cultura y Deporte	12	2,7
Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030	12	2,7
Ministerio del Interior	12	2,7
Ministerio de Igualdad	11	2,5
Ministerio de Sanidad	11	2,5
Ministerio de Trabajo y Economía Social	8	1,8
Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación	7	1,6
Ministerio de Consumo	5	1,1
Ministerio de Defensa	5	1,1
Ministerio de Universidades	3	0,7
Presidencia del Gobierno	3	,7
Otro organismo público o autoridad independiente	3	,7
Total	443	100,0



2.5. Cuerpo o Escala al que pertenece (recodificada)

En lo que se refiere al Cuerpo o Escala de pertenencia, el más numeroso en esta muestra es el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (19,4%). Otros cuerpos destacables (por encima del 5%), aunque a considerable distancia, son el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado (7,9%), la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos (7,4%) y el Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado (6,8%).

Junto al Cuerpo Superior de Técnicos de la Administración de la Seguridad Social (4,75%) y al Cuerpo de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos del Estado (4,5%) reúnen a la mitad de la muestra (50,8%).

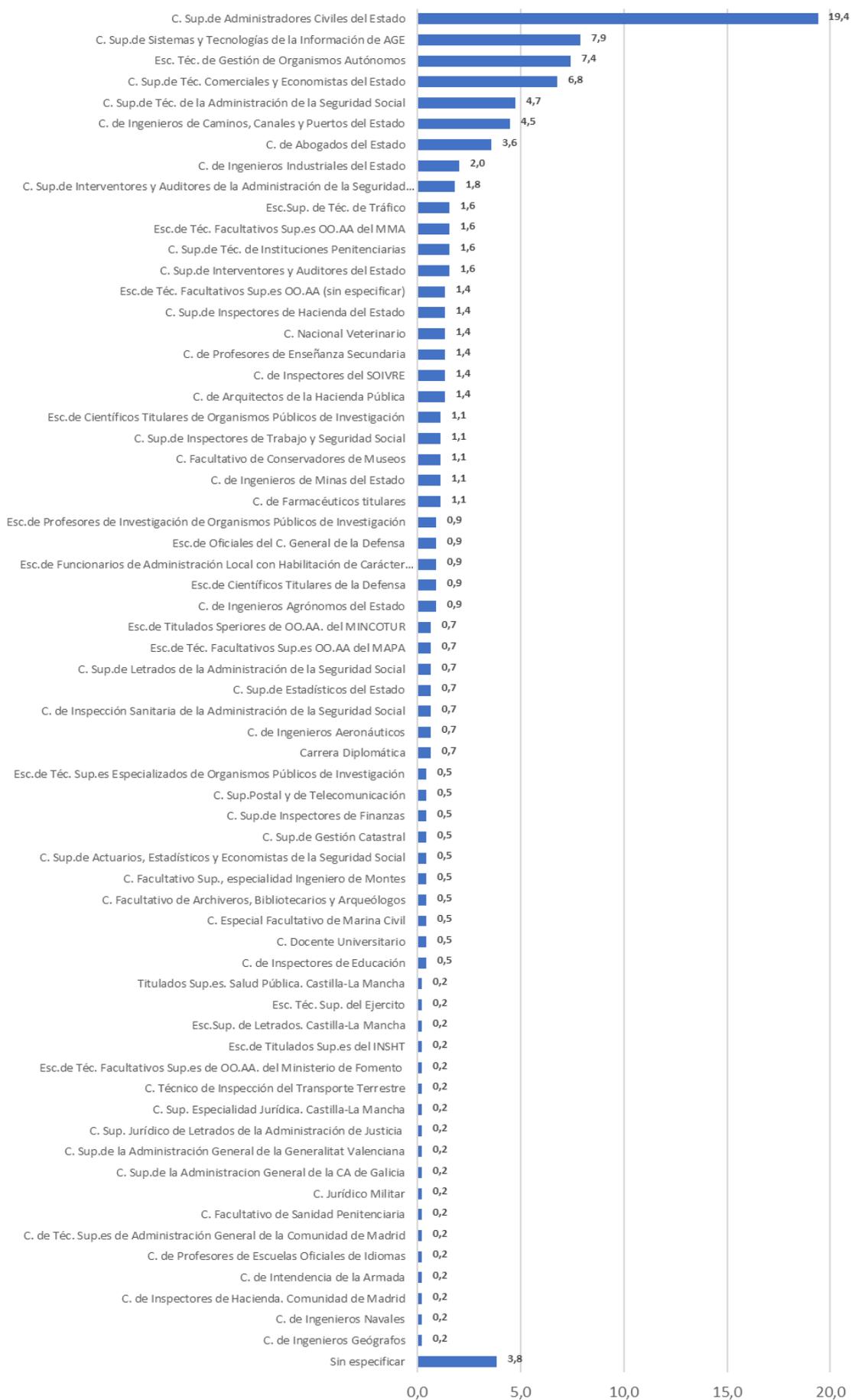
Para presentar y facilitar la comprensión de la información, se ha procedido a recodificar las respuestas recibidas (en formato de pregunta abierta) para agruparlas por categorías.

Señale su cuerpo o escala de pertenencia

	Frecuencia	Porcentaje
Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado	86	19,4
Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado	35	7,9
Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos (OO.AA.)	33	7,4
Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado	30	6,8
Cuerpo Superior de Técnicos de la Administración de la Seguridad Social	21	4,7
Cuerpo de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos del Estado	20	4,5
Cuerpo de Abogados del Estado	16	3,6
Cuerpo de Ingenieros Industriales del Estado	9	2,0
Cuerpo Superior de Interventores y Auditores de la Administración de la Seguridad Social	8	1,8
Cuerpo Superior de Interventores y Auditores del Estado	7	1,6
Cuerpo Superior de Técnicos de Instituciones Penitenciarias	7	1,6
Escala de Técnicos Facultativos Superiores OO.AA del MMA	7	1,6
Escala Superior de Técnicos de Tráfico	7	1,6
Cuerpo de Arquitectos de la Hacienda Pública	6	1,4
Cuerpo de Inspectores del SOIVRE	6	1,4
Cuerpo de Profesores de Enseñanza Secundaria	6	1,4
Cuerpo Nacional Veterinario	6	1,4
Cuerpo Superior de Inspectores de Hacienda del Estado	6	1,4
Escala de Técnicos Facultativos Superiores OO.AA (sin especificar)	6	1,4
Cuerpo de Farmacéuticos titulares	5	1,1
Cuerpo de Ingenieros de Minas del Estado	5	1,1
Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos	5	1,1
Cuerpo Superior de Inspectores de Trabajo y Seguridad Social	5	1,1
Escala de Científicos Titulares de Organismos Públicos de Investigación	5	1,1
Cuerpo de Ingenieros Agrónomos del Estado	4	0,9
Escala de Científicos Titulares de la Defensa	4	0,9
Escala de Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional	4	0,9
Escala de Oficiales del Cuerpo General de la Defensa	4	0,9
Escala de Profesores de Investigación de Organismos Públicos de Investigación	4	0,9
Carrera Diplomática	3	0,7
Cuerpo de Ingenieros Aeronáuticos	3	0,7
Cuerpo de Inspección Sanitaria de la Administración de la Seguridad Social	3	0,7
Cuerpo Superior de Estadísticos del Estado	3	0,7
Cuerpo Superior de Letrados de la Administración de la Seguridad Social	3	0,7
Escala de Técnicos Facultativos Superiores OO.AA del MAPA	3	0,7
Escala de Titulados Superiores de OO.AA. del MINCOTUR	3	0,7
Cuerpo de Inspectores de Educación	2	0,5
Cuerpo Docente Universitario	2	0,5
Cuerpo Especial Facultativo de Marina Civil	2	0,5
Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos	2	0,5
Cuerpo Facultativo Superior, especialidad Ingeniero de Montes	2	0,5
Cuerpo Superior de Actuarios, Estadísticos y Economistas de la Seguridad Social	2	0,5
Cuerpo Superior de Gestión Catastral	2	0,5
Cuerpo Superior de Inspectores de Finanzas	2	0,5
Cuerpo Superior Postal y de Telecomunicación	2	0,5
Escala de Técnicos Superiores Especializados de Organismos Públicos de Investigación	2	0,5
Cuerpo de Ingenieros Geógrafos	1	0,2
Cuerpo de Ingenieros Navales	1	0,2
Cuerpo de Inspectores de Hacienda. Comunidad de Madrid	1	0,2
Cuerpo de Intendencia de la Armada	1	0,2
Cuerpo de Profesores de Escuelas Oficiales de Idiomas	1	0,2
Cuerpo de Técnicos Superiores de Administración General de la Comunidad de Madrid	1	0,2
Cuerpo Facultativo de Sanidad Penitenciaria	1	0,2
Cuerpo Jurídico Militar	1	0,2
Cuerpo Superior de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Galicia	1	0,2
Cuerpo Superior de la Administración General de la Generalitat Valenciana	1	0,2
Cuerpo Superior Jurídico de Letrados de la Administración de Justicia	1	0,2
Cuerpo Superior. Especialidad Jurídica. Castilla-La Mancha	1	0,2
Cuerpo Técnico de Inspección del Transporte Terrestre	1	0,2
Escala de Técnicos Facultativos Superiores de OO.AA. del Ministerio de Fomento	1	0,2
Escala de Titulados Superiores del INSHT	1	0,2
Escala Superior de Letrados. Castilla-La Mancha	1	0,2
Escala Técnica Superior del Ejército	1	0,2
Titulados Superiores. Salud Pública. Castilla-La Mancha	1	0,2
Sin especificar	17	3,8
Total	443	100,0

Variable recodificada

Cuerpo o Escala al que pertenece



3. Perfil competencial

En esta sección de la encuesta se pretende conocer las opiniones sobre las competencias más importantes, a juicio de las personas encuestadas, que deben tener un perfil directivo de la Administración pública.

Para ello, se pide una valoración del grado de importancia que se atribuye a una serie de competencias agrupadas en tres categorías: *competencias profesionales individuales*, *competencias en gestión de personas* y *competencias en gestión institucional y de proyectos*.

En cuanto a las categorías de respuesta, se ofrece un intervalo entre 1, que significa “completamente prescindible”, y 10, que significa “extremadamente importante o esencial”. Para el análisis se tiene en cuenta principalmente la media aritmética de las respuestas obtenidas.

3.1. Competencias profesionales individuales

3.1.1. Análisis descriptivo

Dentro del grupo de variables de las competencias profesionales individuales, la más destacada por las personas encuestadas es la **ética profesional e integridad** (9,55 de media), seguida por el **liderazgo de equipos** (9,20) y la **resolución de problemas complejos** (9,01). Muy cerca del 9 se sitúa también la **identificación con el servicio público y la ciudadanía** (8,98), y a una distancia notable las **competencias digitales** (8,16), considerada como la competencia menos importante de este grupo.

Grado medio de la importancia atribuida a las "Competencias profesionales individuales"

	N válido	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Ética profesional e integridad	443	1	10	9,55	1,09
Liderazgo de equipos	443	3	10	9,20	0,91
Resolución de problemas complejos	443	1	10	9,01	1,03
Identificación con el servicio público y la ciudadanía	443	1	10	8,98	1,48
Competencias digitales	443	1	10	8,16	1,42



Cabe mencionar, entrando en el detalle de los datos, que la **ética e integridad** han recibido la puntuación más alta (10) por el 75,2% de la muestra, seguida por la **identificación con el servicio público** (51,5%).

Asimismo, destaca que la valoración más baja obtenida por el **liderazgo de equipos** es de 3 (en el resto la menor es 1, el grado más bajo de la escala). Esta competencia reúne al 97,1% de la muestra en las tres categorías de respuesta más altas (8, 9 y 10), situándose en primer lugar desde esta perspectiva, seguido por la **ética e integridad** (96,2%) y la **resolución de problemas complejos** (94,1%). La **identificación con el servicio público** (88,5%) y, especialmente, las **competencias digitales** (74,5%), se sitúan por debajo de manera considerable, con prácticamente 20 puntos porcentuales de distancia entre la primera y la última.

3.1.2. Tabla resumen

Competencias profesionales individuales										
	Ética profesional e integridad (Media= 9,55)		Liderazgo de equipos (Media= 9,20)		Resolución de problemas complejos (Media=9,01)		Identificación con el servicio público y la ciudadanía (Media= 8,98)		Competencias digitales (Media= 8,16)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1. Completamente prescindible	2	0,5	0	0,0	1	0,2	3	0,7	1	0,2
2. Sin importancia	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,2
3. Poca importancia	2	0,5	1	0,2	0	0,0	4	0,9	3	0,7
4. Algo importante	0	0,0	0	0,0	1	0,2	1	0,2	1	0,2
5. Moderadamente importante	1	0,2	1	0,2	0	0,0	5	1,1	10	2,3
6. Importante	6	1,4	3	0,7	6	1,4	16	3,6	38	8,6
7. Bastante importante	6	1,4	8	1,8	18	4,1	22	5,0	59	13,3
8. Muy importante	29	6,5	74	16,7	91	20,5	70	15,8	140	31,6
9. Altamente importante	64	14,4	158	35,7	164	37,0	94	21,2	111	25,1
10. Extremadamente importante o esencial	333	75,2	198	44,7	162	36,6	228	51,5	79	17,8
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

3.1.3. Análisis por sexo

Si se analizan los datos en función del sexo, las mujeres otorgan una mayor importancia a todas las variables, pero es especialmente significativa en **identificación con el servicio público y la ciudadanía** (0,57 puntos de diferencia) y en **competencias digitales** (0,54 puntos de diferencia). El resto de variables también presentan diferencias notables, superiores a 0,30 puntos.

La tabla muestra resaltadas algunas casillas en colores, lo que indica que hay una diferencia entre 0,25 y 0,50 (en amarillo) o de más de 0,50 (rosa) entre ambos sexos. Esta leyenda se repetirá en los análisis por edad sucesivos, con el objetivo de facilitar la lectura de la tabla.

Grado medio de importancia atribuido a las competencias profesionales individuales * Sexo

	Hombre		Mujer		Total		Diferencia
	N	Media	N	Media	N	Media	
Identificación con el servicio público y la ciudadanía	216	8,69	227	9,26	443	8,98	0,57
Ética profesional e integridad	216	9,39	227	9,69	443	9,55	0,30
Liderazgo de equipos	216	9,03	227	9,36	443	9,20	0,33
Competencias digitales	216	7,88	227	8,43	443	8,16	0,54
Resolución de problemas complejos	216	8,84	227	9,17	443	9,01	0,32

3.1.4. Análisis por edad

Por su parte, en los cruces por edad también se aprecian diferencias notables, salvo en la resolución de problemas complejos, donde todas las categorías se encuentran en un rango de 0,15 puntos.

Las variables sobre **identificación con el servicio público y la ciudadanía** y **ética profesional e integridad** presentan diferencias superiores a medio punto entre las personas menores de 35 años y las personas mayores de 55, siendo el grupo de mayor edad el que más importancia otorga a ambas categorías.

El **liderazgo de equipos** recibe la mayor puntuación por parte del grupo de 35-44 (un elevado 9,43), estableciendo una diferencia notable con las personas mayores de 55 (9,04, una puntuación aún muy alta). Por el contrario, es el grupo que menos puntúa en las **competencias digitales** (7,92), con 0.28 de diferencia respecto al grupo de 45-54 (8,30).

La tabla muestra resaltadas algunas casillas en colores, lo que indica que hay una diferencia entre 0,25 y 0,50 (en amarillo) o de más de 0,50 (rosa) entre uno o más grupos de edad. Esta leyenda se repetirá en los análisis por edad sucesivos, con el objetivo de facilitar la lectura de la tabla.

Grado medio de importancia atribuido a las competencias profesionales individuales * EDAD

	Menos de 35 años		35-44		45-54		55 o más		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Identificación con el servicio público y la ciudadanía	18	8,39	74	8,70	178	9,12	173	9,03	443	8,98
Ética profesional e integridad	18	9,00	74	9,50	178	9,60	173	9,57	443	9,55
Liderazgo de equipos	18	9,22	74	9,43	178	9,26	173	9,04	443	9,20
Competencias digitales	18	8,17	74	7,92	178	8,30	173	8,13	443	8,16
Resolución de problemas complejos	18	9,11	74	8,97	178	9,05	173	8,97	443	9,01

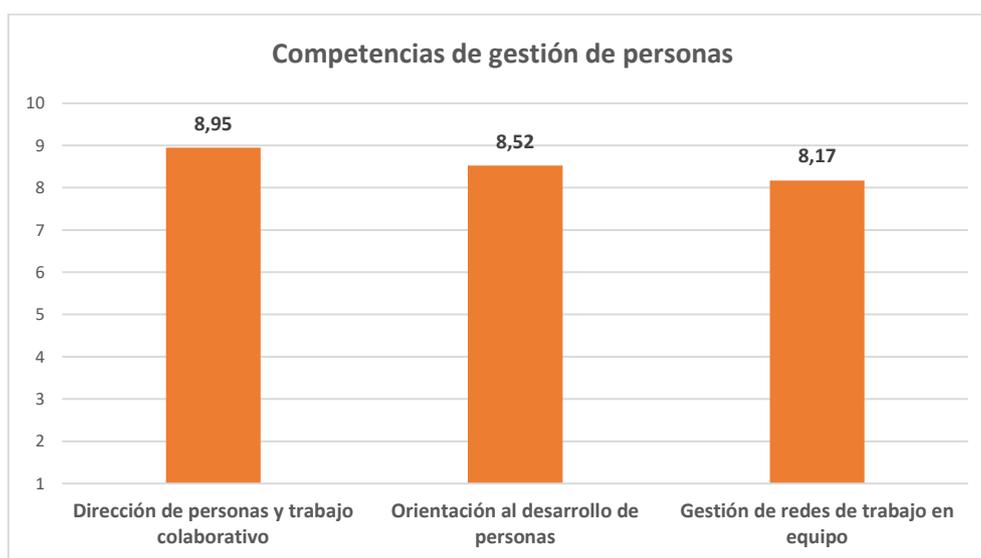
3.2. Competencias en gestión de personas y equipos

3.2.1. Análisis descriptivo

En cuanto a las competencias en gestión de personas, la **dirección de personas y trabajo colaborativo** se considera como la más importante de este grupo por parte de las personas encuestadas, que le otorgan una valoración media de 8,95, con un 4 (*Algo importante*) como valor más bajo. Le sigue la **orientación al desarrollo de personas** en segundo lugar con un 8,52 de media, y cierra la lista la **gestión de redes de trabajo en equipo** con un 8,17 de media.

Grado medio de importancia atribuida a las "Competencias de gestión de personas"

	N válido	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Dirección de personas y trabajo colaborativo	443	4	10	8,95	1,01
Orientación al desarrollo de personas	443	1	10	8,52	1,26
Gestión de redes de trabajo en equipo	443	1	10	8,17	1,38



Las respuestas más frecuentes se han situado en el 9 (*Altamente importante*) en las variables sobre **gestión y orientación al desarrollo de personas**, y en el 8 en la **gestión de redes**. Estas medias son inferiores comparadas con el grupo anterior, donde el valor más frecuente estaba situado en el 10 (*Extremadamente importante o esencial*) en tres de las cinco competencias del grupo.

Competencias de gestión de personas

	Dirección de personas y trabajo colaborativo (Media= 8,95)		Orientación al desarrollo de personas (Media= 8,52)		Gestión de redes de trabajo en equipo (Media= 8,17)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1. Completamente prescindible	0	0,0	1	0,2	1	0,2
2. Sin importancia	0	0,0	0	0,0	0	0,0
3. Poca importancia	0	0,0	0	0,0	3	0,7
4. Algo importante	2	0,5	1	0,2	3	0,7

5. Moderadamente importante	1	0,2	8	1,8	12	2,7
6. Importante	8	1,8	25	5,6	26	5,9
7. Bastante importante	18	4,1	30	6,8	65	14,7
8. Muy importante	95	21,4	134	30,2	144	32,5
9. Altamente importante	173	39,1	142	32,1	115	26,0
10. Extremadamente importante o esencial	146	33,0	102	23,0	74	16,7
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0

3.2.2. Análisis por sexo

Las respuestas recibidas siguen mostrando una diferencia considerable en función del sexo de las personas encuestadas. En todos los casos de este grupo de variables también las puntuaciones otorgadas por las mujeres son más altas que por los hombres, destacando la **orientación al desarrollo de personas** (0,39 de diferencia). Le siguen con registros similares la **dirección de personas y el trabajo colaborativo** (0,31) y la gestión de redes de trabajo en equipos (0,30).

Grado medio de importancia atribuida a las competencias de gestión de personas * Sexo

	Hombre		Mujer		Total		Diferencia
	N	Media	N	Media	N	Media	
Dirección de personas y trabajo colaborativo	216	8,79	227	9,10	443	8,95	0,31
Orientación al desarrollo de personas	216	8,32	227	8,71	443	8,52	0,39
Gestión de redes de trabajo en equipo	216	8,02	227	8,32	443	8,17	0,30

3.2.3. Análisis por edad

El análisis por edad muestra que las personas del grupo de mayores de 55 son las que menos importancia otorgan a la **dirección de personas y trabajo colaborativo** (8,81, un valor en cualquier caso muy alto) y a la **gestión de redes de trabajo en equipo** (8,02). En la **dirección de personas y trabajo colaborativo**, el grupo de 35-44 otorga un 9,19 de puntuación y el de menores de 35, un 9,11. En cuanto a la **gestión de redes de trabajo en equipo** la diferencia la marca solamente el grupo de menores de 35 años, que con un 8,50 se sitúa diferenciada del resto. Por último, respecto a la **orientación al desarrollo de personas**, el grupo de menores de 35 se sitúa diferenciada del resto, pero con el valor más bajo (8,28)

Grado medio de importancia atribuida a las competencias de gestión de personas * Edad

	Menos de 35 años		35-44		45-54		55 o más		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Dirección de personas y trabajo colaborativo	18	9,11	74	9,19	178	8,97	173	8,81	443	8,95
Orientación al desarrollo de personas	18	8,28	74	8,59	178	8,61	173	8,42	443	8,52
Gestión de redes de trabajo en equipo	18	8,50	74	8,05	178	8,33	173	8,02	443	8,17

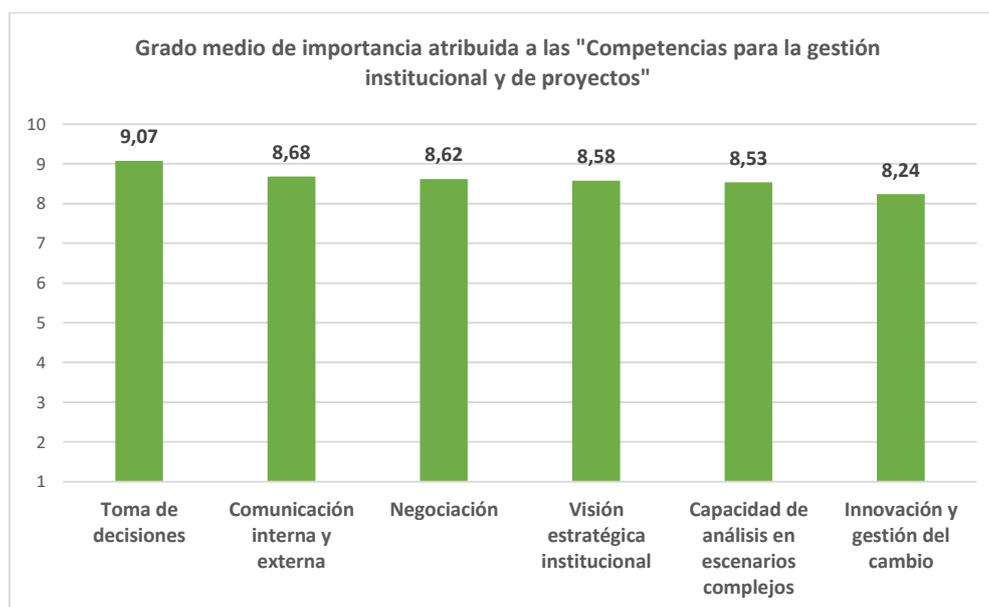
3.3. Competencias para la gestión institucional y de proyectos

3.3.1. Análisis descriptivo

El último grupo de variables sobre competencias se refiere a la gestión institucional y de proyectos. En él destaca la **toma de decisiones** como la competencia considerada más importante, siendo la única que obtiene una valoración media por encima del 9 (9,07). Le siguen la **comunicación** (8,68), la **negociación** (8,62), la **visión estratégica institucional** (8,53) y la **capacidad de análisis en escenarios complejos** (8,53). A cierta distancia se sitúa la **innovación y gestión del cambio** (8,24), considerada como la menos importante de este grupo.

Grado medio de importancia atribuido a las "Competencias para la gestión institucional y de proyectos"

	N válido	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Toma de decisiones	443	2	10	9,07	1,11
Comunicación interna y externa	443	3	10	8,68	1,17
Negociación	443	2	10	8,62	1,28
Visión estratégica institucional	443	1	10	8,58	1,29
Capacidad de análisis en escenarios complejos	443	3	10	8,53	1,27
Innovación y gestión del cambio	443	2	10	8,24	1,36



Como en el resto de valoraciones sobre competencias analizadas anteriormente, los valores más bajos (0, 1, 2 y 3) son residuales, con la particularidad en este grupo de que solo una persona ha valorado una competencia con el valor 0.

El grueso de las respuestas se concentra en las categorías 8, 9 y 10, con la **toma de decisiones** en primer lugar (93,9% de este sumatorio), y siendo la única cuya respuesta más frecuente ha sido el 10. El resto se sitúan en torno al 85%, con la excepción de la **innovación y gestión del cambio**, que sólo reúne al 74,9% de la muestra respondiendo alguna de las tres categorías de respuesta entre 8 y 10. En cualquier caso, no se debe

infravalorar, como en el resto de categorías, resultados que se sitúan claramente por encima del 8.

3.3.2. Tabla resumen

Competencias para la gestión institucional y de proyectos												
	Toma de decisiones (Media= 9,07)		Comunicación interna y externa (Media= 8,68)		Negociación (Media= 8,62)		Visión estratégica institucional (Media= 8,58)		Capacidad de análisis en escenarios complejos (Media= 8,53)		Innovación y gestión del cambio (Media= 8,24)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Completamente prescindible	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,2	0	0,0	0	0,0
2. Sin importancia	1	0,2	0	0,0	1	0,2	0	0,0	0	0,0	1	0,2
3. Poca importancia	2	0,5	1	0,2	2	0,5	1	0,2	2	0,5	2	0,5
4. Algo importante	0	0,0	0	0,0	2	0,5	0	0,0	4	0,9	2	0,5
5. Moderadamente importante	2	0,5	5	1,1	7	1,6	5	1,1	4	0,9	10	2,3
6. Importante	6	1,4	16	3,6	18	4,1	26	5,9	23	5,2	33	7,4
7. Bastante importante	16	3,6	40	9,0	26	5,9	42	9,5	35	7,9	63	14,2
8. Muy importante	82	18,5	109	24,6	122	27,5	114	25,7	122	27,5	119	26,9
9. Altamente importante	144	32,5	150	33,9	149	33,6	131	29,6	151	34,1	138	31,2
10. Extremadamente importante o esencial	190	42,9	122	27,5	116	26,2	123	27,8	102	23,0	75	16,9
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

3.3.3. Análisis por sexo

En lo referente a las competencias para la gestión institucional y de proyectos, todas las categorías muestran de nuevo diferencias suficientemente notables, y en todos los casos con valoraciones más altas de las mujeres que de los hombres.

Las más destacables son la **innovación y gestión del cambio** (0,47) y la **comunicación interna y externa** (0,46), seguidas por la **toma de decisiones** (0,34), la **negociación** y la **capacidad de análisis en escenarios complejos** (0,32 en ambos). Solo queda la **visión estratégica institucional**, que presenta una diferencia de 0,23 puntos.

Grado medio de importancia atribuida a las competencias para la gestión institucional y de proyectos * Sexo

	Hombre		Mujer		Total		Diferencia
	N	Media	N	Media	N	Media	
Comunicación interna y externa	216	8,44	227	8,91	443	8,68	0,46
Visión estratégica institucional	216	8,46	227	8,69	443	8,58	-0,23
Capacidad de análisis en escenarios complejos	216	8,37	227	8,69	443	8,53	0,32
Toma de decisiones	216	8,90	227	9,23	443	9,07	0,34
Negociación	216	8,45	227	8,78	443	8,62	0,32
Innovación y gestión del cambio	216	8,00	227	8,47	443	8,24	0,47

3.3.4. Análisis por edad

En cuanto al análisis de los cruces por edad en esta variable, lo más destacable es la diferencia muy notable respecto a la **comunicación interna y externa** entre el grupo de las personas menores de 35 (9,22) y el resto, con diferencias entre 0,45 (35-44) y 0,65 puntos (mayores de 55).

La **negociación** es la otra competencia que marca una diferencia reseñable, solo entre los más jóvenes, por los 0,25 puntos que otorgan por encima los menores de 35 años respecto al grupo de 35-44. Esta diferencia apenas llega al 0,15 en el resto de grupos.

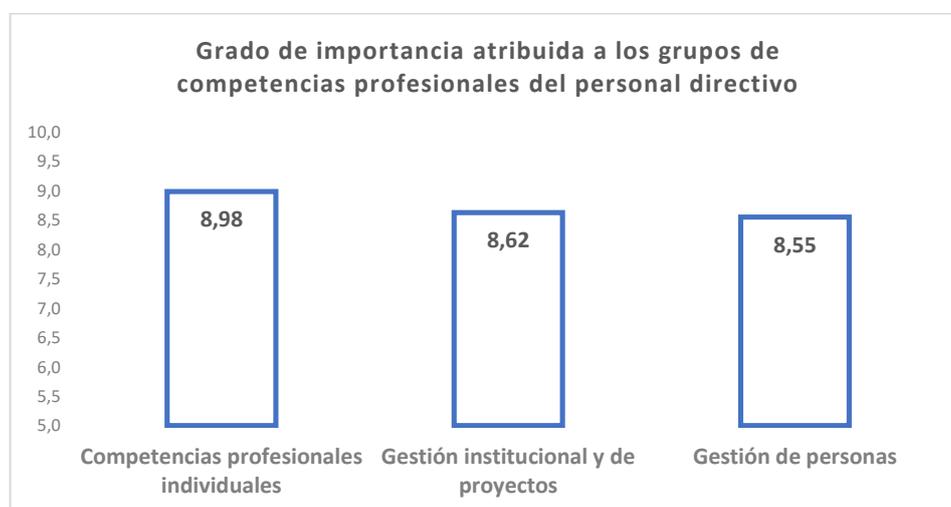
Grado medio de importancia atribuida a las competencias para la gestión institucional y de proyectos * Edad

	Menos de 35 años		35-44		45-54		55 o más		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Comunicación interna y externa	18	9,22	74	8,61	178	8,77	173	8,57	443	8,68
Visión estratégica institucional	18	8,39	74	8,57	178	8,63	173	8,55	443	8,58
Capacidad de análisis en escenarios complejos	18	8,67	74	8,45	178	8,61	173	8,47	443	8,53
Toma de decisiones	18	9,11	74	9,26	178	9,03	173	9,03	443	9,07
Negociación	18	8,78	74	8,53	178	8,63	173	8,63	443	8,62
Innovación y gestión del cambio	18	8,17	74	8,14	178	8,34	173	8,18	443	8,24

3.4. Análisis conjunto de las competencias del personal directivo

En este punto se ofrece una visión general del conjunto de competencias directivas, para compararlas entre ellas y entre los distintos grupos.

El grupo de **competencias profesionales individuales** aparece como el que se considera más importante por parte de las personas encuestadas (media de 8,98 en las cinco variables que lo componen), seguido la **gestión institucional y de proyectos** (8,62 de media en seis variables), para terminar con la **gestión de personas** (8,55 de media en tres variables).



Para facilitar su interpretación del siguiente gráfico, se han coloreado las distintas competencias según el grupo al que pertenecen, y continuando con los colores de los anteriores epígrafes. Así, el azul corresponde a las competencias profesionales individuales, el verde a las competencias de gestión institucional y proyectos, y el naranja a las competencias en gestión de personas y equipos.

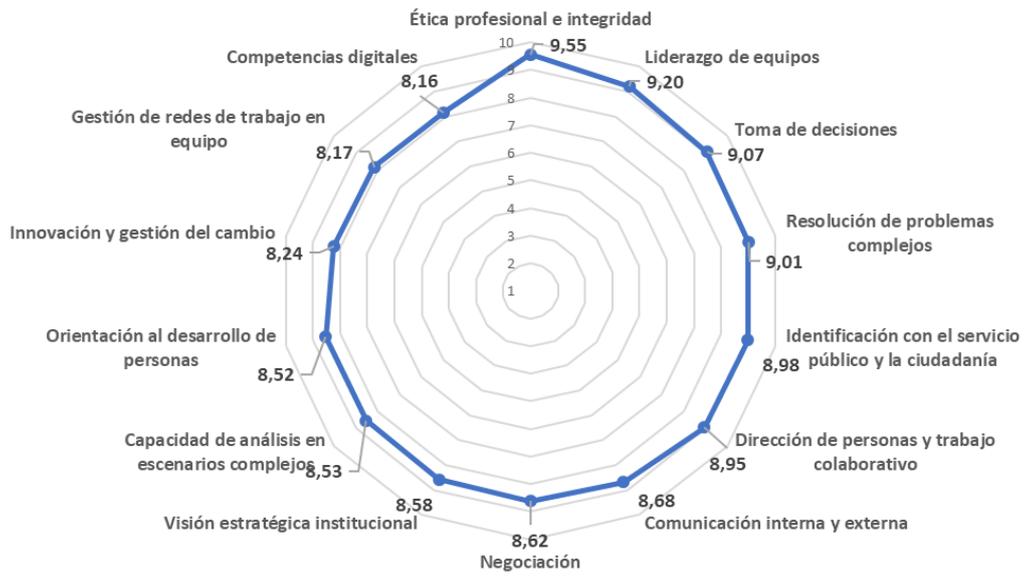
En el gráfico a continuación se observa cómo las competencias del grupo “individuales” son consideradas como las más importantes, puesto que 4 de las 5 con puntuaciones más altas pertenecen a dicho grupo. Solo las competencias digitales no están entre las destacadas, ocupando de hecho el último lugar de la serie.

Siguiendo con la mirada sobre las competencias tomadas de forma independiente, la **ética profesional e integridad** (9,55) se sitúa, como se ha visto con anterioridad, como la más destacada de todas las competencias en su conjunto, seguida de nuevo por el **liderazgo de equipos** (9,20). La **toma de decisiones** (9,07) aparece como tercera en esta visión general, y de nuevo continúan el listado dos competencias del grupo individuales, ambas en torno al 9 (**resolución de problemas complejos** e **identificación con el servicio público y la ciudadanía**). La competencia mejor valorada del grupo “personas y equipos”, concretamente la **dirección de personas y trabajo colaborativo** (8,95), se sitúa en sexto lugar, y completa el listado de competencias puntuadas por encima de la media (8,73).

A continuación, aparece un grupo que obtiene puntuaciones por encima del 8,5, casi todas del grupo de “competencias institucionales”, y por último se encuentran las tres competencias que obtuvieron menor puntuación en sus respectivos grupos y que apenas alcanzan el 8,25: **innovación y gestión del cambio** (8,24), **gestión de redes y trabajo en equipo** (8,17) y **competencias digitales** (8,16).



Grado de importancia atribuida a las competencias del personal directivo



4. Necesidades formativas

El último bloque del cuestionario se dedica a indagar sobre las necesidades formativas del personal directivo, afrontadas desde tres perspectivas:

- Cuestiones cotidianas, del día a día, que les suponen mayor esfuerzo y a las que dedican más tiempo, con el objetivo de conocer hacia qué materias se puede orientar una planificación formativa que dé respuesta a sus necesidades e inquietudes.
- Percepción sobre inquietudes o carencias formativas a nivel individual en el momento actual, para concretar las materias que destacan más las personas encuestadas.
- Opiniones sobre las necesidades formativas futuras en función de las necesidades que identifican en el medio y largo plazo de las administraciones públicas.

En todas estas variables la escala de valoración se sitúa entre el 1 (*Importancia mínima o prescindible*) y el 5 (*Importancia máxima o esencial*).

4.1. Aspectos que suponen un mayor esfuerzo o dedicación en el trabajo cotidiano como personal directivo

4.1.1. Análisis descriptivo

La **planificación de proyectos** es la cuestión que obtiene una mayor puntuación, destacando sobre el resto con un 4,22 de media. Le siguen la **gestión del trabajo diario del equipo** (4,02) y la **comunicación interna** (3,99), cuestiones ligadas a la actividad diaria del círculo más cercano.

A continuación, les siguen con un cierto margen de distancia la **evaluación de proyectos** (3,81) y **co-gestionar y co-liderar proyectos** (3,74), que junto a las anteriores completan las cinco tareas por encima de la media del total de cuestiones planteadas (3,66).

Ya por debajo de la media se encuentran cuestiones como **Atraer y fidelizar personas** (3,61), **Prevenir y gestionar conflictos internos** (3,56), o **Desarrollar mi integridad y la de mi equipo** (3,52), por encima del 3,5.

Cierran el listado tareas relacionadas con las relaciones externas del personal directivo, como son **Establecer nuevas líneas de colaboración con otros departamentos o instituciones** (3,49), y a considerable distancia del resto **Transmitir a la sociedad el valor público del trabajo que realizamos** (3,32) e **Incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos** (2,98).

¿Qué aspectos de su desempeño como personal directivo le suponen una mayor dedicación y esfuerzo?

	N válido	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Planificar adecuadamente los proyectos que dirijo (mejora de resultados, eficiencia de recursos...)	443	1	5	4,22	,84
Gestionar el trabajo diario de mi equipo	443	2	5	4,02	,87
La comunicación interna (equipo, organización)	443	1	5	3,99	,90
Evaluar la gestión y ejecución de proyectos	443	1	5	3,81	,95
Co-gestionar o co-liderar proyectos	443	1	5	3,74	,92
Atraer y fidelizar personas	443	1	5	3,61	1,04
Prevenir y gestionar conflictos internos	443	1	5	3,56	1,10
Desarrollar mi integridad y la de mi equipo	443	1	5	3,52	1,06
Establecer nuevas líneas de colaboración con otros departamentos o instituciones	443	1	5	3,49	1,01
Transmitir a la sociedad el valor público del trabajo que realizamos	443	1	5	3,32	1,20
Incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos	443	1	5	2,98	1,07



4.1.2. Tablas resumen

¿Qué aspectos de su desempeño como personal directivo le suponen una mayor dedicación y esfuerzo? (I)

	Planificar adecuadamente los proyectos que dirijo (Media= 4,22)		Gestionar el trabajo diario de mi equipo (Media= 4,02)		La comunicación interna (equipo, organización) (Media= 3,99)		Evaluar la gestión y ejecución de proyectos (Media= 3,81)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	4	,9	0	0,0	3	,7	11	2,5
2	12	2,7	21	4,7	22	5,0	23	5,2
3	58	13,1	99	22,3	95	21,4	115	26,0
4	177	40,0	173	39,1	178	40,2	186	42,0
5	192	43,3	150	33,9	145	32,7	108	24,4
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

¿Qué aspectos de su desempeño como personal directivo le suponen una mayor dedicación y esfuerzo? (II)

	Co-gestionar o co-liderar proyectos (Media= 3,74)		Atraer y fidelizar personas (Media= 3,61)		Prevenir y gestionar conflictos internos (Media= 3,56)		Desarrollar mi integridad y la de mi equipo (Media= 3,52)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	10	2,3	18	4,1	20	4,5	20	4,5
2	27	6,1	43	9,7	55	12,4	45	10,2
3	121	27,3	125	28,2	126	28,4	147	33,2
4	196	44,2	166	37,5	142	32,1	145	32,7
5	89	20,1	91	20,5	100	22,6	86	19,4
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

¿Qué aspectos de su desempeño como personal directivo le suponen una mayor dedicación y esfuerzo? (III)

	Establecer nuevas líneas de colaboración con otros departamentos o instituciones (Media= 3,49)		Transmitir a la sociedad el valor público del trabajo que realizamos (Media= 3,32)		Incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos (Media= 2,98)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	19	4,3	42	9,5	48	10,8
2	44	9,9	58	13,1	83	18,7
3	147	33,2	144	32,5	170	38,4
4	165	37,2	115	26,0	113	25,5
5	68	15,3	84	19,0	29	6,5
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0

4.1.3. Análisis por sexo

En el análisis por sexo de estas variables apenas se encuentran diferencias significativas. La más relevante, con una diferencia de 0,31 puntos), aparece en **Transmitir a la sociedad el valor público del trabajo que realizamos**. Otras, en torno a 0,25, son **Prevenir y gestionar conflictos internos** (0,26) y **Desarrollar mi integridad y la de mi equipo** (0,24).

En este punto, cabe destacar que se dan los dos únicos casos en que los hombres otorgan mayor puntuación a alguna variable que las mujeres, si bien la diferencia es

residual: 0,4 de diferencia en **gestionar el trabajo diario de mi equipo** y 0,1 en **Incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos**.

Grado medio de importancia atribuida a los aspectos que le suponen una mayor dedicación y esfuerzo como personal directivo * Sexo

	Hombre		Mujer		Total		Diferencia
	N	Media	N	Media	N	Media	
Gestionar el trabajo diario de mi equipo	216	4,04	227	4,00	443	4,02	0,04
Atraer y fidelizar personas	216	3,54	227	3,67	443	3,61	0,14
Prevenir y gestionar conflictos internos	216	3,43	227	3,68	443	3,56	0,26
La comunicación interna (equipo, organización)	216	3,94	227	4,04	443	3,99	0,10
Transmitir a la sociedad el valor público del trabajo que realizamos	216	3,16	227	3,47	443	3,32	0,31
Planificar adecuadamente los proyectos que dirijo (mejora de resultados, eficiencia de recursos...)	216	4,19	227	4,25	443	4,22	0,06
Evaluar la gestión y ejecución de proyectos	216	3,75	227	3,85	443	3,81	0,10
Co-gestionar o co-liderar proyectos	216	3,63	227	3,84	443	3,74	0,21
Establecer nuevas líneas de colaboración con otros departamentos o instituciones	216	3,44	227	3,55	443	3,49	0,12
Desarrollar mi integridad y la de mi equipo	216	3,40	227	3,64	443	3,52	0,24
Incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos	216	2,99	227	2,98	443	2,98	0,01

4.1.4. Análisis por edad

El análisis por edad también muestra bastante homogeneidad en estas variables, destacando algunos casos como la **integridad**, a la que dan más relevancia los grupos de 45-54 y los mayores de 55 años, en torno al 3,60, mientras que las personas menores de 35 y las de 35-44 se sitúan ligeramente por encima del 3,20.

También se observan diferencias en **co-gestionar y co-liderar proyectos**, y nuevamente son las personas mayores quienes otorgan mayor importancia a este aspecto (3,84 en 45-54, y 3,74 en mayores de 55, por 3,50 en los menores de 35 y 3,55 en el grupo de 35-44).

Otros datos que cabe mencionar se refieren a los grupos de edad más jóvenes. Así, el grupo de menores de 35 años otorga menos importancia a **prevenir y gestionar conflictos internos** (3,00) y a la **comunicación interna** (3,67) que el resto de grupos. Por su parte, el grupo de 35-44 presta menor relevancia a la **planificación** (4,00) y **evaluación de proyectos** (3,43) que el resto, poniendo mayor puntuación que los demás en la **gestión diaria** y la **comunicación interna**.

En contraposición a este grupo, el de mayores de 55 es el que más importancia da a la **planificación** (4,33) y **evaluación de proyectos** (3,91).

Por último, reseñar que el grupo de 45-54 es el que más importancia otorga a **Incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos** (3,10, el único por encima de 3), especialmente distanciado de los grupos más jóvenes.

Grado medio de importancia atribuida a los aspectos que le suponen una mayor dedicación y esfuerzo como personal directivo * Edad

	Menos de 35 años		35-44		45-54		55 o más		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Gestionar el trabajo diario de mi equipo	18	4,11	74	4,12	178	3,98	173	4,01	443	4,02
Atraer y fidelizar personas	18	3,61	74	3,72	178	3,60	173	3,57	443	3,61
Prevenir y gestionar conflictos internos	18	3,00	74	3,66	178	3,59	173	3,54	443	3,56
La comunicación interna (equipo, organización)	18	3,67	74	4,03	178	4,03	173	3,97	443	3,99
Transmitir a la sociedad el valor público del trabajo que realizamos	18	3,28	74	2,96	178	3,32	173	3,47	443	3,32
Planificar adecuadamente los proyectos que dirijo (mejora de resultados, eficiencia de recursos...)	18	4,11	74	4,00	178	4,22	173	4,33	443	4,22
Evaluar la gestión y ejecución de proyectos	18	3,67	74	3,43	178	3,87	173	3,91	443	3,81
Co-gestionar o co-liderar proyectos	18	3,50	74	3,55	178	3,84	173	3,74	443	3,74
Establecer nuevas líneas de colaboración con otros departamentos o instituciones	18	3,22	74	3,27	178	3,59	173	3,52	443	3,49
Desarrollar mi integridad y la de mi equipo	18	3,22	74	3,23	178	3,61	173	3,59	443	3,52
Incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos	18	2,78	74	2,78	178	3,10	173	2,97	443	2,98

4.2. Necesidades de formación a nivel individual en el momento actual

4.2.1. Análisis descriptivo

En este punto se solicita a las personas encuestadas que señalen la medida en que creen que necesitan formarse para el desempeño de sus funciones directivas, y se presentan 20 temáticas diferentes.

El aspecto principal que destacan es la “**Gestión de equipos y personas**”, que obtiene una valoración media de 4,40 en una escala de 1 a 5, bastante diferenciado del resto y guardando relación tanto con la pregunta anterior, en tanto que es una de sus tareas cotidianas principales, como con las competencias a las que se les da mayor importancia (“Dirección de personas y trabajo colaborativo”, a la que se otorgaba un 8,95 sobre 10 de importancia)

Le siguen las **habilidades comunicativas** (4,19), también destacadas entre las tareas cotidianas (“Comunicación interna”), como en las competencias clave (“Comunicación interna y externa”).

Tras ellas, se encuentran las **competencias en entornos digitales** (4,17). Dado que eran las competencias consideradas menos importantes de todas las presentadas, esto puede indicar que se trata de una carencia que reconocen las personas encuestadas.

A continuación, la **planificación estratégica** (4,07), la **gestión de conflictos** (4,06) y la **tecnología aplicada a la gestión pública y la mejora de procesos** (4,00) son las siguientes, cuestiones relacionadas con el desempeño diario en tres áreas muy distintas.

Completan el grupo de materias por encima de la media (3,82), ya por debajo del 4 de valoración media, el **liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo** (3,97), la **gestión de proyectos y orientación a resultados** (3,93), la **actualización en materia legislativa** (3,89) y el **análisis de escenarios complejos** (3,87).

En el lado contrario, la **macroeconomía** (3,93) es la materia que despierta menor interés para la formación en el momento actual, y es la única que no supera el punto medio de la escala, el 3. Otras cuestiones que no se consideran prioritarias serían la formación en **ciberseguridad** (3,54), **inteligencia artificial** (3,57) o **aprender a aprender** (3,57). Pueden ser cuestiones que se delegan en otros miembros del equipo, por ejemplo, la **ciberseguridad**, o que se consideran ya suficientemente tratadas (aprender a aprender).

A priori, cuestiones relacionadas con el cambio y el futuro no se consideran especialmente relevantes. Así, la **prospectiva y escenarios futuros** (3,64), la **innovación pública** (3,65) o la **adaptabilidad** (3,68) se sitúan en la parte media-baja de la tabla, en consonancia con la importancia otorgada anteriormente a la innovación y la gestión del cambio (8,24) en las competencias clave para el personal directivo. En ese espacio se sitúa también la **gestión económica y financiera de proyectos** (3,67).

Para finalizar este apartado, la **gestión del riesgo y manejo de la incertidumbre** (3,79) y las **competencias en otros idiomas** (3,81) obtienen una valoración media ligeramente superior a las anteriores y muy cercanas a la media de las 20 materias presentadas (3,82).

¿En qué medida considera importante formarse a nivel individual a día de hoy en los siguientes aspectos?					
	N válido	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Gestión de equipos y personas	443	1	5	4,40	0,81
Habilidades comunicativas (verbal y no verbal)	443	1	5	4,19	0,86
Competencias profesionales en entornos digitales	443	1	5	4,17	0,89
Planificación estratégica	443	1	5	4,07	0,90
Gestión de conflictos	443	1	5	4,06	0,91
Tecnología aplicada a la gestión pública y la mejora de procesos	443	1	5	4,00	0,94
Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo	443	1	5	3,97	1,00
Gestión de proyectos y orientación a resultados	443	1	5	3,93	0,90
Actualización en materia legislativa	443	1	5	3,89	0,93
Análisis de escenarios complejos	443	1	5	3,87	0,92
Competencias en otros idiomas	443	1	5	3,81	1,07
Gestión del riesgo y manejo de la incertidumbre	443	1	5	3,79	0,95
Adaptabilidad	443	1	5	3,68	1,01
Gestión económica y financiera de proyectos	443	1	5	3,67	1,04
Innovación pública	443	1	5	3,65	1,00
Prospectiva y escenarios futuros	443	1	5	3,64	0,99
Aprender a aprender	443	1	5	3,57	1,11
Inteligencia artificial	443	1	5	3,57	1,08
Ciberseguridad	443	1	5	3,54	1,13

Grado medio de importancia atribuido a la formación en diferentes materias a nivel individual en el momento actual

(1= "Importancia mínima o prescindible" | 5= "Importancia máxima o esencial")



4.2.2. Tablas resumen

¿En qué medida considera importante formarse a nivel individual a día de hoy en los siguientes aspectos? (I)

	Gestión de equipos y personas (Media= 4,40)		Habilidades comunicativas (verbal y no verbal) (Media= 4,19)		Competencias profesionales en entornos digitales (Media= 4,17)		Planificación estratégica (Media= 4,07)		Gestión de conflictos (Media= 4,06)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	3	,7	3	,7	5	1,1	5	1,1	3	,7
2	7	1,6	12	2,7	14	3,2	18	4,1	23	5,2
3	52	11,7	76	17,2	72	16,3	81	18,3	84	19,0
4	127	28,7	157	35,4	163	36,8	175	39,5	167	37,7
5	254	57,3	195	44,0	189	42,7	164	37,0	166	37,5
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

¿En qué medida considera importante formarse a nivel individual a día de hoy en los siguientes aspectos? (II)

	Tecnología aplicada a la gestión pública y la mejora de procesos (Media= 4,00)		Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo (Media= 3,97)		Gestión de proyectos y orientación a resultados (Media= 3,93)		Actualización en materia legislativa (Media= 3,89)		Análisis de escenarios complejos (Media= 3,87)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	10	2,3	12	2,7	5	1,1	7	1,6	7	1,6
2	18	4,1	23	5,2	24	5,4	23	5,2	20	4,5
3	83	18,7	89	20,1	93	21,0	107	24,2	119	26,9
4	183	41,3	162	36,6	196	44,2	180	40,6	176	39,7
5	149	33,6	157	35,4	125	28,2	126	28,4	121	27,3
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

¿En qué medida considera importante formarse a nivel individual a día de hoy en los siguientes aspectos? (III)

	Competencias en otros idiomas (Media= 3,81)		Gestión del riesgo y manejo de la incertidumbre (Media= 3,79)		Adaptabilidad (Media= 3,68)		Gestión económica y financiera de proyectos (Media= 3,67)		Innovación pública (Media= 3,65)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	16	3,6	8	1,8	13	2,9	18	4,1	18	4,1
2	36	8,1	29	6,5	31	7,0	35	7,9	30	6,8
3	99	22,3	120	27,1	149	33,6	124	28,0	129	29,1
4	155	35,0	175	39,5	141	31,8	165	37,2	180	40,6
5	137	30,9	111	25,1	109	24,6	101	22,8	86	19,4
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

¿En qué medida considera importante formarse a nivel individual a día de hoy en los siguientes aspectos? (IV)

	Prospectiva y escenarios futuros (Media= 3,64)		Aprender a aprender (Media= 3,57)		Inteligencia artificial (Media= 3,57)		Ciberseguridad (Media= 3,54)		Macroeconomía (Media= 2,93)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	17	3,8	24	5,4	20	4,5	28	6,3	57	12,9
2	29	6,5	40	9,0	46	10,4	42	9,5	84	19,0
3	136	30,7	142	32,1	136	30,7	136	30,7	164	37,0
4	174	39,3	132	29,8	145	32,7	137	30,9	109	24,6
5	87	19,6	105	23,7	96	21,7	100	22,6	29	6,5
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

4.2.3. Análisis por sexo

En los cruces por sexo la variable más destacable, en cuanto a la diferencia que presenta entre ambos sexos, es la relativa al **liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo**, en donde la diferencia entre la opinión de ambos sexos varía en 0,44 puntos (hombres= 3,75; mujeres= 4,18).

Otras cuestiones en donde se aprecian diferencias que pueden ser comentadas se sitúan por encima de los 0,25 puntos, siempre con las mujeres otorgando mayor importancia, como en el resto de las variables de esta pregunta: **aprender a aprender, actualización en materia legislativa y competencias profesionales en entornos digitales**.

Grado medio de importancia atribuida a la formación individual actual en diferentes aspectos * Sexo

	Hombre		Mujer		Total		Diferencia
	N	Media	N	Media	N	Media	
Competencias profesionales en entornos digitales	216	4,03	227	4,30	443	4,17	0,26
Competencias en otros idiomas	216	3,75	227	3,88	443	3,81	0,14
Habilidades comunicativas (verbal y no verbal)	216	4,12	227	4,27	443	4,19	0,15
Actualización en materia legislativa	216	3,75	227	4,02	443	3,89	0,27
Gestión de proyectos y orientación a resultados	216	3,84	227	4,02	443	3,93	0,18
Planificación estratégica	216	4,02	227	4,12	443	4,07	0,10
Tecnología aplicada a la gestión pública y la mejora de procesos	216	3,91	227	4,08	443	4,00	0,17
Inteligencia artificial	216	3,46	227	3,67	443	3,57	0,20
Ciberseguridad	216	3,46	227	3,61	443	3,54	0,15
Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo	216	3,75	227	4,18	443	3,97	0,44
Gestión de equipos y personas	216	4,37	227	4,44	443	4,40	0,07
Gestión de conflictos	216	3,97	227	4,15	443	4,06	0,18
Gestión económica y financiera de proyectos	216	3,55	227	3,78	443	3,67	0,23
Macroeconomía	216	2,92	227	2,94	443	2,93	0,03
Innovación pública	216	3,55	227	3,74	443	3,65	0,19
Prospectiva y escenarios futuros	216	3,56	227	3,72	443	3,64	-0,15
Análisis de escenarios complejos	216	3,86	227	3,87	443	3,87	0,01
Gestión del riesgo y manejo de la incertidumbre	216	3,77	227	3,82	443	3,79	0,05
Adaptabilidad	216	3,64	227	3,72	443	3,68	0,08
Aprender a aprender	216	3,43	227	3,71	443	3,57	0,28

4.2.4. Análisis por edad

Los cruces por edad muestran diferencias notables en algunas de las materias propuestas, especialmente en tres variables:

- **Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo**, en donde el grupo de menores de 35 años otorga una media de 3,50 frente al 4,04 de los dos grupos que forman los mayores de 55 años.
- **Gestión de proyectos y orientación a resultados**, donde de nuevo los mayores de 55 años (4,07 y 3,90) otorgan mayor importancia que las personas menores de 35 (3,50).
- **Ciberseguridad**, donde la diferencia entre los dos grupos de mayor y menor edad es de 0,54 puntos.

En este análisis, que hay que tomar con cautela por el escaso peso de las personas menores de 35 años en la distribución de la muestra, también se observa cómo las personas mayores de 55 años dan más importancia a cuestiones como la **innovación pública**, la **inteligencia artificial** o la **prospectiva y escenarios futuros**.

Por su parte, el grupo de menores de 35 da mayor prioridad que el resto de grupos a las **competencias en otros idiomas**, la **actualización en materia legislativa**, o **aprender a aprender**.

Grado medio de importancia atribuida a la formación individual actual en diferentes aspectos * Edad

	Menos de 35 años		35-44		45-54		55 o más		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Competencias profesionales en entornos digitales	18	4,11	74	4,09	178	4,21	173	4,16	443	4,17
Competencias en otros idiomas	18	4,06	74	3,72	178	3,79	173	3,86	443	3,81
Habilidades comunicativas (verbal y no verbal)	18	4,28	74	4,27	178	4,24	173	4,11	443	4,19
Actualización en materia legislativa	18	4,00	74	3,73	178	3,98	173	3,86	443	3,89
Gestión de proyectos y orientación a resultados	18	3,50	74	3,77	178	4,07	173	3,90	443	3,93
Planificación estratégica	18	3,78	74	3,99	178	4,16	173	4,05	443	4,07
Tecnología aplicada a la gestión pública y la mejora de procesos	18	3,83	74	3,91	178	4,04	173	4,02	443	4,00
Inteligencia artificial	18	3,39	74	3,24	178	3,61	173	3,68	443	3,57
Ciberseguridad	18	3,22	74	3,30	178	3,46	173	3,76	443	3,54
Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo	18	3,50	74	3,73	178	4,04	173	4,04	443	3,97
Gestión de equipos y personas	18	4,56	74	4,51	178	4,41	173	4,34	443	4,40
Gestión de conflictos	18	3,94	74	4,09	178	4,12	173	3,99	443	4,06
Gestión económica y financiera de proyectos	18	3,72	74	3,76	178	3,66	173	3,63	443	3,67
Macroeconomía	18	2,94	74	2,93	178	2,89	173	2,97	443	2,93
Innovación pública	18	3,33	74	3,53	178	3,65	173	3,73	443	3,65
Prospectiva y escenarios futuros	18	3,33	74	3,54	178	3,64	173	3,72	443	3,64
Análisis de escenarios complejos	18	3,89	74	3,81	178	3,82	173	3,94	443	3,87
Gestión del riesgo y manejo de la incertidumbre	18	3,78	74	3,76	178	3,78	173	3,83	443	3,79
Adaptabilidad	18	3,89	74	3,69	178	3,67	173	3,67	443	3,68
Aprender a aprender	18	3,83	74	3,39	178	3,62	173	3,57	443	3,57

4.3. Formación para el futuro de la Administración y los servicios públicos

4.3.1. Análisis descriptivo

La última parte del cuestionario pretende poner la mirada de las personas encuestadas en el futuro de la formación en competencias orientadas a la Administración y a perfiles directivos.

De nuevo, la **ética y la integridad pública** (4,25) obtienen las puntuaciones más altas, junto a la **generación de confianza en las instituciones públicas** (4,14).

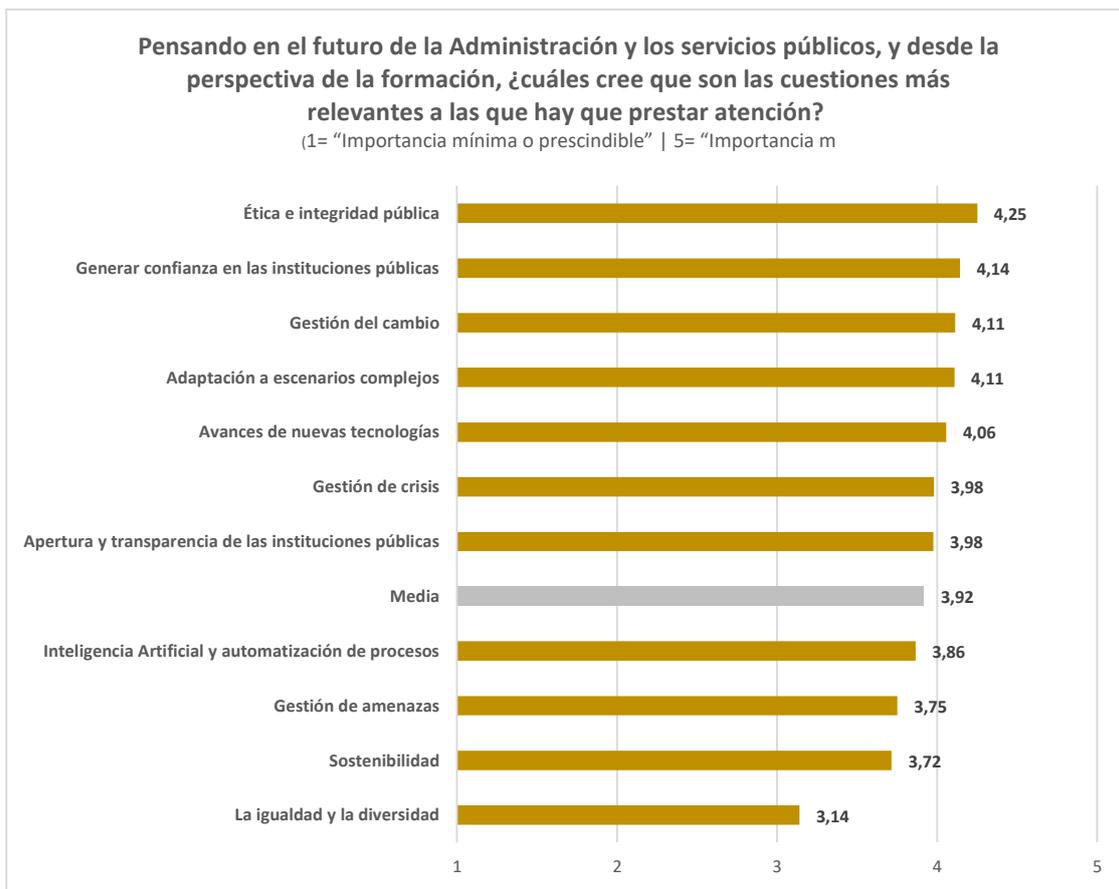
Ahora sí, con la mirada puesta en el futuro y en el conjunto de la Administración, la **gestión del cambio** (4,11) y la **adaptación a escenarios complejos** (4,11) cobran mayor relevancia que cuando se presentaron como opciones formativas a nivel individual.

Los **avances de nuevas tecnologías** (4,06) cierra el grupo de ítems por encima del 4 de puntuación media, ocupando un lugar destacado como en la pregunta anterior. Muy cerca del 4 se sitúan la **gestión de crisis** y la **transparencia y apertura de las instituciones públicas** (3,98 en ambos casos), y completan la lista por encima de la media.

Por el contrario, la **igualdad y la diversidad** (3,14) ocupan el último lugar en las prioridades futuras, con una puntuación notablemente inferior al resto (a casi 6 décimas de la siguiente), pero aún por encima del 3, valor central de la escala. La **sostenibilidad** le sigue en la parte baja (3,72) junto con la **gestión de amenazas** (3,75) y la **inteligencia artificial y la automatización de procesos** (3,86), conformando todas las mencionadas el grupo por debajo de la media aritmética de esta batería.

Pensando en el futuro de la Administración y los servicios públicos, y desde la formación, ¿Cuáles cree que son las cuestiones más relevantes a las que hay que prestar atención?

	N válido	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Ética e integridad pública	443	1	5	4,25	,92
Generar confianza en las instituciones públicas	443	1	5	4,14	,91
Gestión del cambio	443	1	5	4,11	,90
Adaptación a escenarios complejos	443	1	5	4,11	,89
Avances de nuevas tecnologías	443	1	5	4,06	,88
Gestión de crisis	443	1	5	3,98	,95
Apertura y transparencia de las instituciones públicas	443	1	5	3,98	,97
Inteligencia Artificial y automatización de procesos	443	1	5	3,86	,98
Gestión de amenazas	443	1	5	3,75	,96
Sostenibilidad	443	1	5	3,72	1,07
La igualdad y la diversidad	443	1	5	3,14	1,15



4.3.2. Tablas resumen

Pensando en el futuro de la Administración y los servicios públicos, y desde la formación, ¿Cuáles cree que son las cuestiones más relevantes a las que hay que prestar atención? (I)

	Ética e integridad pública (Media= 4,25)		Generar confianza en las instituciones públicas (Media= 4,14)		Adaptación a escenarios complejos (Media= 4,11)		Gestión del cambio (Media= 4,11)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	8	1,8	8	1,8	7	1,6	6	1,4
2	12	2,7	10	2,3	15	3,4	16	3,6
3	62	14,0	79	17,8	67	15,1	72	16,3
4	140	31,6	160	36,1	188	42,4	177	40,0
5	221	49,9	186	42,0	166	37,5	172	38,8
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

Pensando en el futuro de la Administración y los servicios públicos, y desde la formación, ¿Cuáles cree que son las cuestiones más relevantes a las que hay que prestar atención? (II)

	Avances de nuevas tecnologías (Media= 4,06)		Apertura y transparencia de las instituciones públicas (Media= 3,98)		Gestión de crisis (Media= 3,98)		Inteligencia Artificial y automatización de procesos (Media= 3,86)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	5	1,1	10	2,3	11	2,5	13	2,9
2	16	3,6	18	4,1	17	3,8	23	5,2
3	81	18,3	99	22,3	89	20,1	100	22,6
4	188	42,4	162	36,6	179	40,4	182	41,1
5	153	34,5	154	34,8	147	33,2	125	28,2
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

Pensando en el futuro de la Administración y los servicios públicos, y desde la formación, ¿Cuáles cree que son las cuestiones más relevantes a las que hay que prestar atención? (III)

	Gestión de amenazas (Media= 3,75)		Sostenibilidad (Media= 3,72)		La igualdad y la diversidad (Media= 3,14)	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
1	13	2,9	20	4,5	46	10,4
2	23	5,2	31	7,0	74	16,7
3	124	28,0	119	26,9	151	34,1
4	184	41,5	158	35,7	116	26,2
5	99	22,3	115	26,0	56	12,6
Total	443	100,0	443	100,0	443	100,0

4.3.3. Análisis por sexo

Las diferencias más altas en cuanto a la perspectiva de sexo de las personas encuestadas, siempre con las mujeres otorgando puntuaciones medias más altas, se observan en las cuestiones planteadas que más se refieren a valores y no tanto a cuestiones técnicas o de gestión: **sostenibilidad (0,33)**, **igualdad y diversidad (0,32)**, **generar confianza en las instituciones públicas (0,27)** y la **apertura y transparencia de las instituciones públicas (0,26)**.

Grado medio de importancia atribuido a las siguientes cuestiones relativas al futuro de la Administración y los servicios públicos desde la perspectiva de la formación * Sexo

	Hombre		Mujer		Total		Diferencia
	N	Media	N	Media	N	Media	
La igualdad y la diversidad	216	2,98	227	3,30	443	3,14	0,32
Adaptación a escenarios complejos	216	4,06	227	4,15	443	4,11	0,09
Gestión del cambio	216	4,02	227	4,20	443	4,11	0,18
Gestión de crisis	216	3,92	227	4,04	443	3,98	0,12
Gestión de amenazas	216	3,69	227	3,81	443	3,75	0,13
Generar confianza en las instituciones públicas	216	4,00	227	4,27	443	4,14	0,27
Apertura y transparencia de las instituciones públicas	216	3,84	227	4,10	443	3,98	0,26
Ética e integridad pública	216	4,16	227	4,33	443	4,25	0,17
Inteligencia Artificial y automatización de procesos	216	3,74	227	3,98	443	3,86	0,24
Avances de nuevas tecnologías	216	3,96	227	4,15	443	4,06	0,19
Sostenibilidad	216	3,55	227	3,88	443	3,72	0,33

4.3.4. Análisis por edad

Las diferencias más significativas en cuestión de edad y visión sobre la formación del futuro en la Administración se centran en los valores vinculados al paradigma del gobierno abierto, como son **generar confianza en las instituciones** y la **apertura y transparencia de las instituciones**. En el caso de la confianza, la diferencia más importante se da entre los dos grupos de menor edad (4,50 menores de 35 años, 3,72 de 35-44). Este grupo de 35-44 vuelve a ser el que menos importancia otorga a la apertura y transparencia (3,54), mientras que el resto otorga 5 o más puntos. Con menor diferencia también se observa esta menor importancia otorgada a la **ética e**

integridad pública (la única por debajo de 4 puntos, y a 0,39 del grupo que da mayor puntuación).

Asimismo, el grupo de 35-44 es el que menos valora cuestiones como **la igualdad y la diversidad** (2,88, por debajo incluso del valor central de la escala) o **la inteligencia artificial y la automatización de procesos** (3,62). La **gestión del cambio** es el tema al que otorga mayor importancia este grupo y es el único en que se sitúa en primer lugar, aunque con diferencias poco significativas con el resto de grupos.

Grado medio de importancia atribuido a las siguientes cuestiones relativas al futuro de la Administración y los servicios públicos desde la perspectiva de la formación * Edad

	Menos de 35 años		35-44		45-54		55 o más		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
La igualdad y la diversidad	18	2,89	74	2,88	178	3,19	173	3,23	443	3,14
Adaptación a escenarios complejos	18	4,22	74	4,00	178	4,12	173	4,13	443	4,11
Gestión del cambio	18	4,17	74	4,22	178	4,13	173	4,05	443	4,11
Gestión de crisis	18	4,28	74	3,93	178	3,97	173	3,98	443	3,98
Gestión de amenazas	18	4,00	74	3,68	178	3,69	173	3,82	443	3,75
Generar confianza en las instituciones públicas	18	4,50	74	3,72	178	4,24	173	4,19	443	4,14
Apertura y transparencia de las instituciones públicas	18	4,00	74	3,54	178	4,07	173	4,06	443	3,98
Ética e integridad pública	18	4,11	74	3,96	178	4,29	173	4,35	443	4,25
Inteligencia Artificial y automatización de procesos	18	4,06	74	3,62	178	3,93	173	3,88	443	3,86
Avances de nuevas tecnologías	18	4,06	74	3,92	178	4,08	173	4,09	443	4,06
Sostenibilidad	18	3,50	74	3,54	178	3,75	173	3,77	443	3,72

5. Conclusiones

○ Perfil de las personas encuestadas

- Prácticamente el 80% de la muestra la componen personas de 45 años o más. La distribución por sexo es más equitativa: 51,2% de mujeres y 48,8% de hombres.
- El Ministerio de Hacienda y Función Pública es el organismo al que pertenecen más personas encuestadas (15,1%). Junto a los ministerios de Industria, Comercio y Turismo, Política Territorial, Transición Ecológica y Reto Demográfico, y Justicia reúnen a más de la mitad de la muestra.
- Una de cada cinco personas encuestadas pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Junto al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, el Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado, el Cuerpo Superior de Técnicos de la Administración de la Seguridad Social y el Cuerpo de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos del Estado (4,5%), reúnen a la mitad de la muestra (50,8%).

○ Perfil competencial

- Las competencias que se sitúan por encima de la media (8,73) en el conjunto de todas las presentadas son, en este orden de mayor a menor puntuación: la **ética profesional e integridad** (9,55), **liderazgo de equipos** (9,20), **toma de decisiones** (9,07), **resolución de problemas complejos** (9,01), **identificación con el servicio público y la ciudadanía** (8,98) y **dirección de personas y trabajo colaborativo** (8,95).
- Por el contrario, las competencias menos valoradas son, en orden de peor a mejor valorada: **competencias digitales** (8,16), **gestión de redes de trabajo en equipo** (8,17) e **Innovación y gestión del cambio** (8,24).
- Cabe reseñar que también están alejadas notablemente del resto de variables que tampoco alcanzan la media: **orientación al desarrollo de personas** (8,52), **capacidad de análisis en escenarios complejos** (8,53), **visión estratégica institucional** (8,58), **negociación** (8,62) y **comunicación interna y externa** (8,68).
- El grupo de *competencias profesionales individuales* aparece como el que se considera más importante (8,98), seguido de la *gestión institucional y de proyectos* (8,62), y de la *gestión de personas* (8,55). Además de en la puntuación media, se visualiza claramente si se observan las medias de todas las competencias por grupos. Cuatro de las cinco primeras competencias son del grupo de *profesionales individuales*, las de *gestión institucional y de*

proyectos ocupan la parte media de la tabla de puntuación y de las cuatro últimas, dos corresponden a *gestión de personas*.

- En todas las categorías relativas a las competencias las mujeres otorgan puntuaciones más altas que los hombres.
- Por edad no existen patrones tan definidos, si bien se advierte un mayor interés por algunas competencias en cada grupo si se comparan con el resto. Así, el grupo de menores de 35 años muestra más interés que el resto por la **comunicación** y la **gestión de redes de trabajo**; el grupo de 35-44 por el **liderazgo**, la **gestión de equipos** y la **toma de decisiones**; el de 45-54 por la **identificación con el servicio público** y la **integridad**, que comparten con el grupo de mayores de 55, así como la **orientación al desarrollo de personas** o la **innovación y gestión del cambio**.
- **Ética profesional e integridad** y **liderazgo de equipos** destacan notablemente como las *competencias profesionales individuales* consideradas más importantes. Como se ha visto en uno de los puntos anteriores, también ocupan los dos primeros puestos en la relación de todas las competencias. Por el contrario, las **competencias digitales** son las consideradas menos importantes entre las *competencias profesionales individuales*.
- La **identificación con el servicio público y la ciudadanía** y la **ética profesional e integridad** presentan diferencias superiores a medio punto entre las personas menores de 35 años y las mayores de 55. Esto mismo ocurre también con la **identificación con el servicio público y la ciudadanía** y las **competencias digitales**, que valoran las mujeres más de medio punto que los hombres.
- La **dirección de personas y trabajo colaborativo** (con un 8,95 de media) se considera como la más importante entre las tres competencias en *gestión de personas*. Le siguen la **orientación al desarrollo de personas** (8,52), y por último la **gestión de redes de trabajo en equipo** (8,17).
- La **dirección de personas y trabajo colaborativo** es más valorada por mujeres (9,10) y por personas de 35 a 44 años (9,19). Las personas menores de 35 años valoran notablemente más la **gestión de redes de trabajo en equipo** que el resto.
- La **toma de decisiones** (con 9,07 de media) es la competencia considerada más importante entre las de *gestión institucional y de proyectos*, muy destacada del resto. Le siguen la **comunicación interna y externa** (8,68) y la **negociación** (8,62). Por el contrario, la **innovación y gestión del cambio** (8,24) es la menos valorada de este grupo.

- Por sexo, las diferencias más destacables, siempre con puntuaciones más altas por parte de las mujeres, son la **innovación y gestión del cambio** (0,47) y la **comunicación interna y externa** (0,46).
- La **comunicación interna y externa** es la competencia de *gestión institucional y de proyectos* que presenta diferencias más reseñables, y se encuentran entre el grupo de menores de 35 (9,22) y el resto de grupos. La distancia mayor alcanza los 0,65 puntos con el grupo de mayores de 55.
 - Necesidades formativas
- En cuanto a los *aspectos que suponen un mayor esfuerzo o dedicación en el trabajo cotidiano como personal directivo*, se sitúan por encima de la media (3,66 sobre 5) de todas las variables presentadas, por orden de mayor a menor puntuación: **planificación de proyectos** (4,22), **gestión del trabajo diario del equipo** (4,02), **comunicación interna** (3,99), **evaluar la gestión y ejecución de proyectos** (3,81) y **co-gestionar y co-liderar proyectos** (3,74).
- Por el contrario, las tareas relacionadas con las relaciones externas del personal directivo, como **incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos** (2,98), **transmitir a la sociedad el valor público del trabajo que realizamos** (3,32) o **establecer nuevas líneas de colaboración con otros departamentos o instituciones** (3,49), reciben las puntuaciones más bajas. Completan las variables por debajo de la media **desarrollar mi integridad y la de mi equipo** (3,53), **prevenir y gestionar conflictos internos** (3,56) y **atraer y fidelizar personas** (3,61).
- Las únicas diferencias en cuanto al análisis por sexo reseñables en este punto se refieren a **transmitir a la sociedad el valor público del trabajo que realizamos** (0,31), **prevenir y gestionar conflictos internos** (0,26) y **desarrollar mi integridad y la de mi equipo** (0,24). Como ya se ha señalado, en todos los casos con puntuación más alta de las mujeres.
- En cuanto a edad, la diferencia más significativa corresponde a **prevenir y gestionar conflictos internos**, donde el grupo de menores de 35 otorga una puntuación más baja que el resto entre 0,54 y 0,66 puntos. El mismo grupo presenta también puntuaciones más bajas dignas de destacar (mayor a 0,25) en **co-gestionar o co-liderar proyectos y desarrollar mi integridad y la de mi equipo**, a las que otorgan mayor importancia el grupo de 45-54. Por su parte, cuestiones como la **planificación** y la **evaluación de proyectos** separan más al grupo de 35-44 del resto, puesto que este otorga valores más bajos, especialmente del de mayores de 55, que son cuestiones a las que dan mayor relevancia que el resto.
- Las materias sobre las que las personas encuestadas opinan que tienen mayor necesidad de formación en el momento actual y que se sitúan por encima de la

media (3,82 en una escala de 1 a 5) en el conjunto de opciones propuestas son, en orden de mayor a menor puntuación media: **gestión de equipos y personas** (4,40), **habilidades comunicativas** (4,19), **competencias en entornos digitales** (4,17), **planificación estratégica** (4,07), **gestión de conflictos** (4,06), **tecnología aplicada a la gestión pública y la mejora de procesos** (4,00), **liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo** (3,97), **gestión de proyectos y orientación a resultados** (3,93), **actualización en materia legislativa** (3,89) y el **análisis de escenarios complejos** (3,87).

- Ya por debajo de la media se sitúan muy cerca las **competencias en otros idiomas** (3,81), y **gestión del riesgo y manejo de la incertidumbre** (3,79), y en otro grupo con puntuaciones muy similares **adaptabilidad** (3,68), **gestión económica y financiera de proyectos** (3,67), **innovación pública** (3,65) y **prospectiva y escenarios futuros** (3,64).
- Cierran la clasificación, a una distancia significativa de la media (al menos 0,25), las siguientes competencias: **aprender a aprender** (3,57), **inteligencia artificial** (3,57), **ciberseguridad** (3,54) y, particularmente distanciada, **macroeconomía** (2,93).
- Como se observa en lo relativo al perfil competencial, en necesidades formativas las mujeres también otorgan puntuaciones más altas que los hombres en todos los casos, con solo dos excepciones en la pregunta sobre cuestiones que suponen mayor dedicación y esfuerzo, y las diferencias son ínfimas: **gestionar el trabajo diario de mi equipo** (0,4), e **incorporar a agentes externos al diseño, ejecución y evaluación de proyectos** (0,1).
- Por sexo la diferencia más alta aparece respecto a la formación en **liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo**, donde las mujeres sitúan 0,44 puntos por encima de los hombres la necesidad de formación. Otras cuestiones en donde se aprecian diferencias reseñables (por encima de 0,25) son **aprender a aprender**, **actualización en materia legislativa**, **competencias profesionales en entornos digitales**.
- También en el análisis por edad, el **Liderazgo inclusivo, participativo y colaborativo** marca diferencias, concretamente entre los y las menores de 35 años (3,50) frente al 4,04 de los dos grupos que forman los mayores de 55 años. Por otra parte, en cuanto a la **gestión de proyectos y orientación a resultados**, los mayores de 55 años (4,07 y 3,90) otorgan mayor importancia que las personas menores de 35 (3,50). Por último, en **ciberseguridad** la diferencia entre el grupo de mayor edad (3,76) y el de menor edad (3,22) supera el medio punto.
- En la sección relativa a la *formación pensando en el futuro de la Administración y los servicios públicos*, las cuestiones que más relevancia adquieren, obteniendo una media superior a 4 sobre 5, son la **ética y la integridad pública**

(4,25), la **generación de confianza en las instituciones públicas** (4,14), la **gestión del cambio** (4,11), la **adaptación a escenarios complejos** (4,11) y los **avances de nuevas tecnologías** (4,06). Junto a ellas, la **gestión de crisis** (3,98) y la **apertura y transparencia de las instituciones públicas** (3,98) completan la lista de materias por encima de la media (3,92).

- Por el contrario, se sitúan por debajo de la media **inteligencia artificial y automatización de procesos** (3,86), **gestión de amenazas** (3,73), **sostenibilidad** (3,72) y, a una distancia considerable, la **igualdad y la diversidad** (3,14).
- El análisis por sexo muestra una mayor sensibilidad por parte de las mujeres a cuestiones relativas a valores: **sostenibilidad** (+0,33 respecto a hombres), **igualdad y diversidad** (+0,32), **generar confianza en las instituciones públicas** (+0,27) y la **apertura y transparencia de las instituciones públicas** (+0,26).
- También son los valores el punto que muestra más diferencias entre los grupos de edad. En el caso de **generar confianza en las instituciones, apertura y transparencia de las instituciones y ética e integridad pública**, el grupo de 35-44 otorga las puntuaciones más bajas, distanciándose en 0,78 puntos del de menores de 35 respecto a la confianza, en 0,53 respecto al de 45-54 en el ítem de la apertura y transparencia, y en 0,39 respecto al de mayores de 55. En menor medida, el grupo de mayores de 55 años también marca distancias con otros, otorgando mayores puntuaciones en **igualdad y diversidad** (0,35 respecto al de 35-44) y en **sostenibilidad** (0,27 respecto al de menores de 35).

6. Anexo

6.1.1. Otras cuestiones en las que considera importante formarse (abierta)

Actualmente, considero importante formarme en otras cuestiones.
Indique, por favor, cuáles (máximo 2)

	Frecuencia
No responden	376
1. Experiencia de usuario de la ciudadanía (cómo percibe la ciudadanía el servicio público, para orientar correctamente la acción de la administración) 2. Estudio de las recomendaciones de órganos de control, defensor del pueblo y jurisprudencia para orientar la actuación de la administración	1
Adaptación eficaz al teletrabajo de un equipo. Más allá de reuniones es telemática. ..	1
Análisis de datos para la toma de decisiones. Mejora continua de procesos.	1
Análisis financiero en particular la valoración de instrumentos de patrimonio neto	1
Coaching	1
Comunicación	1
Comunicación como portavoces	1
conflictos en sede judicial	1
conocer procesos dentro de la AGE para personal que proviene de otras administraciones	1
Contexto competitivo y estratégico internacional	1
Contratacion	1
Contratación pública.	1
Debates públicos	1
Detección y gestión de conflictos de interés. Deontología profesional.	1
DIRECCION DE PROYECTOS	1
Efectividad en la gestión. Se dispone de muy poco personal para cada vez más funciones.	1
ESPECÍFICAMENTE EN GESTIÓN Y ARCHIVO DEL CORREO ELECTRÓNICO	1
Estadística y gestión de datos	1
Estructura directiva de los organismos estatales; Eficiencia de los recursos públicos VG.	1
Formación en objetivos	1
Formación para el liderazgo	1
Funcionamiento de la empresa privada y sus inquietudes.	1
Gestión de objetivos. Liderazgo	1
Gestión de personal	1
gestión del estrés	1
Gestión del tiempo	2
GESTIÓN DEL TIEMPO	1
Gestión del tiempo. Teletrabajo, trabajo a distancia.	1
Gestión económica de la administración y Ley de contratos.	1
Gestión y economía del dato.	1
GESTIONAR EL DISPARATE BUROCRÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN; QUITA DEMASIADO TIEMPO PARA LO IMPORTANTE	1
Gobierno del dato, certificaciones relacionadas con calidad y gestión del dato, seguir mejorando mi formación en calidad y protección de datos	1
hola	1
Idiomas	1
idiomas, oratoria, IA	1
Innovación administrativa, entender mejor el margen de mejora en la agilización de procesos internos, adaptación a la exigencia pública de eficacia y capacidad de reacción o respuesta de la administración, e integración de agentes externos.	1
Integridad pública.	1

LA MÁS RELEVANTE LOS IDIOMAS EN VERSIÓN JURÍDICA Y PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO	1
Lealtad corporativa, historia de la Administración española.	1
Lecciones a aprender sobre el funcionamiento de las Administraciones Públicas en economías de la OCDE	1
Liderazgo de equipos Gestión de conflictos	1
Macroeconomía, inglés.	1
modelos de atención al ciudadano, poner al ciudadano en el centro	1
MOTIVACIÓN, NOVEDADES CONTRATACIÓN PÚBLICA	1
Normativa de protección de datos. Gestión de recursos humanos.	1
Normativa de Recursos humanos	1
Orientación a objetivos	1
producción normativa	1
PROTECCIÓN DE DATOS Y ENTORNO DIGITAL	1
redes sociales, ciberseguridad, gestión de conflictos internos (acoso laboral), idiomas antes de asumir un puesto en el exterior (como en otros países que un año antes les dan cursos intensivos)	1
Relaciones con el resto de la AGE y las administraciones subnacionales	1
Relaciones inter-orgánicas dentro y fuera del departamento. comunicaciones eficaces mediante correo electrónico u otros medios	1
Riesgos laborales aplicables a las características específicas de los puestos de trabajo de todos los miembros de mi equipo	1
Saber trasladar en presentaciones ideas fuerza	1
Secretos oficiales, confidencialidad	1
Selección de personal en las administraciones públicas incluyendo atraer personas a tu equipo	1
Simplificación administrativa y gestión ciudadana	1
Sistema energético, Legislación medioambiental, Legislación sobre subvenciones, Instrumentos financieros	1
Software para la gestión de objetivos	1
Tecnologías, comunicación verbal,	1
Tramitación en plataformas digitales	1
Transformación digital para personal no TIC	1
transparencia y códigos éticos	1
Unión Europea, políticas y legislación.	1
Visión general de la Estructura de la Administración/ Medios para darnos a conocer a la ciudadanía	1
xx	1
Total	443