



La Dirección Pública Profesional: evaluación, selección y desempeño de los directivos públicos

Coordinadores

*Borja Colón de
Carvajal Fibla*

*Rodrigo Martín
Castaño*

III EL CONSULTOR
DE LOS AYUNTAMIENTOS

© De los autores, 2025
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

ARANZADI LA LEY, S.A.U.

C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
www.aranzadilaley.es

Atención al cliente: <https://areacliente.aranzadilaley.es/publicaciones>

Primera edición: Junio 2025

Depósito Legal: M-14286-2025

ISBN versión impresa: 978-84-7052-986-3

ISBN versión electrónica: 978-84-7052-987-0

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.

Printed in Spain

© **ARANZADI LA LEY, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **ARANZADI LA LEY, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

ÍNDICE SISTEMÁTICO

PARTE 1 APROXIMACIONES A LA DPP DESDE UNA ÓPTICA INTEGRAL Y GLOBAL

CAPÍTULO 1 EL DARDO EN EL LIDERAZGO: APROXIMACIONES A LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL DESDE UNA ÓPTICA INTEGRAL/GLOBAL

Manuel Pastor Sainz-Pardo

1.	CONTEXTOS DISRUPTIVOS.	33
2.	DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.	35
3.	EL ENFOQUE FUNCIONAL.	36
4.	LA INICIATIVA COMPACT, UN PASAPORTE PARA EL LIDERAZGO.	37
5.	LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO.	38
6.	LA FUNCIÓN DIRECTIVA BASADA EN COMPETENCIAS.	39
7.	RETOS Y OPORTUNIDADES.	43
8.	REFERENCIAS.	46

CAPÍTULO 2 DESTRUCCIÓN Y CAMBIO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

Francisco Javier Velázquez López

1.	INTRODUCCIÓN.	51
1.1.	De la utilidad de la burocracia.	52
1.2.	De la idoneidad del procedimiento de selección de los directivos públicos.	54

1.3.	De la invasión política de las instituciones, incluyendo la judicatura	57
1.4.	La necesidad de poner freno a la situación, aprovechando la inteligencia artificial	59
1.5.	Conclusiones.	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

PARTE 2

QUE ES Y QUE NO ES LA DPP Y PARA QUÉ ESTÁ DISEÑADA

CAPÍTULO 1

MARCO CONCEPTUAL: OBJETO, ÁMBITO Y ALCANCE DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN ESPAÑA

Óscar Cortés Abad

1.	LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL COMO VECTOR DE TRANSFORMACIÓN EN EL PUZLE DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.	67
2.	LA AMPLITUD DE PERSPECTIVAS EN EL CONCEPTO DE DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	70
2.1.	Dirigir, liderar y gestionar	71
2.2.	Dirigir en la Administración pública	71
2.3.	Dirigir profesionalmente en las instituciones públicas ..	72
2.4.	Modelos de profesionalización	73
3.	LA IMPLANTACIÓN EFECTIVA DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	75
3.1.	Aspectos generales	75
3.2.	El caso español	77
3.3.	Un análisis comparado	83
4.	CONCLUSIONES	87
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

CAPÍTULO 2

EL TRATAMIENTO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL LOCAL EN LA LEGISLACIÓN AUTONÓMICA

Hilario Llavador Cisternes

1.	EL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL EN LA LEGISLACIÓN BÁSICA ESTATAL. EL ARTÍCULO 13 DEL TREBEP	92
1.1.	Introducción	92

1.2.	Concepto	93
1.3.	Régimen jurídico.....	93
1.4.	Delimitación de figuras afines en el ámbito local	95
2.	PERSONAL DIRECTIVO EN LA LEGISLACIÓN DEL ESTADO PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.....	101
3.	EL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL EN LA LEGISLACIÓN DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y SU APLICACIÓN A LAS ENTIDADES LOCALES	103
3.1.	Introducción. Posibilidad o no de crear plazas de personal directivo profesional (del art. 13 del TREBEP) en las entidades locales sin contar con legislación autonómica	103
3.2.	El tratamiento en las leyes autonómicas y en especial en las leyes de última generación tras la Recomendación de la OCDE (2019)	105
3.2.1.	La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre «Liderazgo y Capacidad en la Función Pública», de 17 de enero de 2019.....	105
3.2.2.	Ley 7/2005, de 24 de mayo, de Función Pública de Castilla y León	108
3.2.3.	Ley 3/2007, de 27 de marzo, de la Función Pública de les Illes Balears.....	108
3.2.4.	Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha y el Decreto 215/2019, de 30 de julio, del Estatuto de la Dirección Pública Profesional de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, modificado por Decreto 24/2022, de 12 de abril.....	109
3.2.5.	Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura.....	110
3.2.6.	Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia.....	110
3.2.7.	Ley 2/2016, de 7 de abril, de Instituciones Locales de Euskadi	111
3.2.8.	Ley 1/2017, de 8 de febrero, por la que se establecen medidas de racionalización del régimen retributivo y de clasificación profesional del personal directivo y del resto del personal al servicio de los entes del sector público institucional de la Comunidad Autónoma de Aragón. En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Aragón	112

3.2.9.	Ley 5/2020, de 29 de abril, de Cataluña, de medidas fiscales, financieras, administrativas y del sector público y de creación del impuesto sobre las instalaciones que inciden en el medio ambiente, que modifica el Texto Refundido de la Ley municipal y de régimen local de Cataluña	112
3.2.10.	Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Función Pública Valenciana	114
3.2.11.	Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco	117
3.2.12.	Ley 2/2023, de 15 de marzo, del Principado de Asturias, de Empleo Público	118
3.2.13.	Ley 9/2023, de 5 de mayo, de función pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja. .	119
3.2.14.	Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía	120

CAPÍTULO 3

POSICIONES DIRECTIVAS Y PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES. MARCO Y POSIBILIDADES

Ángel Gil Blázquez

1.	INTRODUCCIÓN	127
2.	LAS POSICIONES DIRECTIVAS POSIBLES EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES	135
3.	POSICIONES DIRECTIVAS, TITULARES DE ÓRGANOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL: CREACIÓN Y REGULACIÓN	147
3.1.	Órganos directivos de municipios en régimen de gran población del artículo 130 LBRL	149
3.2.	Titulares de los máximos órganos de dirección de organismos autónomos y entidades empresariales municipales del artículo 85 bis LBRL	166
3.3.	Otros órganos directivos en administraciones locales regulados en normativa de régimen local autonómico . .	169
3.3.1.	Consejos insulares de Illes Balears	169
3.3.2.	Cabildos insulares de Canarias	172
3.4.	Posiciones o puestos directivos reservados a personal directivo profesional	174
3.4.1.	Creación de puestos o posiciones reservadas a personal directivo profesional	176
3.4.2.	Requisitos del personal directivo profesional .	180

3.4.3.	Procedimiento de designación.....	183
3.4.4.	Designación o nombramiento.....	188
3.4.5.	Cese del personal directivo profesional.....	190
3.4.6.	Evaluación.....	193
3.4.7.	Retribuciones.....	195
3.4.8.	Otros aspectos del régimen aplicable al personal directivo profesional en entidades locales.....	197
4.	LAS POSIBILIDADES MÁS ALLÁ DEL MARCO NORMATIVO. LO QUE SE PUEDE HACER.....	206
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	214

PARTE 3

LOS INSTRUMENTOS DE ORDENACIÓN DE LA DPP (LEYES, REGLAMENTOS, RELACIONES DE PUESTOS Y OTROS)

CAPÍTULO 1

LOS INSTRUMENTOS DE ORDENACIÓN DE LA DPP (LEYES, REGLAMENTOS, RELACIONES DE PUESTOS Y OTROS)

Gustavo García-Villanova Zurita

1.	INTRODUCCIÓN.....	221
2.	ELEMENTOS COMUNES A LA ORDENACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE NATURALEZA DIRECTIVA.....	223
3.	ANÁLISIS DE LA REGULACIÓN ESTATAL Y AUTONÓMICA...	226
3.1.	Regulación en la Administración General del Estado...	227
3.2.	La regulación en la Comunidad de Castilla y León....	229
3.3.	La regulación en la Comunidad de Baleares.....	231
3.4.	La regulación en la Comunidad de Castilla-la Mancha..	232
3.5.	La regulación de la Comunidad de Extremadura.....	235
3.6.	La regulación en la Comunidad de Galicia.....	236
3.7.	La regulación en la Comunidad de Aragón.....	238
3.8.	La regulación en la Comunidad de Valencia.....	239
3.9.	La regulación en la Comunidad del País Vasco.....	240
3.10.	La regulación en el Principado de Asturias.....	244
3.11.	La regulación en la Comunidad de la Rioja.....	246
3.12.	La regulación en la Comunidad de Andalucía.....	247
4.	CONCLUSIONES.....	249
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	251

PARTE 4

LOS REQUISITOS DE LA DPP (EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y/O CERTIFICACIÓN)

CAPÍTULO 1

LOS REQUISITOS DE LA DPP NO SE IMPROVISAN. UN MODELO EFECTIVO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO

José Loaiza García
Carmen Seisdedos Alonso

1.	UNA APROXIMACIÓN SOBRE EL CONCEPTO DE DIRECCIÓN PÚBLICA DESDE UN PUNTO DE VISTA AMPLIO	257
2.	COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	259
2.1.	Gestión estratégica orientada a resultados	261
2.2.	Relaciones humanas	262
2.3.	Transformación y digitalización	263
2.4.	Desarrollo personal y profesional continuo	263
2.5.	Servicio a la ciudadanía	264
3.	PROGRAMAS PARA LA CAPACITACIÓN DIRECTIVA	265
3.1.	Actividades de aprendizaje y desarrollo de manera individual (5)	265
3.1.1.	Itinerarios formativos	267
3.2.	Actividades de aprendizaje y desarrollo del personal directivo junto a su equipo de trabajo o unidad	269
4.	SEGUIMIENTO DEL LOGRO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	270
5.	CONCLUSIONES	270
6.	CITAS BIBLIOGRÁFICAS Y ENLACES WEB	271

CAPÍTULO 2

LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS DIRECTIVAS PÚBLICAS EN UN ENTORNO DE COMPLEJIDAD SOCIAL E INSTITUCIONAL

José Antonio Latorre Galicia

1.	UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE DÉ RESPUESTA A LOS RETOS DE LA SOCIEDAD ACTUAL	275
----	---	-----

2.	NUEVOS PROFESIONALES QUE NECESITA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA	277
3.	EL PERFIL DE LA PERSONA DIRECTIVA PÚBLICA	279
4.	UN NUEVO PARADIGMA FORMATIVO PARA EL APRENDIZAJE DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	280
4.1.	Las carencias de la formación corporativa tradicional . .	280
4.2.	Otras maneras de aprender	281
4.3.	Algunas sugerencias para potenciar el aprendizaje informal	283
5.	ALGUNAS EXPERIENCIAS RELEVANTES ACTUALES EN FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA.	284
5.1.	Escuela de Alta Dirección Pública del Estado (INAP) . .	285
5.2.	Formación directiva en la EAPC	286
5.3.	Programas de formación del IAAP para el personal directivo.	287
5.4.	Curso de especialización en gestión pública local de la FEMP.	289
5.5.	Formación directiva en la Diputación de Barcelona . .	290
5.6.	Itinerario formativo <i>#DivalDirectia</i> de la Diputación de Valencia	291
5.7.	Máster en gestión y dirección pública local del CEMCI. .	292
6.	CONCLUSIONES	293
7.	REFERENCIAS	294

PARTE 5 LAS RELACIONES ENTRE LA POLÍTICA Y LA DPP

CAPÍTULO 1 LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBERNANTES

Fernando Monar Rubia

1.	INTRODUCCIÓN	301
2.	COMPETENCIAS.	307
2.1.	Que conozcan y respeten los valores de «lo público» e institucionales	308

2.2.	Que sean ejemplares.	308
2.3.	Que sean integradoras.	309
2.4.	Que sepan liderar.	309
2.5.	Que sean innovadoras.	310
2.6.	Que tengan visión estratégica.	311
2.7.	Que prioricen y rindan cuentas.	311
2.8.	Que sepan hacer encargos.	312
2.9.	Que sepan comunicar.	312
2.10.	Que estén comprometidas con la transparencia.	313
2.11.	Que cuenten con las y los mejores para generar valor público.	313
2.12.	Que cumplan sus promesas electorales.	314
2.13.	Que acepten retos.	314
2.14.	Que garanticen la continuidad.	315
3.	¿REINVENTAR LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBERNANTES?.	319
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	319

CAPÍTULO 2

LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBERNANTES

Maria José Suasi Amengual

BIBLIOGRAFÍA.	337
LEGISLACIÓN Y DOCUMENTACIÓN TÉCNICA.	337

CAPÍTULO 3

ACUERDOS DE GESTIÓN PARA DIRECTIVOS/AS PÚBLICOS/AS: ANÁLISIS COMPARADO ENTRE ESPAÑA, CHILE Y PORTUGAL Y PERSPECTIVAS PARA ESPAÑA

Pedro Guerra Loins

	LA IMPORTANCIA DE RENDIR CUENTAS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y EL DESEMPEÑO DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS PÚBLICOS/AS.	342
1.	LOS ACUERDOS DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS/AS PÚBLICOS/AS.	343
2.	LOS ACUERDOS DE GESTIÓN EN ESPAÑA.	345

2.1.	Marco normativo y regulatorio de los acuerdos de gestión en España.	346
2.2.	Evaluación del desempeño y rendición de cuentas	347
3.	POR QUÉ NO FUNCIONAN BIEN LOS ACUERDOS DE GESTIÓN EN LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN ESPAÑA	347
3.1.	Falta de una cultura de gestión por resultados	347
3.2.	Politización de la Alta Dirección Pública	347
3.3.	Falta de autonomía en la toma de decisiones	348
3.4.	Deficiencias en los sistemas de evaluación y seguimiento	348
3.5.	Escasa vinculación con incentivos y sanciones	348
3.6.	Resistencia al cambio dentro de la administración pública	348
4.	LOS CASOS DE CHILE Y PORTUGAL.	349
4.1.	La Alta Dirección Pública en Chile y los Convenios de Desempeño Individuales.	349
4.2.	Los Convenios de Desempeño en el sistema de Alta Dirección Pública chileno.	351
4.3.	Portugal: Un modelo basado en la continuidad y la rendición de cuentas	354
4.4.	Funcionamiento de los acuerdos de gestión en Portugal	355
4.5.	Características principales.	355
5.	CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE LOS ACUERDOS DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA	356
5.1.	Marco Normativo Claro y Estable	356
5.2.	Profesionalización de la Dirección Pública	357
5.3.	Definición Clara de Objetivos y Metas	357
5.4.	Cultura de Evaluación y Rendición de Cuentas	357
5.5.	Apoyo Político y Administrativo	358
5.6.	Participación y Motivación de los Directivos.	358
6.	DESAFÍOS A FUTURO	358
7.	CONCLUSIONES	360
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	363

CAPÍTULO 4

PREDICCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL

Mikel Gorriti Bontigui

Luisa Mazo Somarriba

1.	NECESIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL (DPP) EN EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO Y SOCIAL ACTUAL	366
2.	NORMATIVA BÁSICA DE EMPLEO PÚBLICO CONDICIONANTE DEL DISEÑO. INICIATIVAS AUTONÓMICAS	368
2.1.	Legislación estatal básica del personal DPP.....	368
2.2.	Sistema de selección del personal directivo público en la Administración General del Estado (AGE)	369
2.3.	Avances en el sector público autonómico a partir de las previsiones básicas del EBEP	370
2.4.	Algunas observaciones sobre el modelo de selección por competencias	371
3.	EXPERIENCIAS EXTRANJERAS DESTACABLES: LA CRESAP PORTUGUESA.....	372
4.	COMPORTAMIENTOS RELEVANTES DEL DPP: GESTIÓN Y LIDERAZGO	374
4.1.	Conductas deseables del liderazgo	375
4.2.	Conductas indeseables de liderazgo	376
5.	DISEÑO DEL PROCESO SELECTIVO DE LOS DPP'S: SECUENCIA JUSTIFICADA DE PRUEBAS. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE ESTAS	377
5.1.	Modelos de predicción del desempeño.....	377
5.2.	Descripción de las pruebas. Validez y fiabilidad	378
5.2.1.	Pruebas de conocimientos.....	378
5.2.2.	Pruebas Prácticas.....	379
5.2.3.	Pruebas psicométricas	379
5.2.4.	Entrevista: Entrevista Conductual Estructurada (ECE)	383
5.3.	Propuestas de proceso selectivo del personal DPP en función de la tipología de personas candidatas	383
5.3.1.	Modelo «porque hizo-hará»	383
5.3.2.	Modelo «porque tiene-hará» (perfil).....	384

6.	EVALUACIÓN DEL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL. RELEVANCIA, FIABILIDAD Y NO CONTAMINACIÓN DE LAS MEDIDAS.	385
6.1.	Criterios	385
6.2.	Indicadores	386
6.3.	Diseño y evaluación de proyectos.	387
6.3.1.	Diagnóstico	387
6.3.2.	Diseño.	387
6.3.3.	Planificación	388
6.3.4.	Evaluación.	388
6.4.	Evaluación de actuaciones de gestión y liderazgo	388
	REFERENCIAS	392

CAPÍTULO 5

LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL. HACIA UN MODELO DE GESTIÓN EFICAZ Y TRANSPARENTE

J. Fernando Fariña Guillén

1.	INTRODUCCIÓN	401
1.1.	Contexto	401
1.2.	Contenido	402
2.	BREVE REFERENCIA A LA NORMATIVA VIGENTE SOBRE EL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL	404
2.1.	Regulación estatal	404
2.2.	Normativa autonómica	406
3.	RETOS Y LIMITACIONES PARA LA EVALUACIÓN DIRECTIVA .	410
4.	CONCLUSIÓN	411
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	412

PARTE 6

LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE LA DPP: EL CICLO DE VIDA

CAPÍTULO 1

SUBSISTEMAS PRINCIPALES Y CICLO DE VIDA DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO

Oscar Briones Gamarra

1.	LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA EN CONTEXTO	419
----	--	-----

2.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL: LA FUNCIÓN DIRECTIVA DESDE SUS DISTINTOS SUBSISTEMAS	423
2.1.	El subsistema competencial directivo	423
2.2.	La selección y el reclutamiento	425
2.3.	Ética y función directiva pública	427
2.4.	Subsistema retributivo y orientación a resultados	429
2.5.	Duración del nombramiento, renovación y cese	431
3.	ANÁLISIS DINÁMICO O LONGITUDINAL: EL CICLO DE VIDA DEL PERSONAL DIRECTIVO.	433
3.1.	Fase de presentación, acogida y socialización.	433
3.2.	Fase de desempeño o desarrollo	435
3.3.	Fase de madurez o explotación	436
3.4.	Fase de desvinculación	436
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	437

CAPÍTULO 2

GESTORES DEL CAPITAL HUMANO: UN MARCO COMPETENCIAL DEL PERFIL PROFESIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

J. Javier Cuenca Cervera

1.	LA DIRECCIÓN SEGÚN MINTZBERG O POR QUÉ GENTE EQUIVOCADA CON PLANTEAMIENTOS INADECUADOS ACARREA CONSECUENCIAS NEGATIVAS.	443
2.	BUSCANDO EL PLANTEAMIENTO ADECUADO: LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LOS GOBIERNOS LOCALES.	445
3.	INCORPORANDO A LAS PERSONAS IDÓNEAS: LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS	449
4.	UNIENDO LOS PUNTOS: UNA PROPUESTA DE MARCO COMPETENCIAL DEL PERFIL PROFESIONAL DEL GESTOR O PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.	451
5.	CONCLUSIONES	459
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	460

CAPÍTULO 3

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO

Juan Luis Moratinos Echevarría

1.	INTRODUCCIÓN	465
2.	SISTEMAS ACTUALES DE SELECCIÓN/ELECCIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS	470
2.1.	La Administración General del Estado (AGE)	470
2.2.	Andalucía	471
2.3.	País Vasco	471
2.4.	Comunidad Valenciana	472
2.5.	Portugal	473
2.6.	Instituciones de la Unión Europea	474
3.	UNA PROPUESTA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO	475

CAPÍTULO 4

LA INTEGRIDAD COMO BASE DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL: DESAFÍOS ÉTICOS EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Concepción Campos Acuña

1.	INTRODUCCIÓN	483
2.	UNA BREVE APROXIMACIÓN A LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL: CONFIGURACIÓN Y MARCO NORMATIVO ..	485
2.1.	Configuración legal: la novedad caduca del Estatuto Básico del Empleado Público	485
2.2.	Análisis de competencias y habilidades en la selección como garantía de profesionalización	487
3.	LA PROYECCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	489
3.1.	Conceptualización de la integridad en el sector público: <i>Tone at the Top</i>	489
3.2.	La proyección de la integridad en el ordenamiento jurídico español y en los diferentes niveles de administración	490

4.	LIDERAZGO ÉTICO Y TRANSFORMADOR EN LA DIRECCIÓN PÚBLICA: INSTRUMENTOS Y MECANISMOS AL SERVICIO DE LA INTEGRIDAD.	493
4.1.	El liderazgo ético como estrategia clave para avanzar en la transformación del modelo de gestión	493
4.2.	La promoción e impulso de los sistemas de integridad como llave para una gestión íntegra	495
5.	EL EJERCICIO DE FUNCIONES DIRECTIVAS EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: LOS DESAFÍOS ÉTICOS EN EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL	497
5.1.	Aceleración tecnológica y gestión del cambio en las organizaciones públicas	497
5.2.	Desafíos para la defensa de los valores y la protección de los derechos en la era de la Inteligencia Artificial ...	498
6.	CONCLUSIONES: INSTITUCIONES ÍNTEGRAS NECESITAN LÍDERES ÍNTEGROS.	500
	BIBLIOGRAFÍA	501
	OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS	503

CAPÍTULO 5

LAS RETRIBUCIONES DEL DIRECTIVO PÚBLICO ¿GASTO O INVERSIÓN?

José María Cabrera Domínguez

1.	INTRODUCCIÓN: ¿RETRIBUIR QUÉ Y PARA QUÉ?	507
2.	LA ESTRUCTURA RETRIBUTIVA DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA ¿REALMENTE PROFESIONAL?	511
3.	LA EXTREMA TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO.	514
4.	UN MUY INVISIBLE TECHO DE CRISTAL RETRIBUTIVO EN EL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL	515
5.	LA VINCULACIÓN DE LAS RETRIBUCIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS. ...	517
6.	A MODO DE CONCLUSIÓN: DE LO QUE ES A LO QUE DEBE SER LA RETRIBUCIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA.	519
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	521

PARTE 7
CASOS DE USOS Y BUENAS PRÁCTICAS

CAPÍTULO 1
CASOS DE USOS BUENAS PRÁCTICAS: DIRIGIENDO EL
APRENDIZAJE DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS PROFESIONALES
LOCALES

Alicia Solana Perez

1.	REFLEXIONANDO SOBRE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL DESDE LA EXPERIENCIA.	529
2.	PRAXIS DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN UN CENTRO PÚBLICO PARA EL APRENDIZAJE DE DIRECTIVOS PÚBLICOS LOCALES	537
2.1.	Marco jurídico y naturaleza del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI)	538
2.2.	Fines estatutarios, misión, visión y valores del CEMCI . .	539
2.3.	Breve referencia a los órganos de gobierno del CEMCI .	542
2.4.	La dirección pública profesional en el CEMCI.	543
2.4.1.	Régimen jurídico y designación de la Dirección pública profesional de este organismo . .	543
2.4.2.	Atribuciones de la Dirección pública profesional del CEMCI.	545
2.4.3.	La función de la Dirección ante el Plan General de Acción del CEMCI.	546
3.	EL SISTEMA DE APRENDIZAJE DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL EN EL CEMCI	557
3.1.	El programa de formación	560
3.2.	El programa de investigación.	562
3.3.	El programa de documentación y publicaciones	563
4.	BIBLIOGRAFÍA PARA PROFUNDIZAR EN ESTAS MATERIAS . . .	564

CAPÍTULO 2

FUNCIÓN DIRECTIVA Y APRENDIZAJE INSTITUCIONAL EN ESPAÑA

Enrique José Varela-Álvarez

Xosé María Mahou-Lago

	INTRODUCCIÓN	569
1.	DE LA FORMACIÓN DIRECTIVA A LA EDUCACIÓN DIRECTIVA; DE LA ENSEÑANZA AL «APRENDIZAJE INSTITUCIONAL».	570
1.1.	Conjunto de conceptos, «nube de tags» y definición de aprendizaje directivo.	571
1.2.	De la enseñanza (educación y formación) al «aprendizaje institucional» sobre competencias, habilidades y destrezas directivas	574
2.	EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS ESTUDIOS DE DIRECCIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. MODALIDAD PRESENCIAL, VIRTUAL E HÍBRIDA.	576
3.	RETOS DEL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL PARA UNA SOCIEDAD MÁS JUSTA, ÉTICA E INCLUSIVA	579
	BIBLIOGRAFÍA	581

CAPÍTULO 3

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR PÚBLICO

Víctor Almonacid Lamelas

Fernando Gallego García

1.	LIDERAZGO ESTRATÉGICO DE LA DPP EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON IA	587
1.1.	La Dirección Pública Profesional y su papel en la innovación del sector público	587
1.2.	Tecnologías prioritarias y hoja de ruta tecnológica	591
1.2.1.	Alineando estrategias. Marcos normativos de gobernanza TIC	591
1.2.2.	Directivos TIC	594
1.2.3.	Tecnologías clave para la transformación digital en el sector público	594

1.2.3.1.	Retos clave	595
1.2.3.2.	Inteligencia Artificial. Conceptos básicos	596
1.2.3.2.1.	Historia de la IA . .	596
1.2.3.2.2.	Funcionamiento de la IA	598
1.2.3.2.3.	Los datos: combustible para la IA . . .	599
1.2.3.2.4.	Los algoritmos de IA	599
1.2.3.2.5.	Los Modelos Fundacionales	600
1.2.4.	Diseño de hojas de ruta tecnológicas escalables e interoperables	601
1.2.5.	Ciberseguridad y sostenibilidad tecnológica .	602
2.	GESTIÓN DEL CAMBIO: LA DPP COMO CATALIZADOR DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.	603
2.1.	La transformación estructural y cultural en las administraciones públicas	603
2.2.	El liderazgo en la implementación de metodologías ágiles	604
2.3.	Fomentar una cultura de apertura al cambio	604
2.4.	Diseñar sistemas de incentivos para la adopción de la IA	605
2.5.	Diferentes modelos de gestión del cambio	605
2.5.1.	ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	605
2.5.2.	Modelo de transición de William Bridges . .	605
2.5.3.	Modelo de los ocho pasos de Kotter	606
2.5.4.	Modelo de cambio de Kurt Lewin.	606
3.	GARANTÍA DE LA GOBERNANZA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA EN LOS PROYECTOS DE IA.	607
3.1.	Nuevos conceptos jurídicos que surgen del impacto de la IA	607
3.2.	Tecnologías para la privacidad y la explicabilidad . . .	609
3.2.1.	Garantizar la privacidad mediante tecnologías avanzadas.	609
3.2.2.	Fomentar la explicabilidad de los sistemas de IA	611
3.2.3.	Privacidad y explicabilidad como pilares de la confianza ciudadana	611

4.	GESTIÓN DEL TALENTO Y LA CAPACITACIÓN EN IA DESDE LA DPP	612
4.1.	Aquellas «nuevas aptitudes»	612
4.2.	Programas de formación y atracción del talento	615
4.2.1.	Formación continua: prepararse para los retos del futuro.	615
4.2.2.	Atracción del talento: competir con el sector privado	616
4.2.3.	Colaboración público-privada para el talento	617
4.2.4.	Retos y oportunidades	617
5.	EVALUACIÓN DE IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE IA LIDERADAS POR LA DPP	617
5.1.	Evaluaciones de impacto y otros controles presentes en el ordenamiento jurídico.	617
5.2.	Indicadores clave y herramientas de supervisión tecnológica	620
5.2.1.	Indicadores clave de rendimiento (KPI): evaluar la eficacia y eficiencia	620
5.2.2.	Herramientas de supervisión tecnológica: MLOps y su importancia	621
5.2.3.	Retos y consideraciones para la supervisión tecnológica	622
6.	CONCLUSIONES	622

CAPÍTULO 4

PRÁCTICAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN DIRECCIÓN SANITARIA

Isabel Bermúdez Pestonit

Antonio García Quintáns

1.	INTRODUCCIÓN	627
2.	GESTIÓN BASADA EN CRITERIOS TÉCNICOS	630
2.1.	Transparencia	632
2.1.1.	Laboral	633
2.1.2.	Asistencial	633
2.1.3.	Social	634
2.2.	Gestión económico-financiera	634
2.3.	Gestión de Recursos Humanos	636
2.4.	Gestión asistencial	637

2.5.	Liderazgo	638
2.6.	Actualización de conocimientos y formación	639
3.	CONDICIONES DE LA GESTIÓN BASADA EN BUENAS PRÁCTICAS	640
4.	TRANSMISIÓN DE VALORES	641

CAPÍTULO 5

LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, ¿CIENCIA FICCIÓN?

Amalia López Acera

1.	SOPORTE JURÍDICO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	646
2.	PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	647
3.	INFORMACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO VS. INFORMACIÓN DE CONTENIDO POLÍTICO	648
4.	LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL ÁREA DE LA COMUNICACIÓN	650
5.	CONCLUSIÓN	654
6.	BIBLIOGRAFÍA	656

CAPÍTULO 6

DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN LAS SOCIEDADES MERCANTILES PÚBLICAS LOCALES

Rebeca Heras Sevilla

1.	INTRODUCCIÓN	661
2.	CONTEXTUALIZACIÓN	662
2.1.	Porqué sociedades mercantiles locales de titularidad pública	662
2.2.	Porqué Dirección Pública Profesional	664
3.	MARCO LEGAL	666
3.1.	Régimen jurídico de la dirección pública en el ámbito local	666
3.2.	Régimen jurídico de las sociedades mercantiles locales de titularidad pública	667
3.3.	Relevancia de la dirección pública profesional para aprovechar el combinado jurídico de aplicación a las sociedades mercantiles públicas	667

3.3.1.	Contratación	668
3.3.2.	Personal	669
3.3.3.	Rendición de cuentas, régimen financiero y presupuestario	669
3.3.4.	Procedimiento	671
4.	EL PERFIL DEL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL	672
4.1.	Funciones clave y competencias necesarias de la DPP en las sociedades de titularidad local	672
5.	DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LA DPP	675
6.	BUENAS PRÁCTICAS	676
7.	CONCLUSIONES	677
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	678

CAPÍTULO 7

UNA VISIÓN NECESARIA PARA LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO EN EL TERRITORIO

Jesús Congregado Loscertales

Alberto de la Fuente Seoane

1.	INTRODUCCIÓN: ENFOQUE Y DESPLIEGUE	683
2.	LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO EN EL TERRITORIO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO DESDE LA ÓPTICA DE SU DIRECCIÓN	685
2.1.	La representación del poder central en el territorio ...	685
2.2.	Breve aproximación a la estructura actual	687
3.	LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO EN EL TERRITORIO	693
3.1.	Identificación y encaje en el modelo	693
3.2.	Ante su «bocca della verità»	698
4.	UNA PROPUESTA PARA LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL TERRITORIO: ELEMENTOS SINGULARES	700
4.1.	Órgano de selección específico	701
4.2.	Repertorio de puestos territoriales	701
4.3.	Directorio particular para el territorio	702
4.4.	La problemática del cese en el contexto territorial ...	702
4.5.	La formación directiva desconcentrada en el territorio .	703
5.	CONCLUSIONES	704

BIBLIOGRAFÍA	705
--------------------	-----

CAPÍTULO 8

CUERPOS DE POLICÍA LOCAL. LA SELECCIÓN DE SUS PUESTOS DIRECTIVOS «ESCALA DE MANDO»

Ema Teresa Pereda López

INTRODUCCIÓN	711
1. LA NORMATIVA BÁSICA DE FUNCIONARIOS	713
1.1. Universo de aplicación	713
1.2. Aplicación de la normativa básica de funcionarios públicos	714
1.3. Los procesos selectivos en el Estatuto Básico y los funcionarios de policía local	715
1.4. El ingreso en la administración local de los funcionarios policiales.	717
2. LA SELECCIÓN Y PROVISIÓN DE LOS PUESTOS DE MANDO DE LAS POLICÍAS LOCALES EN LAS LEYES DE COORDINACIÓN DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE MADRID, CATALUÑA, ANDALUCÍA, VALENCIA Y ARAGÓN.	719
2.1. La selección y la provisión de los puestos de mando en la Comunidad de Madrid	720
2.1.1. La Ley 1/2018, de 22 de febrero, de Coordinación de Policías Locales de la Comunidad de Madrid	720
2.1.2. Sistema de selección y promoción en la Escala Técnica	721
2.1.3. El proceso selectivo	722
2.1.4. La provisión de puesto de la Jefatura del Cuerpo	723
2.2. La selección y la provisión de los puestos en la Comunidad Autónoma de Cataluña	723
2.2.1. La Ley 16/1991, de 10 de julio, de las Policías	723
2.2.2. Sistema de selección y promoción en la Escala superior	724
2.2.3. El proceso selectivo	724
2.2.4. La provisión de puestos de la Jefatura del Cuerpo	725

2.3.	La selección y la provisión de los puestos de mando en la Comunidad Autónoma de Andalucía.	725
2.3.1.	La Ley 6/2023, de 7 de julio, de las Policías Locales de Andalucía.	725
2.3.2.	Sistema de selección y promoción en la Escala Técnica	726
2.3.3.	El proceso selectivo.	726
2.3.4.	La provisión de puesto de la Jefatura del Cuerpo	727
2.4.	La selección y la provisión de los puestos de mando en la Comunidad Autónoma de Aragón	727
2.4.1.	La Ley 8/2013, de 12 de septiembre, de Coordinación de Policías Locales de Aragón.	728
2.4.2.	Sistema de selección y promoción en la Escala superior o de mando	728
2.4.3.	El proceso selectivo.	729
2.4.4.	La provisión del puesto de Jefatura del Cuerpo	729
2.5.	La selección y la provisión de los puestos de mando en la Comunidad Autónoma Valenciana	729
2.5.1.	La Ley 17/2017, de 13 de diciembre, de Coordinación de Policías Locales de la Comunidad Valenciana	730
2.5.2.	Sistema de selección y promoción en la Escala superior	730
2.5.3.	El proceso selectivo.	730
2.5.4.	La provisión de puestos de la Jefatura del Cuerpo	731
3.	CONCLUSIONES	731

CAPÍTULO 1

EL DARDO EN EL LIDERAZGO: APROXIMACIONES A LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL DESDE UNA ÓPTICA INTEGRAL/GLOBAL

Manuel Pastor Sainz-Pardo

Licenciado en CC. Políticas y de la Administración

Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado

Director del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

RESUMEN

Este artículo, escrito por Manuel Pastor Sainz-Pardo, director del INAP, aborda la importancia del liderazgo en las organizaciones públicas en un contexto disruptivo. Se exploran los desafíos contemporáneos como la inteligencia artificial y la amenaza climática, destacando la necesidad de un liderazgo eficaz y profesionalizado. El texto se centra en la Dirección Pública Profesional (DPP), definida como la gestión no política realizada por la alta función pública de carrera especialmente en la del Estado. Aborda las iniciativas llevadas a cabo por la Secretaría de Estado de Función Pública y en particular del INAP conforme a estos planteamientos.

El artículo busca proporcionar una visión integral del liderazgo en el sector público, destacando la necesidad de un enfoque profesional y adaptativo para enfrentar los retos contemporáneos. Está dirigido desde la propia gestión pública realizada en el INAP a gestores públicos, académicos y responsables de políticas públicas interesados en mejorar la eficacia de las administraciones.

Cuestiones clave:

— Contextos disruptivos: Análisis de los retos actuales (como la IA o el cambio climático) y su impacto en el liderazgo público.

— Definición y características de la DPP: Adaptabilidad, colaboración, innovación, ética y liderazgo.

— Enfoque funcional: Importancia de las competencias y la planificación estratégica de recursos humanos.

— Iniciativa ComPAct: la modernización de las administraciones públicas desde la UE.

— Evaluación del desempeño: Herramientas y metodologías para medir la eficacia directiva.

Hechos y consecuencias:

— La falta de un liderazgo adecuado puede agravar los problemas derivados de la IA y el cambio climático.

— La profesionalización y evaluación del desempeño son esenciales para mejorar la gestión pública.

— La colaboración interinstitucional y la formación continua basada en competencias son claves para enfrentar los desafíos actuales.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo; Disruptivo; Dirección Pública Profesional (DPP); Inteligencia Artificial; Cambio Climático; Evaluación del Desempeño.

Sumario

1. CONTEXTOS DISRUPTIVOS
2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
3. EL ENFOQUE FUNCIONAL
4. LA INICIATIVA COMPACT, UN PASAPORTE PARA EL LIDERAZGO
5. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO
6. LA FUNCIÓN DIRECTIVA BASADA EN COMPETENCIAS
7. RETOS Y OPORTUNIDADES
8. REFERENCIAS

1. CONTEXTOS DISRUPTIVOS

El 1997 el filólogo Fernando Lázaro Carreter publicó su célebre obra «El dardo en la palabra». En ella analizaba cómo el uso indebido del idioma refleja y afecta a la evolución social y cultural.

Todo el mundo está hablando del liderazgo. En el sector privado y en el público. Es imprescindible que haya alguien al mando, que tome decisiones y asuma responsabilidades. Y esta realidad siempre nos ha fascinado. Es la erótica del poder. Pero acaso hoy nos parece que la conversación se intensifica en torno a esta figura, al tiempo que reconocemos la dificultad que afronta.

Son muchos los retos que preocupan a las sociedades contemporáneas, aunque podríamos preguntarnos a cuál se ha librado de ellos. Cada generación cree que le ha tocado vivir la época más difícil. Pero, aun así, ¿acaso la nuestra sí que de veras debe enfrentarse a desafíos considerados disruptivos? Muchos así lo entienden. Baste citar al historiador de más éxito actual: los humanos somos los más inteligentes y capaces de la naturaleza, pero al tiempo, los más autodestructivos. Y es que para Harari la sabiduría humana se caracteriza por el poder sobre los demás y respecto de las «realidades intersubjetivas» que construimos. Necesitamos mecanismos de autocorrección en lo que denomina «el telón de silicio» (Harari, 2024). En efecto, los retos que plantea la inteligencia artificial (IA) o «sabiduría inorgánica, autónoma y (casi) incontrolable», seguido con Harari. Y si bien le dedica mucha atención a la burocracia como sistema de información en su última obra citada, no presta ninguna atención a su liderazgo. Y sin embargo apela a la «autocorrección» como un *leit motiv* sin profundizar en quién o quiénes nos pueden llevar a ella.

Sin un buen liderazgo (humano) la IA puede cambiar en breve el rumbo de la humanidad misma. Por si fuera poco, a este debemos añadir otro desafío que también hoy se formula de manera crítica para el futuro inmediato: la amenaza climática. Ambos factores, además, se proyectan en el contrato social en forma de populismos, pérdida de confianza ciudadana y merma de calidad democrática.

tica. El resultado es una colosal crisis que encara la humanidad, ante el que un liderazgo adecuado parece ser (casi) la única solución. De modo que, a mi modo de ver, las sociedades necesitan encontrar las claves de una dirección basada en «la inteligencia resuelta» (Marina, 2024), no solo en las organizaciones, sino en la *res pública*, donde nos jugamos el «ser o no ser», la única cuestión.

En este capítulo nos preguntamos por el liderazgo de las organizaciones y, más concretamente, a las de naturaleza pública, aunque en el contexto disruptivo como el actual, que viene redondeado por la amenaza a la democracia liberal y representativa. Quizás deberíamos hablar más bien de «los liderazgos», en plural, por cuanto ningún individualismo, ninguna voz solista, puede interpretar esta partitura tan colosal.

A su vez, esto abre otra variable de muy difícil solución para ningún «talento heurístico» (Marina, 2024, pág. 53): disponer de una dirección plural orientada a las soluciones en un momento de quiebra en la Historia. La disrupción tecnológica o la amenaza climática son de tal complejidad que ningún ser humano en solitario podría abordarlas. De hecho, ni siquiera parece que un grupo de «los mejores» seres humanos (digamos, un grupo de premios Nobel) lo lograría: la magnitud del desafío exige la interdisciplinariedad. Esto nos invita a abogar por los perfiles generalistas en la dirección pública.

Sobre el liderazgo en las organizaciones se viene escribiendo mucho, sobre todo en la literatura anglosajona⁽¹⁾. En el caso de las organizaciones públicas, también existe abundante escrito⁽²⁾, especialmente en lo que se refiere a las funciones directivas, pero menos que en el mundo privado. Aquí trataremos de abordar esta cuestión en un doble momento clave: el contexto mencionado que, aplicado al contexto político administrativo, es particularmente retador; y el posterior a 2024, año en el que desde el Gobierno de España se han puesto en marcha iniciativas relevantes para tratar de responder a estas cuestiones.

El enfoque de estas páginas es claro: predomina la mirada del «practitioner» o gestor público, sobre la académica. Y la premisa es igualmente clara: sin un liderazgo público eficaz y eficiente, orientado a las soluciones, profesionalizado, estable y centrado en el interés común de naturaleza netamente democrática,

- (1) En una búsqueda rápida en internet salen los siguientes: «How to Win Friends and Influence People» by Dale Carnegie. «The 7 Habits of Highly Effective People» by Stephen R. Covey. «The 21 Irrefutable Laws of Leadership» by John C. Maxwell; «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ» by Daniel Goleman. «The Leadership Challenge» by James M. Kouzes and Barry Z. Posner. «Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't» by Simon Sinek. «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us» by Daniel H. Pink. «Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't» by Jim Collins.
- (2) «Leadership in Public Organizations: An Introduction» de Montgomery Van Wart (2014). «Public Leadership: Perspectives and Practices» editado por Paul 't Hart y John Uhr (2008). «The New Public Leadership Challenge» editado por Stephen Brookes y Keith Grint (2010). «Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives» editado por Jeffrey A. Raffer, Peter Leisink y Anthony E. Middlebrooks (2009). «Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times» de John D. Donahue y Richard J. Zeckhauser (2011).

las administraciones se adentran por rumbos de desconfianza, desprestigio, inseguridad e incertidumbre. Y por descontado, ninguna decisión relevante para la «cosa pública», incluida la propia humanidad ante los desafíos de las «realidades intercomputacionales» de Harari, será exitosa.

Todos estos planteamientos parten de la base de la superación del modelo burocrático en sus términos ideales. Es decir, los planteamientos que aquí se defienden suponen una redefinición del concepto de jerarquía, aunque no su desaparición. Postulan un modelo flexible y adaptable. Todos los retos definidos anteriormente exigen, a nuestro modo de ver, un liderazgo público en el que las competencias relacionales o interpersonales (también llamadas blandas o «power skills») adquieren una importancia capital. Y, todo ello, en un contexto de «crisis demográfica de la función pública» (Pastor Sainz-Pardo, El Blog de EsPublico, 2018). Sin duda se trata de un planteamiento en el que, de ningún modo, puede faltar la aportación del sector privado.

Algo parece cambiar en las ciencias sociales cuando vemos el éxito de los planteamientos de autores como Mazzucato o de Daron Acemoglu, Simon Johnson y James A. Robinson. A estos últimos, precisamente, la Real Academia Sueca de Ciencias ha otorgado el Premio Nobel de Economía en 2024 «por sus estudios sobre cómo se forman las instituciones y cómo afectan a la prosperidad» (The Royal Swedish Academy of Sciences, 2024). La institucionalidad dirigida con sabiduría puede ser la base para salir del contexto disruptivo.

2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Pasemos a analizar entonces esa facultad humana en la que tanto confiamos, desde luego en las organizaciones públicas. La Dirección Pública Profesional (DPP) se refiere a la figura que desarrolla funciones directivas en las Administraciones Públicas, según el artículo 13 del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP). Este concepto excluye por definición a los cargos electos o a los nombramientos en puestos políticos. Se centra, por lo tanto, en las funciones directivas realizadas por el personal empleado público (generalmente funcionario de carrera), en las organizaciones y servicios públicos y sus personas. Presenta, por lo tanto, una clara naturaleza de gestión no política, por lo que en algunos ámbitos a sus ocupantes se les conoce también como «gerentes» o «gestores públicos».

El profesor Van der Wal, define al «gestor público» del siglo XXI como un profesional que debe adaptarse a un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés). Según van der Wal, los gestores públicos deben poseer una variedad de habilidades y mentalidades para convertir estos desafíos en oportunidades de innovación y excelencia (Van der Wal, 2017). Destaca cinco características clave que deben tener los perfiles directivos actuales:

— **Adaptabilidad / polivalencia:** la capacidad para ajustarse rápidamente a cambios y nuevas situaciones. Se debe basar en «aprender a aprender» como competencia clave.

— **Colaboración:** habilidad para trabajar eficazmente con diversos actores y organizaciones. Aquí aparecen las competencias interpersonales o habilidades sociales.

— **Innovación:** disposición para buscar y aplicar nuevas ideas y soluciones. Es decir, como decíamos antes, debe ser «heurístico». Parece esencial, como mínimo, presentar una actitud positiva hacia la aplicación de la innovación que otros hayan podido generar.

— **Ética:** Compromiso con altos estándares de integridad y responsabilidad. En este aspecto destaca su naturaleza transversal y determinante del servicio público.

— **Liderazgo:** capacidad para inspirar y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes. Esta capacidad de influencia a menudo la ciencia política y de la administración relacionan con el «poder» como rasgo definitorio del liderazgo.

Estas características son esenciales para enfrentar los retos contemporáneos y mejorar la gestión pública en un entorno globalizado y dinámico. A ellos yo añadiría la nota diferencial respecto del sector privado: la **vocación de servicio público**. Este rasgo me permite enfatizar el hecho de que, en un contexto democrático, los servidores públicos presentamos un grado superior de ciudadanía (Pastor Sainz-Pardo, El Blog de EsPúblico, 2023).

3. EL ENFOQUE FUNCIONAL

A los efectos de este trabajo se prefiere analizar la dirección pública profesional desde la perspectiva funcional como complemento de la orgánica, que es la que ha prevalecido. El análisis basado en las funciones y subfunciones es el fundamento para la planificación de los recursos humanos en el marco de las reformas del componente 11 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia sobre «modernización de las administraciones públicas» (Gobierno de España, 2021, pág. 158). Esta planificación facilita el aprovechamiento de las capacidades humanas y tecnológicas en los procesos de trabajo de la organización. Destacan las funciones de relevancia para toda la organización que son las que, por definición, asume la DPP. Esto permite centrarse en las responsabilidades que ejerce, antes que, en la mera posición jerárquica, para enfatizarla inversión en sus necesidades y su capacitación. Este es, precisamente, el enfoque que atraviesa la política de desarrollo competencial y formación directiva de la Estrategia de Aprendizaje del INAP (INAP, 2024), en congruencia con la iniciativa adoptada por la Secretaría de Estado de Función Pública.

Liderazgo Transformador



Instituto Colombiano de Administración Pública - Instituto de Planeación

2.1. Gestión estratégica orientada a resultados

A partir de un desarrollo participativo de la visión estratégica, potencia el compromiso propio y de su equipo en la consecución de los resultados, estableciendo objetivos adecuados y las acciones y proyectos para conseguirlos, con medidas de seguimiento y evaluación flexibles y continuas.

Esto supone el desarrollo de tres competencias:

— **Desarrollo y transmisión de la visión estratégica.** Consiste en clarificar la misión y desarrollar la visión estratégica con el equipo y los actores implicados y prever los cambios en el entorno y su influencia en la visión, conocer como el entorno afecta a la estrategia y desarrollar, transmitir y explica de forma participativa las actuaciones necesarias para adaptarla a los cambios, garantizando el logro de la misión.

— **Compromiso con objetivos y resultados.** Se trata de implicarse con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales contraídas en su puesto de trabajo, asumir responsabilidades y entender la contribución de su trabajo a los resultados de la organización; potenciar el compromiso del equipo mediante objetivos individuales y colectivos, delegando, dando autonomía y reconociendo los logros.

— **Planificación y gestión flexible.** Establecer los objetivos y planes de modo activo y participativo, adaptándose a la estrategia general de la institución; prever y anticipar los obstáculos que pudieran producirse en los proyectos encomendados; seguir y evaluar la implementación de las actuaciones y adaptar los objetivos y su propio enfoque a medida que la situación lo

requiera, así como utilizar metodologías ágiles basadas en proyectos que permitan adaptarse a estrategias cambiantes.

2.2. Relaciones humanas

El liderazgo transformador implica en este ámbito liderar e inspirar a su equipo mediante una vocación de servicio que promueve la eficacia y el bienestar emocional. Es capaz de influir en su entorno basándose en una escucha activa de las personas y considerando los intereses diversos. Construye relaciones internas y externas que facilitan la consecución de los objetivos de su unidad a corto, medio y largo plazo.

Esto supone el desarrollo de cuatro competencias:

— **Liderazgo de servicio y motivación.** Adaptarse a las personas que se lideran de modo que se logre motivar y fomentar la participación de los demás mediante comunicación, la colaboración, el reconocimiento y la participación. Desde la escucha activa y empática dar relevancia a los aspectos relacionados con el bienestar emocional del equipo y de las características de cada persona.

— **Capacidad de inspirar.** Ser referente del equipo, inspirar con el ejemplo, integridad y vocación de servicio y crear un clima favorable al proyecto y propósito común. Hacer todo ello desde la propia autoexigencia creando un entorno donde se aprende del error y de la diferencia y se favorece la confianza que redundará en una comunicación fluida y en el bienestar del equipo.

— **Influencia y empatía organizacional.** Comunicar las ideas propias y de la organización de forma que sean entendidas y aceptadas por las demás personas. Entender las necesidades e intereses de los demás actores e integrarlos y crear sinergias de ganancia mutua a través de negociaciones eficaces para alcanzar los objetivos de la organización. Elaborar estrategias de comunicación que favorezcan corrientes de opinión, toma de decisiones o creación de soluciones alineadas con los objetivos de su organización.

— **Construcción y desarrollo de relaciones.** Establecer redes de contactos útiles para la organización que permitan mantener relaciones formales e informales de confianza. Crear situaciones de intercambio con las personas del equipo, así como con otras personas internas o externas a la organización que beneficien a la misma. Afrontar dificultades puntuales en las relaciones, así como realizar alianzas estratégicas que tengan una repercusión positiva en la organización. Crear equipos diversos y redes colaborativas.

2.3. Transformación y digitalización

A partir de un pensamiento global y estratégico la persona que lidera involucra a los equipos en la gestión del cambio. Promueve la transformación digital e impulsa iniciativas de innovación y mejora.

Esto supone el desarrollo de tres competencias:

— **Pensamiento global aplicado.** Se trata de pensar de modo global considerando la organización en su conjunto y su contexto y desarrollar soluciones prácticas basadas en cuadros teóricos, conceptuales o tecnológicos, compartirlos y clarificarlos con el equipo. Estimular el sentido crítico y la participación del equipo en la identificación de oportunidades e implicándolos en las diferentes iniciativas.

— **Gestión del cambio y transformación digital.** Identificar y comprender rápidamente y de forma participativa los cambios del entorno, planteando y evaluando las diferentes oportunidades que se generen. Revisar y hacer el seguimiento con el equipo de las actuaciones realizadas en el proceso de cambio, minimizando los riesgos y potenciando las oportunidades que puedan aparecer. Apoyar a las personas afectadas por el cambio y ofrecer una visión positiva del mismo para minimizar la resistencia. Simplificar los procedimientos y potenciar su digitalización.

— **Innovación y creatividad en red.** Tener creatividad, generar ideas nuevas y útiles para la organización generando valor público. Estimular a que lo hagan los demás y participar en la implementación de esas ideas. Potenciar la innovación y la mejora mediante equipos de proyecto y estructuras redárquicas, presenciales o virtuales, utilizando las metodologías adecuadas para cada proyecto que potencian la delegación y el intraemprendimiento.

2.4. Desarrollo personal y profesional continuo

La persona que lidera potencia el aprendizaje y los sistemas de desempeño personales y colectivos. Busca la profesionalización de los equipos mediante el aprendizaje individual, grupal y colaborativo. Promueve la participación del personal en proyectos especiales y comunidades para potenciar un aprendizaje basado en la práctica y el autodesarrollo.

Esto supone el desarrollo de cuatro competencias:

— **Desarrollo y desempeño profesional.** Exponer con claridad que se espera de los demás y entender sus expectativas, reconocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Establecer los objetivos de desempeño para el equipo e individuales a partir de las expectativas, puntos fuertes y puntos débiles de los profesionales haciendo su seguimiento. Utilizar perfiles de competencias

y dar especial importancia a las habilidades futuras relacionadas con la digitalización y nuevas formas de trabajo.

— **Aprendizaje basado en la práctica y en el autodesarrollo.** Impulsar el desarrollo profesional y personal propio y de las personas del equipo. Crear espacios de aprendizaje basado en la práctica del trabajo. Fomentar la polivalencia. Promover el aprendizaje de competencias en grupo y mediante el autodesarrollo. Establecer iniciativas de desarrollo basándose en las necesidades futuras del área y en las competencias emergentes.

— **Aprendizaje social colaborativo.** Crear espacios de aprendizaje basados en la colaboración entre personas, organizaciones e instituciones. Facilitar el intercambio de experiencias prácticas para la mejora. Gestionar el conocimiento individual y colectivo.

— **Autogestión emocional.** Esta competencia supone para la persona que lidera gestionar sus emociones, su capacidad de aprendizaje y curiosidad o motivación de forma que consigue tener flexibilidad cognitiva y una mentalidad abierta frente a nuevos retos y un pensamiento crítico que acaba impactando en la consecución de los objetivos de la unidad. Gestionar situaciones complejas desde una posición de equilibrio personal y autogestión emocional que redunde en el bienestar del equipo.

2.5. Servicio a la ciudadanía

El liderazgo transformador debe poner a la ciudadanía en el centro de nuestros objetivos y hacer que lo sienta así haciendo que valore el servicio que se le presta, y que este sea de la calidad esperada por las personas destinatarias de nuestra actuación.

Esto supone el desarrollo de dos competencias:

— **Orientación a la ciudadanía.** Garantizar la mejora continua de la prestación del servicio mediante una capacidad de escucha y evaluación del servicio que se ofrece. Seguir la percepción del servicio, garantizar la accesibilidad de la información en y conocer las necesidades y demandas de la ciudadanía con objeto de proporcionar un servicio óptimo y de calidad. Conocer la experiencia ciudadana es esencial.

— **Gobierno abierto.** Asegura la satisfacción de la ciudadanía basándose en los principios de transparencia y rendición de cuentas, colaboración con otras administraciones y actores privados y participación e implicación de la propia ciudadanía. Utiliza modelos de gobernanza que garantizan un gobierno basado en el diálogo con una toma de decisiones de más calidad que favorecen la innovación.

5. LA VINCULACIÓN DE LAS RETRIBUCIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Cuando se regula el personal directivo en el EBEP, el artículo 13.3 formula una regla muy clara: *«El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados»*.

Un precedente legal inmediato a esta norma de 2007 (la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales), en su artículo 23, sometía las funciones de los puestos directivos a evaluación, vinculando sus retribuciones a los resultados.

No tiene lógica implementar una figura para mejorar la eficacia pública y que esa eficacia no se encuentre medida. El problema de la eficacia pública es su polisemia, en primer lugar, y en su técnica de medición.

Así lo expresa Moore (1998, p. 101), *«los directivos públicos crean valor público. El problema es saber exactamente lo que esto significa»*. Este autor lo explica (1998, p. 88) de una forma que sigue siendo extremadamente vaga: los directivos públicos *«pueden crear valor organizando y gestionando una organización que satisfaga los deseos de los ciudadanos y sus representantes en lo referente a disponer de instituciones públicas respetuosos y productivas»*.

Parece que la medida de la creación de valor puede ser la satisfacción de la ciudadanía, pero también la de sus representantes (el personal electo), lo que muchas veces puede no coincidir.

Si nos trasladamos a nuestro país, Gorriti (2010) dice que el directivo público busca *«conseguir resultados naturalmente formalizables en productos o servicios medibles respecto de un estándar»*, lo que nos lleva a la incertidumbre sobre un estándar no definido.

Sin embargo, Gorriti sí que nos explica un rasgo definitorio de la profesionalidad de la función directiva pública: la evaluación por resultados y lo hace explicando que *«profesionalizar es medir»*. Así, sobre el cese de un personal directivo indica que *«profesionalizar el cese significa medir al salir o salir por haber sido medido»*.

Nos recuerda Fariña (2023, p. 32) que *«La evaluación como instrumento de medición en el ejercicio de las responsabilidades directivas y su relación con los objetivos que previamente hayan sido fijados es un requisito absolutamente imprescindible»*.

En este punto, creo que debemos diferenciar la evaluación del personal directivo (art. 13 del EBEP) de la evaluación del desempeño del empleado público (art. 20 del EBEP). Recordemos que el directivo es el que consigue resultados a través de otros, el que consigue la eficacia del grupo que dirige. Por tanto, su evaluación no es personal, sino la del colectivo que lidera.

Por el contrario, la evaluación del desempeño es individual porque, como explican Gorriti y López Basterra (2009), sólo pueden ser evaluables los comportamientos y resultados que están bajo el control del evaluado, que evidentemente no puede responder por los resultados del grupo de trabajo. Hasta el art. 14.c del EBEP lo reconoce como derecho individual.

Evaluar sin un «*sistema objetivo*» es imposible (Jiménez Asensio, 2009, p. 80). Por ejemplo, en Portugal, es preceptivo definir un contrato de gestión con objetivos medibles y temporalizados. Sin objetivos de gestión y sin resultados a medir, el desempeño directivo se convierte en una cuestión metafísica: creer que la función directiva cumple con su misión y consigue los resultados previstos, puede ser simplemente una cuestión de fe.

Por ello, Jiménez Asensio (2009, p. 80) reclama que se establezca «*un sistema de retribuciones variables en función de los resultados de la gestión, y, en todo caso, la diferenciación de las retribuciones de los puestos directivos, no en función de su denominación formal, sino de sus tareas y responsabilidades (personal a su cargo, presupuesto, tipo de actividad, etc.)*».

Blanco Gaztañaga explica (2010, p. 190) que «*El mayor problema en la implantación de retribuciones por objetivos en los directivos públicos se encuentra en la dificultad de fijar dichos objetivos*». Además, aunque refiere el bajo nivel motivador de la retribución por objetivos, le atribuye «*gran valor como catalizador de cambios, ya que permite redefinir procedimientos, definir objetivos, clarificar funciones y favorecer el trabajo en equipo y las habilidades profesionales*».

Sobre esa capacidad de motivación, ya Catalá Polo afirmó en 2005 (p. 221) que «*Las teorías de la motivación aplicadas a los directivos de la Función Pública nos hacen concluir en seguida que la retribución no debe ser el único elemento de recompensa del sistema*».

Blanco Gaztañaga, basada en un estudio de la OCDE de 2005, aplica a las retribuciones las siguientes seis tendencias:

- «1. Generalización de la retribución por objetivos entre los directivos públicos.
2. Inclusión de objetivos colectivos y no únicamente individuales.
3. Fomento de la delegación y la descentralización en las retribuciones por objetivos.
4. Inclusión de objetivos vinculados a habilidades profesionales y competencias y no únicamente a logros cuantitativos.
5. Los sistemas de medición del rendimiento están menos estandarizados y menos definidos que hace diez años.
6. El porcentaje de retribución variable no es excesivamente relevante en comparación con el conjunto de las retribuciones.»

El modelo requiere un sistema de «*premios y castigos*», siendo las retribuciones variables un elemento indispensable. Por ello, su refuerzo institucional requiere la incorporación de elementos de profesionalización mediante unas «*retribuciones variables*» (Jiménez Asensio, 2009) en función de resultados.

La diferenciación salarial colisiona con el sistema vigente, como advierte Jiménez Asensio (2009, p. 25), pero este problema ya fue superado en la creación del «*Senior Civil Service*» del Reino Unido en 1996, cuando su implantación se vinculó a un sistema de evaluación para tres mil cargos superiores.

Los resultados de la gestión deben dar lugar retribuciones variables, que este precitado autor (2009, p. 116) recomienda que no sean superiores «*al 10 por ciento del total de retribuciones*», aunque Catalá Polo (2005, p. 222) incrementa la parte variable al 30% de la retribución total. Lo que recomiendan ambos es que los efectos retributivos sólo se adopten con una evaluación relevante y fiable.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN: DE LO QUE ES A LO QUE DEBE SER LA RETRIBUCIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA

Ramió, con la redacción ingeniosamente descriptiva que le caracteriza, asemejó al personal directivo público con los caballeros templarios, es decir, mitad monjes (con conocimientos atesorados en el estudio de las ciencias de la gestión) y mitad soldados (por la necesidad de supervivencia diaria mediante la obtención constante de resultados).

En la gestión pública, hartos hemos estado de chusca soldadesca (ignorantes intentando resolver problemas sin la más mínima ciencia) y de contemplativos cartujos (excelentes teóricos que jamás han sufrido un jefe de negociado obtuso).

Es más, el problema habitual es la sobreabundancia de directivos inertes, es decir, que nunca se han atrevido a hacer nada. Como explica también Ramió, son los que se eternizan en el cargo ya que no cometerán un solo error (tampoco han obtenido ningún logro, pero el error en la gestión pública funciona como un pozo del juego de la oca: por muy avanzado que hayas llegado, te toca estar suspendido hasta que otro falle como tú).

Tengo que reconocer que, de los insultos recibidos en mi vida profesional, me resultó singularmente fascinante el recibido de un sindicalista enojado que me tildó de «*mercenario tecnócrata*». Lo de tecnócrata a los funcionarios nos resulta muy atractivo porque nos aleja de la imagen de zote. Y lo de mercenario me fue inocuo porque suponía reconocer mi ausencia de sujeción a la naturaleza política de mis superiores: yo defendía un proyecto de gestión elegido por la ciudadanía.

Sin embargo, vinculando ese menosprecio a las retribuciones del personal directivo, debemos reconocer que somos mucho menos mercenarios de lo que

podría parecer. El término «*mercenario*» deriva del latín «*merces*», que se traduce como paga o recompensa. Y ya nos gustaría al personal directivo que se nos reconociera, como nuestra principal característica diferenciadora de otros colectivos, por estar excelentemente retribuidos.

Mi trayectoria directiva, con siete puestos profesionales distribuidos entre gobierno autonómico, cabildos y ayuntamientos, me ha llevado a la riqueza de experiencias, pero no a la abundancia económica. En algunos puestos directivos, la diferencia retributiva con mi puesto funcionarial de procedencia ha sido inferior al 10%.

Si, como explica Fariña Guillén (2023, p. 34), «*Las funciones de naturaleza directiva (...) exigen un "plus" de competencias y de conocimientos*», esas virtudes merecen un reconocimiento «*profesional*», es decir, en clave retributiva.

Por eso, además de las exigencias que la norma y la doctrina imponen a la función directiva pública, me permito recomendar una reorientación teórica hacia lo que deben cobrar estas personas directivas.

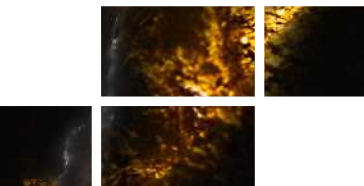
Si una retribución tipo en la cúspide funcionarial es «X» como fija, ¿cuánto más debe ganar un puesto directivo, superior jerárquico y sometido a la publicidad y concurrencia en su selección, a la consecución constante de resultados en su actividad y al temor de un cese por no conseguirlos?

Y en la parte variable, clave del sistema, hemos visto que Jiménez Asensio (2009, p. 116) lo limita al 10%, mientras que Catalá Polo (2005, p. 222) incrementa la parte variable al 30% de la retribución total.

Pero, si lo realmente significativo de la función directiva son sus deberes, no su retribución ¿por qué somos calificados como «*profesionales*» si la retribución no es algo distintivo de nuestra actividad, ni ningún otro derecho económico?

Posiblemente, por lo que explica Pink (2010) sobre la motivación real. Parece que la estimulación de las personas directivas públicas no depende de su retribución. Tiene mucho más que ver con un reto personal: no cumplir con un trabajo rutinario, sino conseguir un objetivo (trabajo no rutinario), tener una vocación de servicio público y otros motivos intrínsecos alejados del trabajo rutinario. Así lo creen también, en el ámbito directivo público, especialistas como Catalá Polo (2005, p. 21) y Blanco Gaztañaga (2010, p. 190). Ese comportamiento tan ejemplar también se suele calificar como «*profesional*».

Aun así, la retribución (y, sobre todo, en la parte variable) debe ser significativamente diferencial para seguir manteniendo el adjetivo de «*profesional*» en la definición del directivo público. No sé si los caballeros templarios (a los que se refería Ramíó) hicieron voto de pobreza, pero sí que recordamos que esa orden monástica-militar pervivió menos de dos siglos.



En un contexto de cambio continuo en la Administración pública española, es clave contar con un libro dedicado a la Dirección Pública Profesional (DPP). Este analiza su papel en la modernización administrativa desde una visión integral, diferenciando la DPP de la dirección política y definiendo sus requisitos: experiencia, formación y certificación. Aboga por un pacto claro entre política y alta dirección, e incluye buenas prácticas y casos de éxito nacionales e internacionales. También ofrece herramientas, guías e indicadores para su implementación, aportando un marco completo que impulsa la profesionalización y eficiencia de la gestión pública.

ISBN: 978-84-7052-986-3

