

ANTE LOS RETOS DE LAS GRANDES TRANSFORMACIONES, ¿QUÉ ESPERAMOS LAS PERSONAS DIRECTIVAS PÚBLICAS DE LAS DECISORAS?

IN THE FACE OF BIG TRANSFORMATION CHALLENGES, WHAT DO WE EXPECT, AS PUBLIC MANAGERS, FROM DECISION-MAKERS?

Fernando Monar Rubia

Presidente de la Asociación de Dirección Pública Profesional

Ex director gerente de la Escola Balear d'Administració Pública (EBAP)

@nandomonar

<https://www.linkedin.com/in/fernando-monar-rubia-b1883919/> fernandomonar0@gmail.com

Recibido: 26/02/2020

Aceptado: 19/05/2020

© 2020 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



Laburpena: Sektore publikoaren zeregina gakoa izan da gizarteek aurrera egiteko, eta izaten segituko du hurrengo hamarkadatan ere. Erabakitzaileak —gobernu-taldeetako kideak— eta zuzendaritza-kide publikoak —zuzenean edo zeharka, lehenengoen menpekoak, maila batean edo batzuetan— dira politika publikoen katalizatzaile potentzialak. Gizarte modura aurrean ditugun erronkei aurre egiteko —esaterako, eraldaketa digitalari—, pertsonarik onenak behar dira, erronka horiei administrazio publikoetako lidergo bikoitzetik aurre egiteko. Batzuetatik —erabakitzaileetatik— eta besteetatik —zuzendaritza-kideetatik— herritar guztiok espero ditugu antzeko gaitasun eta jarrerak: eredugarriak izan daitezela beren jokaera publiko eta pribatuan, izan dezatela ikuskera estrategikoa, maila askotako sentsibilitatea eta berrikuntzarako eta gardentasunerako orientazioa eta kontuak emateko orientazioa, eta taldeak sortzeko gaitasuna, batez ere onenak kontuan hartuta. Artikuluak nazioarteko egungo egoeraren sarrera egiten du, garapen jasagarriaren helburuetatik; bederatziko konpetentzia zehazten ditu, zuzendaritza-kide publikoek erabakitzaileengadik espero ditzakegunak, eta, amaitzeko, konpetentzia

bat aipatzen du, zerikusia duena taldeak sortzearekin, meritokraziatik eta zuzendaritza publiko profesionalaren ekologiatik abiatuta —zuzendaritza-konpetentziak, publikitate...— herrialderik aurreratuena bezala.

Gako hitzak: Erabakiak, Eraldaketak, Erronkak, Igurikimenak, Konpetentziak, Zuzendaritza-kide publiko,

Resumen: El papel del sector público ha sido clave para el progreso de las sociedades y lo seguirá siendo en las próximas décadas. Las personas decisoras —miembros de los equipos de gobierno— y las personas directivas públicas —quienes dependen de las primeras, directa o indirectamente, en uno o varios escalones— son catalizadoras del potencial de las políticas públicas. Los retos que tenemos por delante como sociedad —el de la transformación digital, por ejemplo— requieren contar con las mejores personas para afrontarlos, desde el liderazgo dual de las Administraciones Públicas. De las unas —decisoras— y de las otras —directivas— esperamos, toda la ciudadanía, capacidades y actitudes similares: que sean ejemplares en su comportamiento público y privado, que tengan visión estratégica, sensibilidad multinivel y hacia la colaboración público privada, orientación a la innovación y la transparencia, y a la rendición de cuentas, y capacidad de crear equipos contando con las mejores personas, fundamentalmente. El artículo hace una introducción a la situación internacional, detalla las competencias que las personas directivas públicas esperamos de las decisoras, y concluye con la competencia que tiene que ver con la capacidad de crear equipos contruidos desde la meritocracia y la ecología de la dirección pública profesional —competencias directivas, publicidad...— emulando a los países más avanzados.

Palabras clave: Competencias, Decisores, Directivos públicos, Expectativas, Transformaciones, Retos.

Abstract: The role of the public sector has been key to the progress of societies and will continue to be in the coming decades. Decision makers - members of government teams - and public managers - who depend on the former, directly or indirectly, on one or several steps - are catalysts for the potential of public policies. The challenges that lie ahead as a society - that of digital transformation, for example - require having the best people to face them, from the dual leadership of Public Administrations. Of the some - decision makers - and the other - directives - we expect, all citizens, similar capacities and attitudes: that they be exemplary in their public and private behavior, that they have strategic vision, multilevel sensitivity and towards private public collaboration, innovation orientation and transparency, and accountability, and ability to create teams with the best, fundamentally. The article introduces the international situation, details the competencies that public managers can expect from decision makers, and concludes with the competence that has to do with the ability to create teams built from meritocracy. and the ecology of professional public management —management skills, advertising...— emulating the most advanced countries.

Keywords: Challenges, Decision-makers, Expects, Public managers, Skills, Transformations,

Sumario:

1. El papel de *lo público* a principios del siglo XXI.—2. La Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y los elementos clave de las transformaciones en nuestro país.—3. Las y los líderes políticos, personas generosas que atienden demandas complejas.—4. Las nueve expectativas sobre las personas decisoras. 4.1. Que conozcan y respeten los valores de *lo público* e institucionales. 4.2. Que sean ejemplares. 4.3. Que sean integradoras. 4.4. Que sepan liderar. 4.5. Que sean innovadoras. 4.6. Que tengan visión estratégica. 4.7. Que prioricen y rindan cuentas. 4.8. Que sepan comunicar y estar comprometidas con la transparencia. 4.9. Que cuenten con las y los mejores para generar valor público. 4.10. Otros aspectos a tener en cuenta.—5. Conclusiones y reflexión final: ¿hacia un nuevo liderazgo inspirador?—6. Referencias.

1. El papel de *lo público* a principios del siglo XXI

Algunas de las personas más relevantes del mundo académico y de los mundos de la economía y la política vienen afirmando que la influencia del comportamiento de los Estados —la calidad de la regulación, el alcance de sus políticas, su integridad, su capacidad de adaptarse y generar cambios internos...— es fundamental en la vitalidad del tejido empresarial, y en la economía de un país, en general.

Más recientemente, Mariana Mazzucato, directora del Institute for Innovation and Public Service en la University College London, ha reivindicado el papel del Estado como creador de valor y no sólo como *gas-tador*. Silicon Valley, mantiene Mazzucato, nunca hubiera sido posible sin una gran inversión pública. «El algoritmo de Google lo financió el Estado. Toda la tecnología del iPhone, internet, el GPS, las pantallas táctiles... el Estado» (Lema, 2019)¹. «Crear internet era una locura. Las probabilidades de fracasar eran muy grandes. Había que estar realmente loco para intentarlo y fue el dinero público el que asumió ese riesgo», declaró a Letras Libres en 2019, tras la presentación de su libro «El valor de las cosas».

Muchos son quienes, relacionando los efectos positivos de las acciones de instituciones internacionales, de los gobiernos y de sus Administraciones, ponen el acento en hacerlas más eficaces y eficientes y más innovadoras e inclusivas para conseguir profundizar en los aciertos y reducir los errores y hacer frente a los nuevos retos. Por ejemplo, Rafael J. Asensio: «(...) la transformación digital de la sociedad española no puede hacerse al margen de la Administración Pública ni dejando incólume el empleo público. La disrupción

tecnológica vendrá acompañada de disrupción organizativa y funcional»².

Si leemos al economista sueco Johan Norberg, en su *Progreso*, libro del año para *The Economist*, podremos ver que, con datos y optimismo³, afirma que el planeta nunca ha sido un lugar tan próspero y seguro como en el siglo XXI: «Vivimos en el mejor momento de la historia de la humanidad» (Norberg, 2017). Norberg se apoya en las mejoras notorias de todos los componentes del Índice de Desarrollo Humano (IDH) en todos los grupos y regiones, con un mayor progreso en los países con un IDH bajo y medio. (Seguramente la alta longevidad que se registra en España⁴ tiene mucho que ver con la potencia de nuestro sistema de salud, uno de los más eficientes de Europa y de los mejores del mundo)⁵.

Pero si leemos los datos del *Human Development Report 2019* de la ONU⁶, que se centra en las desigualdades y la crisis climática, nos damos cuenta de que los nuevos retos que tenemos por delante siguen siendo enormes: señala que, junto a necesidades globales que se van atajando, como la reducción de la brecha de los niveles de vida básicos —con un número sin precedentes de personas que consiguen huir de la pobreza, el hambre y las enfermedades en todo el mundo— se observa también otras que van apareciendo.

En un informe reciente firmado por Rafael Catalá y Óscar Cortés, publicado por ESADE, al que volveré a referirme, se insistía en esta idea de nuevos retos e importancia de las Administraciones, y decía: «En un entorno extraordinariamente complejo, la incertidumbre y los riesgos de todo tipo —económicos, medioambientales, geopolíticos, sociales, tecnológicos— continúan creciendo. La sociedad envejece, es más exigente y está más polarizada. La desigualdad avanza a la par que el descrédito y la pérdida de confianza en las instituciones (Català, y Cortés, 2019)»⁷.

Sobre esta misma idea de la complejidad del entorno y el efecto sobre *lo público*, también ha escrito hace muy poco el profesor Francisco Longo, por otro lado, coautor del informe sobre el Estatuto del empleado público, apuntando hacia *una gobernanza exploratoria* que posibilite a los gobiernos y sus organizaciones plantearse la experimentación y la apertura a la colaboración con actores externos y al tiempo dar respuesta a exigencias como la de rendir cuentas ante la sociedad.

(En las fechas en que se redactan estas líneas se ha desarrollado la pandemia producida por el COVID-19 que, originada en China, ha producido millones de personas contagiadas y cientos de miles de personas muertas en todo el planeta. Como en todos los países, en España se ha evidenciado la fragilidad de algunos de los sistemas públicos esenciales, en nuestro caso especialmente los sanitarios y de cuidado de mayores, desbordados dramáticamente. Y se han impuesto fórmulas de gestión que combinan fuertes medidas de limitación de movilidad y libertades desde un mando único central, que reside en el Gobierno de España, y la generación de espacios de co-gobernanza, según la denominación de la Orden SND/387/2020, de 3 de mayo, para la transición a una nueva normalidad⁸, que se está empleando para coordinar actuaciones y compartir decisiones con los gobiernos de las Comunidades Autónomas y las Ciudades de Ceuta y Melilla. Todo ello está generando tensiones y cambios importantes en los diferentes liderazgos institucionales, sometidos a una altísima y diaria visibilidad mediática, a contradicciones en las políticas de transparencia y a ineficiencias en el funcionamiento de los varios niveles de decisión política y de dirección pública y responsabilidades técnicas. En ese contexto, las personas expertas se refieren expresamente a los liderazgos político y técnico, a los que nos referimos como personas decisoras y personas directivas, respectivamente, como ámbitos inexcusables de necesaria mejora⁹).

2. La Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y los elementos clave de las transformaciones en nuestro país

En la Agenda 2030¹⁰ de Naciones Unidas y en sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹¹ esos retos están bien identificados. En el ODS 16, que se dedica a

la promoción de sociedades, justas, pacíficas e inclusivas, desde la paz, la justicia y las instituciones sólidas, se ve claramente la vinculación del papel y la salud de *lo público* con la consecución de los logros globales. Sus 10 metas¹² tienen mucho que ver con el contenido de estas líneas, pero especialmente las siguientes:

16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Cabría referirse aquí al calado de los efectos relacionados con el punto 16.5 por cuanto, según información publicada muy recientemente en nuestro país, la corrupción cada año detrae de las arcas públicas unos 1,2 billones de euros, el 1,25% de la riqueza mundial, según el último estudio del FMI. En España se estaría dejando de recaudar un 4,5% del PIB por un total de 60.000 millones de euros anuales. Se calcula que acabar con la corrupción en España podría elevar un 16% el PIB per cápita en quince años, lo que supondría un crecimiento anual de la economía de en torno al 1%, según el estudio «Los costes económicos del déficit de calidad institucional y la corrupción en España», editado por la Fundación BBVA. También se puede señalar la importancia de los datos en el seguimiento de los ODS, por ejemplo, en lo relacionado con las dos últimas líneas mencionadas, que tienen asignados los siguientes indicadores: 16.6.1 Gastos primarios del gobierno como proporción del presupuesto aprobado original, desglosados por sector (o por códigos presupuestarios o elementos similares) 16.6.2 Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios públicos. 16.7.1 Proporciones de plazas en las instituciones nacionales y locales, entre ellas: a) las asambleas legislativas, b) la administración pública y c) el poder judicial, en comparación con la distribución nacional, desglosadas por sexo, edad, personas con discapacidad y grupos de población. 16.7.2 Proporción de la población que considera que la adopción de decisiones es inclusiva y participativa, desglosada por sexo, edad, discapacidad y grupo de población.

La obra de los profesores Dahlström y Lapuente¹⁴ de la universidad de Gotemburgo, en su libro *Organizando el Leviatán*, tras un intenso trabajo, llevado a cabo en más de 135 países y con la colaboración de más de mil personas, identifica rasgos comunes de las organizaciones que son capaces de impulsar transformaciones y de luchar contra la corrupción.

«La naturaleza de las instituciones burocráticas —se afirma— es igual o incluso más importante que la na-

turalidad de las instituciones políticas» (Dahlström, y Lapuente, 2018). Así, no bastaría, por ejemplo, con empeñarse en implantar en un país instituciones democráticas, si, al mismo tiempo o incluso antes, no se implanta una adecuada organización del Estado. Y para eso, la fórmula de los autores es separar los incentivos profesionales de políticos y burócratas¹⁵ para conseguir reducir la corrupción, asegurar la eficacia de la Administración e implantar en ella mejoras que redunden en beneficio de la ciudadanía. Y que ambos compartan valores.

En *Politicization, Bureaucratic Legalism, and Innovative Attitudes in the Public Sector* otra publicación del profesor Lapuente, en colaboración con el también profesor Kohei Suzuki, de la Universidad de Leiden, Países Bajos, se analiza cómo la politización burocrática se asocia con las actitudes de los gerentes públicos superiores hacia la innovación, en 19 países europeos, en el que se demuestra que los gerentes públicos que trabajan en Administraciones politizadas exhiben actitudes más bajas a favor de la innovación.

Lapuente y Suzuki se centran en las *actitudes proinnovadoras* de los y las altas directivas públicas: 1, la receptividad a nuevas ideas y soluciones creativas; 2, el cambio de orientación y 3, actitudes hacia el riesgo. «Los sistemas de servicio civil que permiten a los políticos interferir arbitrariamente y limitar la movilidad profesional de los funcionarios públicos con un legalismo estricto son obstáculos importantes para las actitudes favorables a la innovación», afirman.

Entre las características negativas de ese mercado incluyen el *reclutamiento cerrado* y *trayectorias profesionales con movilidad limitada* y la *promoción basada en la antigüedad*, en contraste con los *sistemas abiertos* en los que las entradas laterales son comunes y las vacantes de empleo se anuncian fuera de la Administración.

En el epígrafe de resultados podemos leer que *La politización burocrática* (hipótesis 1) tiene un impacto negativo en la receptividad a nuevas ideas y soluciones creativas ($p < .05$) y al cambio de orientación ($p < .01$). Sin embargo, no se encuentra un impacto estadísticamente significativo de la politización en la actitud de riesgo.

Y precisan que la probabilidad de tener una actitud favorable hacia nuevas ideas, receptividad y cambio de orientación disminuye a medida que aumenta el grado de politización. Por ejemplo, la probabilidad de seleccionar la actitud más favorable hacia nuevas ideas es de alrededor del 80% en la burocracia profesional, con un puntaje de politización entre -2 y -1.5 (niveles de Noruega e Irlanda), mientras que

la probabilidad es de alrededor del 40% en los países más politizados, con un puntaje de 1.5 a 2 (niveles de Serbia y Hungría). España se encuentra en la zona media¹⁶.

En nuestro país, y en el campo de los Gobiernos y las Administraciones Públicas, los retos que se están señalando tienen que ver, al menos, con tres transformaciones: con la del modelo de Administraciones Públicas en general, con la digital, y con la del conocimiento —que algunas personas denominan generacional—, por otro lado, muy vinculadas entre sí, si tenemos presente que, la evaluación de los programas y proyectos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, entre las relevantes lecciones que nos dejaron, se encuentra que los grandes Objetivos están interrelacionados, de modo que, con frecuencia, el éxito de uno influye de manera notable sobre cuestiones vinculadas con otros. Y desde luego, se puede entender que, del mismo modo, se puede dar en el ámbito estatal, y en el enfoque de las transformaciones.

La transformación sobre el modelo se relaciona, en parte a la gobernanza, al gobierno relacional - la relación entre todos los niveles —desde las instituciones europeas a los gobiernos locales— pero también con la forma de vinculación con la sociedad —ONGs, organizaciones privadas, etc.— hacia una integración en red, en lo que se ha denominado *redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local/global*. Y, en busca de mayor legitimidad, eficacia, calidad y buena orientación de la intervención a la transparencia y la participación.

Ese modelo, en parte agotado, por la impronta del sistema corporativo, distante al de otros países desarrollados y con carencias evidentes, según señalan académicos como el citado Rafael Jiménez Asensio, requiere, por ejemplo, un cambio en el sistema de selección de personas¹⁷, que sugieren las más avanzadas escuelas de formación de empleados públicos, o hacia el camino que marca la European Personnel Selection Office (EPSO)¹⁸, una oficina interinstitucional responsable de la selección de personal para todas las instituciones y agencias de la Unión Europea¹⁹, donde cada institución contrata personas a partir de la lista de aprobados que facilita la EPSO, configurada por quienes, principalmente, han superado pruebas o exámenes no memorísticos, diseñados para evaluar las capacidades y competencias profesionales y generales.

La «insolvencia de las arquitecturas organizativas y el estructural déficit en liderazgo político» es algo que preocupa al catedrático Carles Ramió, (Ramió, 2015)²⁰, y que se puso en evidencia en una de las últimas sesiones de las Jornadas de Modernización y Calidad

en la Administración Local (JOMCAL) de Málaga, cuyo ambiente previo general, por las intervenciones en redes, apuntaba a un escenario de crisis sistémica, y a la necesidad de una reforma organizativa de raíz, repensando las organizaciones desde la involucración de todas las personas actoras, políticas, funcionarias, sindicatos, y ciudadanía. Y que pudo sintetizarse en la presentación de uno de los ponentes de más prestigio, en la que se incluía la siguiente pregunta: *¿somos ya organizaciones zombies?*

Tanto Antonio Díaz²¹, como otros y otras gestoras públicas acostumbrados a reflexionar sobre las Administraciones Públicas y compartir en jornadas y congresos —como Concepción Campos²², Rodrigo Martín, José Antonio Latorre, Joana Miñarro, Txus Imaz, Joseba K. Perez de Heredia, María Dapena, Víctor Almonacid²³, Manuel Serrano, Carmen Seisdedos, Máximo Fraile...— vienen señalando déficits que impactan en la confianza de la sociedad y la estructura político-administrativa, a la relación entre las personas decisoras y las funcionarias, desde la excesiva verticalidad, la falta de soluciones innovadoras, etc.²⁴.

Y se vienen poniendo sobre la mesa soluciones vinculadas a un estilo de liderazgo distribuido, el desarrollo de valores, como el de la colaboración y la transparencia, la generación de dinámicas para operar estrategias de cambio, y herramientas asociadas, tales como laboratorios de innovación, experiencias piloto, etc., potenciando la participación interna y externa a través de palancas de inspiración y de transformación —personal, organizacional y social—, potenciando la equidad, e impulsando sistemas de gestión basados en la excelencia, pero más amables.

Y desde luego, completando la idea de un nuevo liderazgo, la implementación de la institución de la dirección pública profesional.

Al tiempo, cada vez está más extendida la idea de que las personas decisoras y los mal llamados *altos cargos*, no pueden desempeñar esa determinante función sin mayor bagaje que su legitimidad democrática, directa o indirecta.

Esa *situación de hecho* suele producir efectos catastróficos en la moral de los equipos técnicos, en el día a día, pero sobre todo cuando se producen errores de planificación y/o previsión, de gestión o de integridad, en absoluto achacables siempre, directa o exclusivamente a ellos, pero sí a la ausencia de profesionalidad y de auto control en la cadena de toma de decisiones. Para algunos de esos equipos, siguiendo a Alejandro Nieto, lo que extraña «no es su decadencia acelerada sino la duración de su supervivencia agónica» (Nieto, 2012).

3. Las y los líderes políticos, personas generosas que atienden demandas complejas

El ya mencionado profesor Ramió decía que «Es tarea del líder, de los líderes, lograr la máxima capacidad de sus organizaciones públicas articulando los conocimientos, ideas y valores de los empleados públicos» (Ramió, 2015). Y aquí es donde las Administraciones Públicas contemporáneas tienen un problema grave y complejo en la medida en que el liderazgo de las instituciones públicas tiene una naturaleza dual. Por un lado, el líder político aporta legitimidad democrática a la institución y una visión estratégica. Por otro lado, el líder profesional aporta conocimientos técnicos de gestión y capacidad operativa. En este sentido, es absolutamente crítico que ambos perfiles trabajen en armonía para alcanzar un buen rendimiento institucional»²⁵.

Y eso que en las organizaciones públicas existen muchas más personas directivas, a las que incluso en ocasiones se denominan líderes y lideresas intermedias o emergentes. A veces, es tal la complejidad de su trabajo y su responsabilidad que no es adecuado agruparles en una denominación que les coloque en un nivel inferior en cuanto a capacidades o competencias.

Por ello, para acabar de completar el dibujo, nos falta incluir ese tercer liderazgo, el netamente técnico, al que, a veces —por ausencia temporal de los otros niveles, por alejamiento geográfico de la unidad o la dependencia de la que es responsable de los centros decisores, etc.— incluso le toca hacer el papel del líder superior, o de los líderes superiores, situación en la que se suele jugar el éxito o el fracaso de un servicio o de una política pública, en un momento, o en un territorio determinado. Hoy día, en algunas escuelas e institutos de formación de personas empleadas públicas, la formación de las y los líderes profesionales se imparte, generalmente mediante *Massive Open Online Courses* (MOOCs), a la totalidad de la plantilla con potencialidad de poder serlo, desde la convicción de que se han de compartir competencias y posicionamientos, aunque se desarrollen con diferente intensidad.

Según todo lo dicho, podemos afirmar que la calidad del liderazgo público tanto de carácter político como del técnico, de la dirección pública profesional, en

cuanto a su independencia, formación, experiencia, competencias y valores, puede impactar muy positivamente, para avanzar en los retos, en las distintas transformaciones y en las metas descritas.

A pesar de lo que en principio pudiera parecer —por la consideración que de las personas que se dedican a la función política²⁶ tiene la opinión publicada de nuestro país, según lo que recogen diferentes informes y encuestas²⁷—, buena parte de la ciudadanía tiene altas expectativas en relación a la clase política, tal vez, en buena medida, por la alta consideración que tenemos de la función del *Estado*²⁸ como garante del nivel de vida²⁹ y, consecuentemente, por la posición que les toca ocupar a esas personas en cuanto al desarrollo de las políticas públicas.

Quienes dirigen los equipos de personas que se hacen cargo del buen funcionamiento de los servicios públicos, las personas directivas públicas, también tienen determinadas expectativas en relación con el grupo de personas que se dedican a la función política en general y de las que forman parte de los equipos de gobierno de las instituciones, a quienes aquí estamos denominando *personas decisoras*. Sin duda, este es un grupo humano muy diverso —por ejemplo, a veces personas electas, como en el mundo local, y otras no...—, compuesto generalmente por personas generosas, dispuestas a sacrificar parte importante de su vida privada por su vocación pública, que suelen atender demandas muy especializadas y complejas, al tiempo, y que desarrollan una actividad de alto riesgo, desde el punto de vista de las estrictas y en ocasiones extravagantes reglas de la opinión pública³⁰.

También podemos decir que, si puede que no toda la ciudadanía pueda tener idénticas expectativas en relación con las personas decisoras —divergirán tal vez en función del territorio en el que cada cual viva, de su formación, de su posición social, de sus necesidades...—, también puede ser que no las tengan todos los directivos públicos, en relación con los miembros de los equipos de gobierno de las Administraciones para las que trabajen, de su vinculación profesional, de la cercanía orgánica a esas personas decisoras, etc.

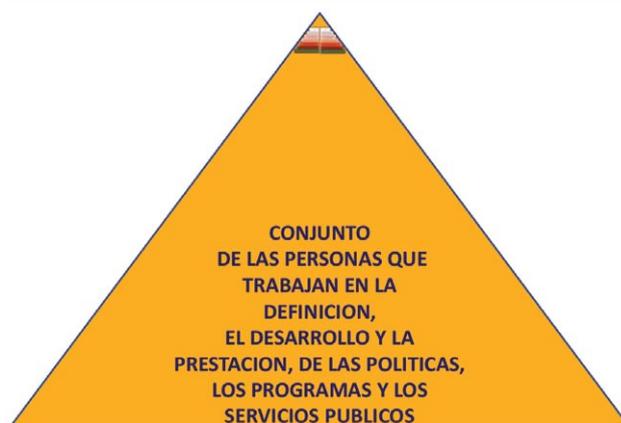
Así que, al hablar desde la perspectiva de las personas directivas públicas sobre las personas decisoras, se puede expresar un juicio general o uno basado en las opiniones de las personas directivas públicas³¹. Y, por acabar con las precisiones, nos podríamos referir a las expectativas que con respecto a las personas decisoras pueden tener las personas directivas públicas de perfiles más *de confianza* —personal o política—, o los de perfiles más *de funcionario*³², que permiten mayor contraste.

Haciendo la topografía del conjunto de personas que trabajan en los Gobiernos y las Administraciones, por

debajo de las Cámaras, parlamentos, plenos, etc., ámbito en el que estarían principalmente las personas electas, nos encontraríamos, viendo la imagen 1, con que las personas decisoras y las personas directivas de distinto tipo - como señalaba, personas colaboradoras con las decisoras, de perfiles más *de confianza* —personal o política—, o los de perfiles más *de funcionario*, colaboradoras de las anteriores— ocupan una pequeña parte de la pirámide³³, pongamos la superior y siempre desde el punto de vista de la jerarquía formal³⁴.

Imagen 1

Proporción de personas decisoras y directivas de distinto tipo y total de empleadas públicas



Fuente: elaboración propia.

Y ya fijándonos con más detalle en esa parte, viendo la imagen 2, podríamos identificar a las personas directivas de componente de confianza política o personal y a las personas directivas con perfiles más profesionales³⁵, en varios escalones, unos más cerca de las zonas de legitimidad democrática y otros más cerca de las que tienen el origen en la legitimidad meritocrática.

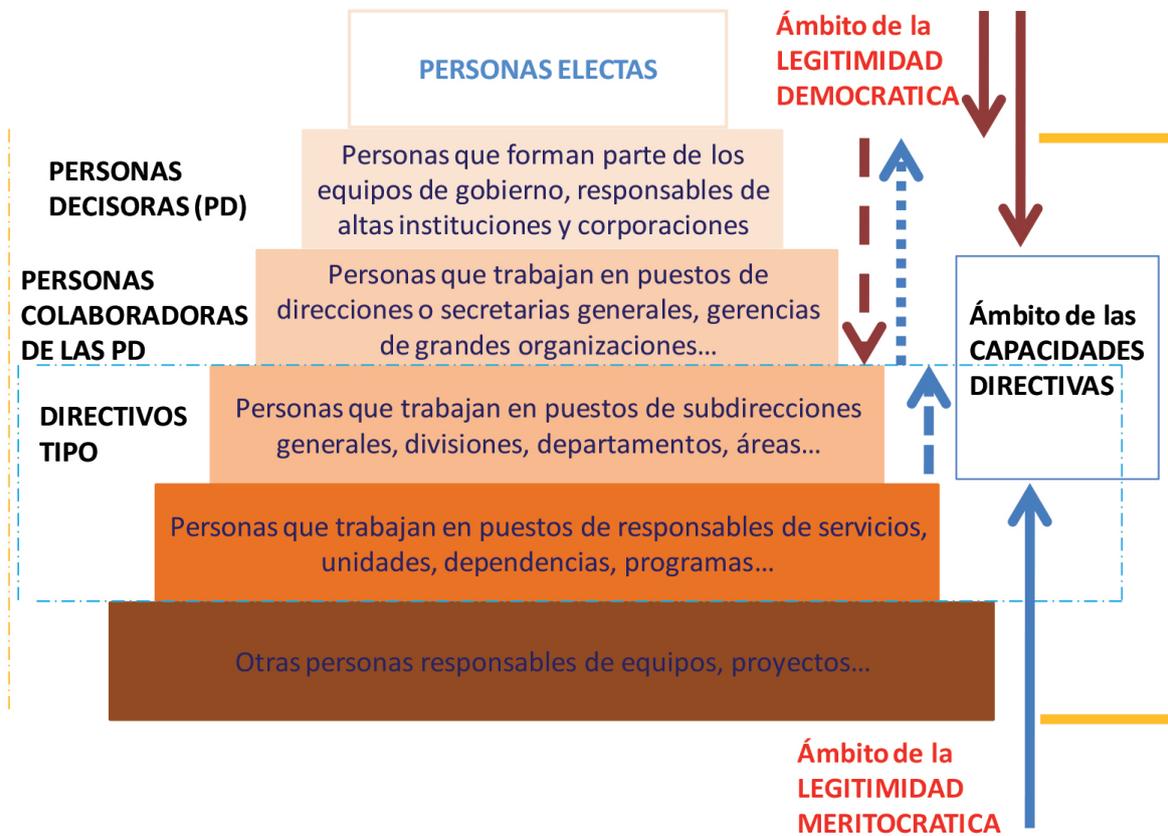
Aun siendo relativamente pequeño ese espacio, en relación con el total de personas empleadas en el total del conjunto de los sectores públicos, varios estudios lo dimensionan en una importante cifra, de varias decenas de miles de personas. Sólo en el *Estudio sobre la meritocracia en la designación de los máximos responsables del sector público estatal y autoridades independientes*³⁶, de la fundación *Hay derecho*, se menciona la cifra de 18.780 entes públicos, contando los más de 15.000 del sector local, los alrededor de 2.000 del autonómico y los 452 del estatal. Es fácil

calcular que, siendo frecuente que en los pequeños entes se suele contar con la figura de un gerente y en los medianos y grandes haya dos o más directivos en cada uno, sólo en este sector puede haber cerca de 40.000 directivos.

En ese espacio de dirección mixto³⁷ lo que desde nuestro punto de vista es relevante no es ni su origen ni su composición, de donde vienen, si son personas funcionarias o no, por ejemplo, sino sus capacidades directivas, esto es, lo que son capaces de hacer.

Imagen 2

Niveles de personas —electas, decisoras, directivas y otras— en las organizaciones públicas



Fuente: elaboración propia.

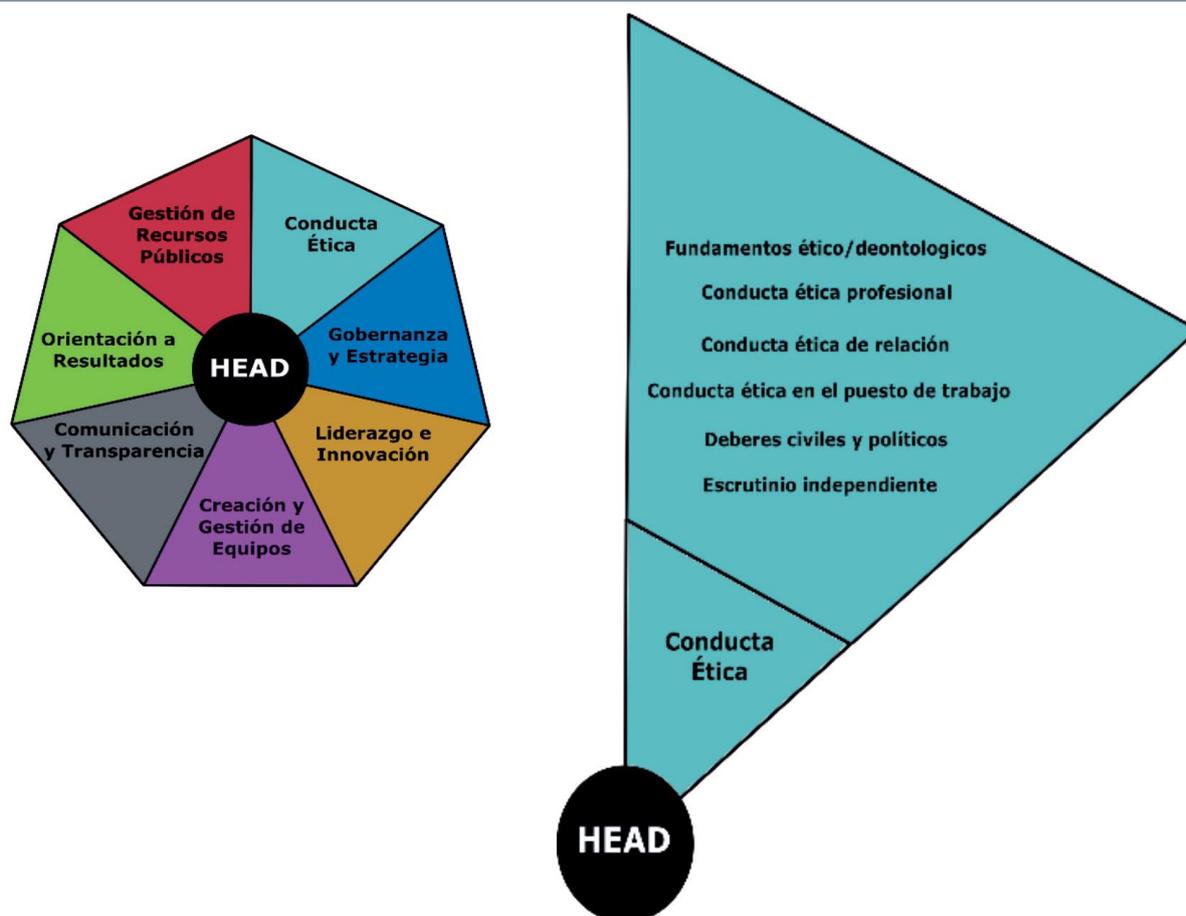
4. Las nueve expectativas sobre las personas decisoras

Entrando ya en materia, lo que básicamente esperamos encontrar en las personas decisoras, integran-

tes de los equipos de gobierno, son nueve³⁸ actitudes y/o competencias, que están muy en sintonía, muy alineadas, con las siete habilidades de alta dirección (Martin, R. y Monar, F), que se podrían esperar de las personas directivas de perfil técnico, las personas que trabajan directamente con ellos, aunque con distinta intensidad. Se muestran, a continuación, en la imagen n.º 3.

Imagen 3

Heptágono de las Habilidades Esenciales de Alta Dirección y detalle de la competencia de Conducta Ética



Fuente: R. Martín y F. Monar (2014).

Por poner un ejemplo: en materia de integridad, de las personas que conforman el equipo directivo inmediato dependiendo de una persona decisor, se espera que conozcan las infraestructuras y los instrumentos de integridad, su funcionamiento y el contenido concreto de los códigos de conducta que les sean aplicables a sus superiores, a ellos y a su vez, a sus equipos, y que sean ejemplares y vigilantes de su cumplimiento. Pero es imprescindible también que la persona decisor —por ejemplo, que está al frente de una consejería de una Comunidad Autónoma— conozca, comparta, ejercite y defienda los valores de nuestro sistema democrático y los institucionales, sociales y personales que son más comunes, e incluso los más avanzados...

Vayamos a describirlas:

4.1. **Que conozcan y respeten los valores de lo público e institucionales**

Como competencia o capacidad inicial, podríamos contextualizar las ocho que descubriremos a continuación, con una relativa a la cultura de *lo público* y los valores institucionales en cada caso. Las personas decisoras, sin renunciar a potenciar nuevos valores —y tal vez precisamente para poder hacerlo— de entrada, han de conocer y saber respetar los elementos que constituyen las referencias intangibles ya existentes y ponerlas en sintonía con las suyas originales, para buscar puntos de encuentro, y detectar las que convendría renovar o actualizar. Y ello tanto para las personas decisoras que vienen de ámbitos, públicos

o privados diferentes al que se van a dedicar, como para quienes vienen de otros niveles o estructuras de la misma organización.

Jordi San José i Buenaventura, alcalde de Sant Feliu de Llobregat (Barcelona) entre 2011 y 2019, en una comunicación al 1er Congreso Global On Line de Dirección Pública Profesional³⁹, lo expresaba así en relación con las corporaciones locales:

«Resituarse en los entornos conocidos y propios, y situarse en un nuevo entorno para el que ha sido elegido/a democráticamente para representar al conjunto de la ciudadanía. Resituarse y situarse: ése es el tránsito que debe recorrer la persona que accede por primera vez a una concejalía de gobierno; ése es también el tránsito que debe conocer y debe facilitar el directivo público con el que esa persona tendrá que trabajar codo a codo.» (Buenaventura, 2019)⁴⁰

4.2. Que sean ejemplares

La segunda de las expectativas —en parte ligada a la primera ya que la ejemplaridad es mucho más exigida e intrínseca en el ámbito público que en el privado— es que las personas decisoras sean ejemplares, tanto en su actividad privada o particular como en la pública. Como sabemos, cada día el escrutinio es más potente, con mecanismos más eficientes, y más rigurosos.

Algunas instituciones han hecho una apuesta firme por la integridad. Veamos qué dice la Diputación Foral de Guipúzcoa⁴¹, una de las más comprometidas en este sentido: «El objetivo de la creación de un sistema de integridad es desarrollar y promover una cultura de integridad en el ejercicio de las funciones públicas por parte de todos los responsables y empleados públicos, así como por aquellas entidades o personas que participen en la provisión de servicios públicos forales, articulando de modo efectivo una infraestructura ética. Por ello prevé, además de la aprobación de diferentes códigos de conducta, los sistemas de prevención y difusión de integridad institucional, así como los instrumentos de garantía, seguimiento y evaluación del mismo» (Diputación Foral de Guipúzcoa, 2016).

En su estrategia de impulsar códigos de conducta y buenas prácticas, encontramos el de los miembros de la Diputación Foral y de los altos cargos públicos y personal asimilado de la Administración Foral de Guipúzcoa y de las entidades de su sector público. Y en él podemos encontrar este posicionamiento, que avanza en la línea que más adelante se desarrollará:

6. Profesionalidad. Los cargos públicos forales, en el área que tengan asignada, ejercerán sus

funciones con criterios de elevada profesionalidad. A tal efecto, con la finalidad de garantizar esa profesionalización, en los procesos de designación se valorará previamente que las personas que han de ejercer tales cargos acreditan las competencias profesionales exigidas para el adecuado desempeño de esas responsabilidades. Asimismo, los cargos públicos forales desarrollarán sus competencias profesionales a través de los programas formativos que para la Alta Dirección Pública diseñe la Diputación Foral con la finalidad de mejorar su perfil profesional en el ámbito de la dirección, así como con el objetivo de llevar a cabo un desempeño óptimo de sus funciones y tareas.

Por otro lado, hace muy poco, hemos visto que se ha incorporado, al elenco de instrumentos disponibles, la directiva del Parlamento europeo y del Consejo, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión. En la presentación leemos:

«(...) las personas que informan dentro de la organización o a una autoridad externa sobre actos reprobables obtenidos en un contexto laboral o los revelan al público, ayudan a prevenir daños y a detectar amenazas o perjuicios para el interés público que, de lo contrario, podrían permanecer ocultos.» (Ver directiva (UE) 2019/1937 del parlamento europeo y del consejo de 23 de octubre de 2019)⁴²

Por ello, es indispensable que las personas decisoras conozcan los valores de la organización, los posicionamientos sobre la integridad, etc.

4.3. Que sean integradoras

En tercer lugar, deben tener una extraordinaria capacidad de comprensión e integración de las necesidades del entorno en el sistema de toma de decisiones, identificando y anticipándose a los problemas, y elaborando políticas que movilicen e impacten, usando las modernas fórmulas de participación ciudadana, canales efectivos para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas⁴³, impulsando su co-creación, especialmente orientándose hacia los colectivos más desfavorecidos.

Y ello desde una perspectiva multinivel, desde la idea que defendía el autor de la norma ISO 18091⁴⁴ sobre confiabilidad de los gobiernos, Carlos Gadsden⁴⁵, cuando exponía que los gobiernos locales —pero, añadido, todos en general—, además de tener competencias tienen *incumbencias*, esto es, asuntos en los que tal vez la regulación les impida actuar, porque la

competencia le ha sido atribuida a una institución de otro tipo o se encuentra en otro nivel territorial, pero sobre los que los gobiernos no pueden desentenderse. Y entonces la capacidad de integrar posiciones —de otros gobiernos y de otras entidades— y actuaciones —públicas y privadas, pues— aparece como clave.

Y la idea de metagobernanza, en la que lo público sería solo un agente más, y su aspiración ya no sería la de liderar con un perfil fuerte, sino la de generar armonía de objetivos y de ritmos con otras Administraciones, la sociedad civil, el sector privado y con el tercer sector.

«Caminar hacia una auténtica gobernanza participativa, incorporando a la ciudadanía a la toma de decisiones de forma transversal y en todo el ciclo de las políticas públicas (incluida la evaluación) y prestación de servicios públicos para lograr mejores resultados de planificación e implementación.» (NOVAGOB, 2019)⁴⁶

4.4. Que sepan liderar

En cuarto lugar, se espera de las personas decisoras que sean o aspiren a ser líderes y lideresas en el sentido de personas que tengan iniciativa, en el ámbito de decisión que les ocupa, y al tiempo líderes organizacionales, de la organización con la que se compromete.

Cuando hablamos de líderes y lideresas públicas —frecuentemente personas electas— vienen a la mente nombres como Mandela, Churchill, Obama, Merkel... personas con una capacidad extraordinaria, para dirigir el rumbo de naciones enteras y ser referencia para generaciones. Y claro que el liderazgo que esperamos de nuestros líderes en general no es de esa dimensión, pero tiene elementos comunes, por ejemplo, la pasión por el cambio o la entrega.

Una persona decisoras ha de ser una lideresa hacia afuera, hacia la sociedad y su sector de actividad y responsabilidad, dispuesta a asumir su importante cuota parte de impulso de las políticas públicas, pero también hacia el interior de la organización, construyendo relaciones flexibles y abiertas, desde estructuras de comunicación anchas y desjerarquizadas, que sumen, en la estrategia y en el día a día, con las personas directivas y el resto de empleadas públicas.

Y ha de saber gestionar la diversidad y la complejidad.

Ésta, la de liderar, es una capacidad que suele utilizarse para definir, agrupadamente, todo el conjunto de las otras capacidades, por lo que, suele decirse

que, un verdadero líder, o lideresa, es la persona que tiene un perfil completo y, se suele añadir, por ello es capaz, como decíamos, de movilizar, y éste es un factor muy relevante: un líder, una lideresa, es la que consigue efectos y resultados, es una persona «hacedora», una emprendedora, no sólo el, o la, que tiene un buen discurso, o un buen relato, sino el, o la, que logra resolver problemas públicos.

4.5. Que sean innovadoras

En quinto lugar, se espera de las personas decisoras siempre, pero en estos momentos especialmente, que impulsen la innovación y traigan nuevas ideas y soluciones a las Administraciones Públicas, en el campo de la tecnología y en el de las personas —de su selección, promoción...— que deben aportar el talento que necesitamos para la transformación que se necesita. Y que contribuyan a generar la idea del aprendizaje de forma continua, desde el ejemplo.

En estos momentos de fuertes retos y transformaciones no deberían aproximarse a puestos de alta decisión quienes aspiren a que el mañana sea una reproducción del ayer, bien porque ya estén satisfechas con lo que se ha logrado o porque sean incapaces de manejar las claves del cambio. Quien no aspire a incluir nuevas estrategias, cambiar de manera relevante nuestras Administraciones para lograr llegar a mayor número de personas usuarias, experimentar y arriesgar, debería renunciar a aspirar a, o aceptar, responsabilidades de alto nivel en nuestro espacio público.

La persona innovadora está vinculada a la creatividad y al pensamiento crítico y es una comprometida con las ideas de desaprender y del aprendizaje a lo largo de la vida. Una persona decisoras ha de poder decir con naturalidad que está aprendiendo, porque nadie sabe todo, sobre algo, todo el tiempo, porque el conocimiento se modifica y se transforma. Y una institución ha de dotarse de programas de formación para personas decisoras y directivas y ser capaces de explicar a los parlamentos, los plenos, y la opinión pública esa inversión.

4.6. Que tengan visión estratégica

En sexto lugar, la persona decisoras tiene que disponer de visión estratégica, de una mirada a medio y largo plazo, porque las soluciones a los grandes retos pocas veces se logran en un tiempo corto, y por ello es imprescindible dotarse de programas y planes, y tener

en cuenta todos los factores que pueden impactar positiva o negativamente en ellos.

Uno de los instrumentos que más utilizan los equipos políticos son los programas electorales, en los que se describen las situaciones que se consideran hay que superar, y en los que se recogen las soluciones que se cree hay que implementar, a lo largo de los años que dura una legislatura o un mandato, para lograr una situación mejor que la inicial, en cada terreno. El ejercicio de análisis de las situaciones de las que se parte y la determinación de las ideales a las que se quiere llegar, mediante el desarrollo de las políticas públicas y las asignaciones presupuestarias necesarias, requieren personas capaces de tener y desarrollar esa visión, y de manejar las herramientas de planificación necesarias.

4.7. Que prioricen y rindan cuentas

En séptimo lugar, y como correlato del apartado anterior, las personas decisoras necesitan formular bien los objetivos y las prioridades de acuerdo al programa de gobierno y la misión de la organización, alineando las metas organizacionales y las expectativas de la ciudadanía, acabando de dar operatividad y temporalidad a programas y planes.

Las personas miembros de los equipos de gobierno han de priorizar continuamente, eligiendo las actuaciones que pueden desarrollarse en cada momento en función de las necesidades más acuciantes o aquellas imprescindibles para poder acometer otras que dependen de las primeras. Elegir, desde presupuestos limitados y escasos, es una actividad difícil que requiere a la vez de audacia y temple.

La rendición de cuentas es una capacidad que tiene que ver también con la comunicación, con la transparencia, con la visión estratégica y por ello la podemos vincular a cualquiera de esas otras capacidades, y así tendrá uno u otro perfil. E incluso tener uno propio. Más allá de su ubicación en este esquema, lo importante de esa capacidad es que se incorpore, de un modo visible, al elenco de las expectativas que las personas decisoras han de tener en cuenta. Si se escora más hacia la evaluación de políticas públicas —programas, proyectos...— aparece vinculada al derecho de la ciudadanía a conocer qué se consigue con sus impuestos, si de verdad queremos saber, de modo independiente y técnico, los efectos que logran las diferentes opciones políticas y de gestión. En todo caso, la publicación interactiva y abierta de sus resultados es imprescindible.

En los últimos años se han registrado iniciativas políticas, especialmente a nivel municipal, que com-

binan actos presenciales —en plenos municipales convocados *ad hoc*, pero también en locales públicos de barrios o zonas, en los que alcaldes y alcaldesas y/o concejales y concejalas explican sus programas y actividades, escuchan y responden a las y los vecinos— con plataformas web en las que se recogen *avances y retos en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actuaciones públicas*⁴⁷.

La visión estratégica y la capacidad de priorizar han de servir para hacer encargos —a personas u organizaciones— que tengan un sentido programático e institucional y la concreción necesaria para poder ser convertidos en objetivos medibles. Y esto es clave para cuando una persona decisoras ha de establecer un acuerdo de gestión con una persona directiva o un contrato programa con una entidad. Y entonces empezaremos a conversar desde la racionalidad.

Los informes finales que permitirán a terceros conocer las circunstancias del éxito o el fracaso de un ciclo temporal estarán integrados por todas las previsiones, todas las decisiones y todos los resultados que en cada momento se hayan ido tomando y produciendo a lo largo de las diferentes jornadas, y se pondrán a disposición general, de los diferentes colectivos y personas interesadas.

4.8. Que sepan comunicar y estar comprometidas con la transparencia

En octavo lugar, se espera de las personas decisoras la capacidad de comunicar de forma efectiva, hacia las y los empleados públicos, ciudadanía y otros grupos de interés, gestionando con transparencia, porque cada día más los y las empleadas públicas y la ciudadanía reclaman más información, de más calidad, mejor proporcionada y accesible. Además, ha de conocer los códigos propios de cada ámbito de actividad y cada entorno institucional.

Como cada día hay más canales y escenarios de comunicación, al tiempo, las personas decisoras disponen de más oportunidades y herramientas, y cada vez, entonces, han de conocer más claves para aprovecharlas adecuadamente. Si hasta hace poco tiempo las personas decisoras tenían que tener capacidades de comunicación muy diversas en función de los escenarios y canales tradicionales —parlamentos y/o plenos, comisiones técnicas, actos públicos, medios de comunicación, reuniones de trabajo...— hoy han irrumpido, y ya se han hecho imprescindibles, los blogs personales, las redes sociales —personales, generales e institucionales—, etc.

Como en otros casos anteriores, bien se podría optar por situar la transparencia en un epígrafe propio, ya que tiene hoy protagonismo y significados bien definidos, yendo mucho más allá de la idea de comunicación personal o institucional, por su carácter regulatorio y el papel de instrumento clave para las políticas de integridad. Normativa —como la regional Ley 4/2011, de 31 de marzo, de la buena administración y del buen gobierno de las Illes Balears⁴⁸. O la estatal Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno⁴⁹—, organismos —como el Comisionado de Transparencia y Acceso a la Información Pública de Canarias—, portales de transparencia públicos⁵⁰, índices multi administraciones⁵¹, canales para proteger a las personas alertadoras... componen un fenómeno muy singular en el que las personas decisoras son, a veces objeto, pero principalmente actores protagonistas de su construcción y desarrollo.

En el blog del citado profesor Rafael Jiménez Asensio⁵² podemos ver una entrada sobre la publicación de la Directiva (UE) 2019/1937, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre (DOUE de 26-XI-2019), en la que se dice:

«uno de los elementos sustantivos del sistema institucional diseñado para la protección del informador o denunciante, es el establecimiento de canales internos que sean efectivos para la tramitación adecuada de tales denuncias y, asimismo, al objeto de garantizar la confidencialidad del denunciante, poniéndolo a resguardo de cualquier represalia por el desarrollo de esa importante función.»

4.9. Que cuenten con las y los mejores para generar valor público

Y en noveno lugar, se espera, muy especialmente de las personas decisoras, que sepan contar con las y los mejores, con las personas más profesionales, para construir su equipo inmediato, el primer escalón de personas directivas públicas, y generar valor público⁵³.

Y que se ocupen de que se les seleccione desde los elementos de la ecología de la dirección pública profesional (DPP)⁵⁴, esto es, al menos: con convocatorias públicas, mediante sistemas de selección adecuados —que tengan preferentemente en cuenta, capacidades institucionales, alta formación, experiencia en puestos similares, competencias directivas, como planificación, gestión de equipos, innovación, conducta ética...— con vinculación al puesto de que se trate cuya duración sea superior al tiempo del ciclo político, con desvinculación basada en evaluación del desem-

peño y teniendo en cuenta el acuerdo de gestión, con remuneración variable y estimulante,... Para ello se viene señalando como fundamental superar las limitaciones y/o ausencias normativas que más adelante se comentarán.

Concluiríamos diciendo que, personas decisoras y personas directivas de los diferentes niveles —áreas, servicios, centros, unidades...—, han de tener similar exigencia y auto exigencia para asegurar que las políticas y los servicios públicos, real y efectivamente, cumplen con sus objetivos, en las condiciones, los costes y tiempos previstos y así ofrecer soluciones y estimular mejoras para toda la ciudadanía.

(En ocasiones, para intentar reforzar con ejemplos la descripción de las expectativas vinculadas a las capacidades de las personas decisoras, he empleado un símil, generalmente el náutico, pero también otros basados en actividades deportivas, como la del baloncesto. En ese caso, para referirme a la persona decisor, utilizo la figura de quien ocupa la presidencia de un club que, como máxima autoridad de la junta directiva, se ocupa de que la entidad esté plenamente disponible para su función, desde muy diversos puntos de vista. Las actividades y metas de las diferentes secciones a lo largo de una liga, por ejemplo, equivaldrían a las diferentes líneas e instrumentos para el desarrollo de las políticas públicas que desarrolla una institución. Para referirme a las personas directivas públicas del más alto nivel, aunque haya perfiles muy variados —como de tipo económico, técnico, de instalaciones, médico, etc.—, me centro en la figura de las personas entrenadoras —de alevines en adelante, secciones masculina y femenina, o de amateurs y profesionales, en su caso...— quienes se ocupan de la buena forma de la plantilla, de la estrategia deportiva, y de un modo más directo, de la dirección, desde el banquillo, de los equipos que participan en los partidos. Si nos damos cuenta, en el símil de la actividad que ideó el médico canadiense James Naismith, a finales del siglo XIX en Massachusetts, podemos encontrar los valores con que se identifica un club, que bien pueden ser de tipo territorial —de región, de ciudad e incluso de barrio—, social —en cuanto a la vinculación entre deporte y juventud, o con instituciones de formación, por ejemplo...— de tipo medioambiental, etc. Desde luego los vinculados al «juego limpio», al ser una actividad con reglas muy exigentes e instrumentos muy precisos que aseguran un desarrollo del juego en la cancha con equilibrio, vigilado minuciosamente por el equipo arbitral, jueces y miembros de las mesas. Como una entidad deportiva se relaciona con —y forma siempre parte de— varios conjuntos o subconjuntos —los organismos deportivos, sus competidores, sus patrocinadores, sus socios, las peñas, las instituciones...— se sabe que la consecución

de los múltiples objetivos que tiene un club sólo pueden conseguirse desde la cooperación entre —y con los diferentes actores—. Phil Jackson, el mítico entrenador de los Bulls y Los Ángeles Lakers decía que «los buenos equipos se convierten en grandes equipos cuando sus integrantes confían tanto en sus compañeros como para que prevalezca el «nosotros» sobre el «yo», frase que sirve tanto para la parte deportiva como para las generales, técnicas y directivas, de una entidad. Por otro lado, la innovación es moneda corriente en el deporte, tanto la que tiene que ver con el uso de la tecnología —para poder ver los partidos en directo a través de cuentas de Facebook y Twitter, por ejemplo— muchas veces impulsadas por la NBA, pero también en el terreno del patrocinio, de la prevención y recuperación de las lesiones, etc. y la que se produce en la cancha, porque el juego deportivo es, siempre, la construcción y ensayo de alternativas para superar situaciones y conseguir los objetivos que se marcan. Magic Johnson, desde una actitud transformadora decía: «No aceptes la derrota, pero aprende de ella» y Kareem Abdul-Jabbar se refería a los errores de este modo «(...) creo que alguien debería explicar a los niños que es normal cometer errores. Así es como aprendemos. Cuando competimos, cometemos errores». La preparación de cada una de las temporadas requiere altas capacidades de planificación, análisis del contexto —rivales, calendarios...—, determinación de objetivos en la tabla, mantenimiento, reposición o selección de nuevos entrenadores, jugadores... y la persona que preside ha de saber manejar esas dimensiones temporales y conjugarlas con los ritmos, las necesidades y los recursos. La pizarra que enseña un entrenador a sus jugadores y sus instrucciones, cuando faltan pocos segundos para terminar, es la perfecta síntesis de la planificación a cortísimo y la gestión del tiempo. En muchas ocasiones los resultados en un club se alcanzan priorizando, tanto objetivos, como actividades o actitudes. El barcelonés Pau Gasol, estrella durante mucho tiempo de la competición más exigente del mundo y máximo anotador del Eurobasket, nos dejó esta frase: «no siempre los más altos llegan más arriba, no siempre los más rápidos llegan antes, no siempre los más fuertes son los que ganan la batalla. Pero los que más entrenan, más se esfuerzan y más creen en el equipo son los que más veces conseguirán la victoria.» Los presidentes y presidentas de los clubes deben de ser capaces de atraer y mantener a las personas entrenadoras —y a las demás directivas de primer nivel— lo más expertas posibles en su ámbito, para que cada liga sea un éxito. Incluso cuando estas poseen personalidades mucho más singulares que las de las primeras, son más conocidas y populares, y tienen condiciones contractuales muy superiores. Esa búsqueda y retención de talento ha de estar completamente alineada con los intere-

ses del club y nunca con los particulares —personales o económicos— de los miembros de la junta o de la propia presidencia.)

4.10. Otros aspectos a tener en cuenta

El desarrollo de esa gestión de recursos humanos que implica la selección de personas directivas, de primero y sucesivos niveles, esto es, la implementación de la DPP, colaboradoras de las personas decisoras, se encuentra con la dificultad de la perenne lógica *spoils system* (botín, del inglés, clientelismo, en castellano, de circuito abierto —entre personas cercanas a los partidos—, o de circuito cerrado —entre personas funcionarias cercanas a los partidos—), a pesar de que muchos de nosotros hemos visto muy de cerca las dificultades que algunas organizaciones políticas tienen para cubrir determinados puestos de ese tipo en los gobiernos, porque los sistemas de búsqueda del boca / oreja son lentos e imprecisos y las personas decisoras tardan, a veces, semanas en hacer llegar la demanda adecuadamente y a las personas candidatas más idóneas, por el ruido sordo que produce el secretismo partidario.

La estrecha relación entre personas decisoras y personas directivas a su cargo —los mal llamados *altos cargos* hasta ahora— ha hecho que estos puestos hayan sido contaminados por el descrédito de la política, y la dinámica de la defensa de la absurda idea de que los salarios de ambos han de ser los menores posibles. Sin embargo, no tiene ningún sentido que una persona directiva de primer nivel, del perfil que se ha definido en los últimos párrafos, perciba una retribución menor que las personas directivas que tiene a su cargo —habitualmente niveles 28 a 30—, como suele suceder en la actualidad. En algunas Administraciones han establecido *soluciones* a esta situación, como la de mantener el salario de origen a la persona funcionaria que accede a un puesto de dirección general o secretaría general, parcheando en esos casos, pero sin aplicar ninguna medida más amplia, para personas funcionarias de otras Administraciones, ni por supuesto para otro tipo de personas, con lo que se limita la movilidad y la captación de nuevo talento, y se tiende a la endogamia. O estableciendo un plus si la residencia de origen de la persona afectada está en otro territorio⁵⁵.

En ocasiones, desde instancias políticas —personas electas y /o decisoras, pero también de partidos políticos— se afirma que en países como el nuestro, con nuestra cultura política y administrativa es imposible implementar la DPP, un cambio de esa magnitud. Y ello tal vez de manera interesada o porque no tienen suficientemente en cuenta que la profesionalización

de quienes dependen de las personas decisoras, es un hecho no sólo en las instituciones que tienen otra cultura —en los organismos internacionales y en los países anglosajones y los de nuestros vecinos del centro y norte de Europa—, sino en otras instituciones de cultura similar a la nuestra —en Portugal, en Perú, o en Chile—, incluso en algún caso con estructuras burocráticas y funcionariales aparentemente más débiles que las de nuestro país, y cuya implementación fue posible y ha provocado un proceso modernizador en cascada, de un enorme calado.

Y, por su supuesto, esas portavocías partidarias no tienen suficientemente en cuenta los avances que en este terreno ya se están promoviendo en ámbitos legislativos y de integridad, como en el País Vasco —Comunidad, la ya citada Diputación Foral de Guipúzcoa⁵⁶...—, Extremadura, Canarias... en materia de análisis, reflexión y fomento, como en Cataluña —Escola de Administració Pública de Catalunya⁵⁷, Diputació de Barcelona, con su proyecto de un modelo de profesionalización de organizaciones del mundo local, del Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial...—, y las orientaciones de personas académicas, y de otros actores institucionales.

La persona decisoras puede renunciar a parte⁵⁸ de su cuasi libérrima capacidad de elegir⁵⁹ personas directivas, y elegir entre personas que han demostrado ser las mejores⁶⁰, en busca de nuevo talento, mayor eficiencia e integridad y de su propia seguridad, y decidir utilizar algunos de los factores que determinan esa *ecología de la DPP*. Por ejemplo, incluyendo que los perfiles de las personas de su equipo más inmediato con encargos de dirección⁶¹ incluya —y así potenciar— las segundas competencias *más directivas* y por ello les ha de preseleccionar teniéndolas en cuenta, por el medio más adecuado: bien por un proceso de entrevista, bien por la comprobación de una acreditación o certificación previa⁶³,... y estaremos dando un paso hacia adelante en su consideración como personas directivas públicas.

Si nos fijamos, casi todas las características apuntadas en los párrafos anteriores pueden ser aplicadas a una o varias posiciones sin modificar ningún marco normativo pesado, aunque bien pudiera sustentarse en un acuerdo político en el órgano de gobierno correspondiente. Y, si bien es cierto, que no podríamos hablar de un *sistema* de DPP del nivel superior de la dirección pública, sí que estaremos facilitando que se puedan desarrollar experiencias que permitan aprender y ganar confianza, en un futuro y más completo sistema, ya con un marco jurídico específico.

De entre las veinte conclusiones del ya citado 1er Congreso Global On line de Dirección Pública Profesional

encontramos cinco que se refieren, directa o indirectamente, a las personas decisoras y a las personas directivas públicas:

1. La implementación de la Dirección Pública Profesional (DPP), esa rótula que pone en marcha las relaciones entre política y Administración, tiene un largo recorrido en los países de tradición anglosajona —RU, EEUU, Australia...— y en los del centro y norte de Europa, pero también se está desarrollando en otros como Portugal, Perú o Chile, por sus efectos positivos en la eficiencia y la integridad de los Gobiernos y las Administraciones Públicas. «No habrá buenos resultados de gestión por muy buena política y/o buena función pública que se tenga», según los académicos.
2. «Donde hay mala dirección no habrá buena Administración» comparten en países como Israel, México, Argentina, Sierra Leona, Francia...
3. Las dificultades de implementación general se sitúan en una regulación inadecuada —en el EBEP, actualmente TREBEP, de forma dispositiva— y en la cultura del *spoils system* de partidos políticos. La posición de las personas decisoras sobre las competencias directivas ha de cambiar.
4. La regulación de dirección pública profesional tiene un perfil jurídico, pero tiene dos requisitos previos: el del liderazgo político —se lo tiene que creer el gobierno— y que la dirección pública es sobre todo organización.
5. La renuncia de las personas que desarrollan una función política a la libérrima designación de directivos se considera un factor decisivo a favor de la transformación de las Administraciones, y la integridad.

En cuanto a la regulación, mencionada unos párrafos antes, y a la que hace referencia el anterior punto 3 de las conclusiones citadas, cabría esperar de los decisores mayor energía, precisión y voluntad de desarrollo, ya que, a la fecha, hay pocas Comunidades Autónomas que hayan desarrollado legislación al respecto. Podemos mencionar las de la Comunitat Valenciana, Ley 10/2010, de 9 de julio, de ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana⁶⁵, Castilla-La Mancha⁶⁶, Ley 4/2011, del Empleo Público de Castilla-La Mancha, Asturias, Ley 7/2014, de 17 de julio de medidas urgentes en materia de función pública y organización administrativa⁶⁷, Galicia, Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia⁶⁸, y Extremadura, Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura⁶⁹.

Se puede incluir también la iniciativa de la Generalitat de Catalunya que, en la reciente Ley 5/2020, de 29

de abril, de medidas fiscales, financieras, administrativas y del sector público y de creación del impuesto sobre las instalaciones que inciden en el medio ambiente, ha incluido un artículo, el 102, modificación del artículo 306 del texto refundido de la Ley municipal y de régimen local de Cataluña, sobre personal directivo⁷⁰.

Es posible que en poco tiempo lleguen a buen fin los proyectos de Andalucía, Aragón, Cataluña —con borradores del Govern y en el Parlament—, País Vasco, y el de la Administración General del Estado, este último en pleno proceso de consulta de su anteproyecto de Ley de Función Pública. El profesor Jiménez Asensio viene señalando la situación producida por el TREBEP con la opción de dejar en manos de los gobiernos de las comunidades autónomas la iniciativa de desarrollar el Estatuto, en cuanto al régimen jurídico específico del personal directivo así como los criterios para determinar su condición, y ha escrito sobre el caso de la diputación de Cáceres y la sentencia de la Sala contencioso-administrativa del Tribunal Supremo de 17 de diciembre de 2019 (rec. 2145/2017)⁷¹.

Por otro lado, según el estudio de ESADE ya citado, la Administración Pública debería redefinir su misión para dar respuesta a unas demandas sociales que van por delante en la próxima década. «La Administración de 2030 tendrá que ser íntegra y centrada en el ciudadano, con una burocracia más líquida que la haga ágil en sus respuestas. Digital, profesional y con talento. A un coste razonable y continuamente evaluado» (Català, y Cortes, 2019), escriben los autores. Para poder afrontar los retos de la próxima década, el estudio propone impulsar 20 medidas, una de ellas, la 16, sobre profesionalizar la dirección pública, dice: Profesionalizar, que no *funcionarizar*, la dirección pública. Se trata de avanzar hacia un modelo directivo reconocido legalmente como un espacio propio delimitado de gestión de la función política y la carrera administrativa, que proporcione estabilidad institucional y esté sometido a criterios de mérito y capacidad.

Muy recientemente, una universidad española, la de Vigo, ha hecho pública su intención de proponer a la Xunta de Galicia la creación de la Facultad de Dirección e Xestión Pública⁷², hasta ahora uno de los tres grados que se imparten en Ciencias Sociais junto a Comunicación Audiovisual y Publicidade e Relacións Públicas, para mejorar las técnicas de gestión pública, desde las nuevas destrezas y habilidades requeridas por un mercado laboral, el público, cada vez más complejo, incluyendo nuevos valores y competencias las relacionadas con el gobierno abierto, los estudios de género, las redes sociales, los contenidos digitales, la transparencia...⁷³.

5. Conclusiones y reflexión final: ¿hacia un nuevo liderazgo inspirador?

El rol que han de jugar gobiernos y Administraciones en la consecución de los retos de los ODS y la Agenda 2030 y las grandes transformaciones, solo será posible desde un liderazgo público dual, político y técnico, fuerte, que se relacione desde la racionalidad y no desde la confianza personal o partidaria. Las personas decisoras —miembros de los equipos de gobierno— y las directivas públicas —quienes colaboran con las primeras en tareas de dirección—, han de compartir valores y competencias. Con distinta profundidad y con características y matices propios, de ambos colectivos se espera, entre otras, que sean íntegros, transparentes, innovadoras, sepan planificar y priorizar, comunicar y rendir cuentas, tener una visión estratégica, una sensibilidad multinivel e integradora, capaces de generar y mantener equipos desde la meritocracia, en un contexto de sintonía con los valores públicos e institucionales. Y repensar la potencialidad de los liderazgos inspiradores.

Podemos decir que, en general, estaría bien que las propias personas decisoras reflexionaran sobre el nuevo liderazgo que necesitamos. Y esa tarea colectiva se enmarca muy bien en lo que plantea Frederic Laloux, hacia las organizaciones *teal* —en castellano verde azulado— así las denomina utilizando la metáfora del organismo viviente (ecosistema), buscando trasladar los principios de la naturaleza a las organizaciones, con su propia energía, su propia identidad, su propio potencial creativo y un sentido del rumbo.

En *Reinventar las organizaciones* analiza cinco tipos de organizaciones, en las que en el nivel inferior, la formulación básica, estarían las *rojas*, organizaciones altamente reactivas, que ponen el foco en el corto plazo, después las *ámbar* con funciones altamente formales de una pirámide jerárquica, en las que el futuro es una repetición del pasado —nivel en el que sitúa a las Administraciones Públicas—; las *naranjas*, en las que se gestiona por objetivos, con mando y control sobre el qué y libertad en el cómo; las *verdes*, que dentro de la clásica estructura piramidal, se enfocan a la cultura y al empoderamiento, para lograr interés y motivación extraordinaria de las personas empleadas; y las *teal*, con estructuras horizontales, entre iguales, sin jerarquías, con confianza en las personas y su integridad, guiándose dinámicamente por su propósito.

Imagen 4

Tipos de organizaciones

	Descripción	Ejemplos	Perfiles / Avances
ROJAS	Constante ejercicio del poder para mantener alineadas las tropas . El aglutinante de la organización es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos	La mafia. Pandillas callejeras. Tribus urbanas.	División del trabajo. Autoridad de mando.
ÁMBAR	Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica . Mando y control (qué y cómo) de arriba hacia abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.	La iglesia. Fuerzas Armadas. Administración pública.	Funciones formales , roles - jerarquías - estables y escalables) Procesos (perspectivas a largo plazo)
NARANJAS	La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo). Predecir y controlar.	Empresas multinacionales . Escuelas privadas concertadas.	Innovación. Responsabilidad. Meritocracia.
VERDES	Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento , para lograr interés y motivación extraordinaria de los empleados.	Organizaciones impulsadas por la cultura.	Empoderamiento. Cultura impulsada por valores. Modelo de grupos de interés.
TEAL	Operan a gran escala, mediante estructuras horizontales, entre iguales, sin jerarquías ni consensos. Confianza en las personas y su integridad. Se guían, dinámicamente, por su propósito.	Organizaciones pioneras de distintos sectores y tamaños.	Propósito evolutivo. Plenitud. Autogobierno.

Fuente: F. Monar tomado de «Reinventar las organizaciones», de F. Laloux (2016).

Laloux suele utilizar una pregunta estimulante: «¿Podemos crear organizaciones libres de politiqueos, burocracia, disputas internas, estrés, fatiga, resignación resentimiento o apatía, de las poses de los directivos y de la monotonía que experimentan los que están en la base de la pirámide?» (Gorospa, 2017)⁷⁴.

Se trataría, según el autor de generar organizaciones más humanas, integradas por personas que han determinado resolver sus conflictos *de otra manera*, sacar *la jerarquía de poder* de la ecuación y favorecer que surjan las *jerarquías naturales*, para que «mucho del veneno que suele haber en circulación» se vaya de manera natural.

En su libro leemos ejemplos de empresas con un estilo de liderazgo diferente, como Buurtzorg Netherland que además son muy eficientes: esta es una empresa que superó el 70% de la cuota de su mercado, con 10.000 profesionales de la enfermería contratadas y 4.000 personas trabajadoras familiares, que se organizan en 850 equipos auto gestionados, de un máximo de 12 profesionales que atienden a 40-50 pacientes a domicilio.

Ernst & Young, llegó a calcular que en EEUU el sistema sanitario ahorraría 49 mil millones de dólares si se implantara el modelo Buurtzorg, ya que, por ejemplo, dedican un 40% menos de horas por paciente y los planes de cuidados duran la mitad de tiempo, mientras que las personas recuperan los niveles de autonomía antes, se evitan cerca de un tercio de las hospitalizaciones y, finalmente, si las personas tienen que ser ingresadas, son más cortas sus estancias. En Buurtzorg el absentismo por enfermedad es un 60% menos que en otras organizaciones similares.

Laloux habla de plenitud en los centros de trabajo, de desarrollo personal y de innovar, para resolver los problemas, y de mantener el propósito.

¿Podemos imaginar una nueva expectativa que incorporar en el futuro a un artículo de este tipo, que tenga que ver con un liderazgo inspirador, centrado en estimular, en vez de en *mandar*, en animar a los otros liderazgos, en lugar de *firmar*, en escuchar más, en vez de *vender el relato* continuamente, en mantener vivo y actual y compartir el propósito de la organización?

¿O en un modelo de liderazgo, en el que inspirar sea la única competencia a esperar en las personas decisoras, y por ello, completamente alternativo?

6. Referencias

- Araujo, J. F., y Varela Álvarez, E. J. (2011). La Dirección Pública Profesional en España y Portugal: Una aproximación comparada. Ponencia presentada en X Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. Murcia.
- Català, R y Cortes, O. (2019). Administración 2030: una visión transformadora. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/observatorio-pwc-esade-administracion-2030.pdf>
- Cuenca Cervera, J. , Anton Crespo, P. y Fariña Guillen, J. (2018). *Planificación y gestión de recursos humanos en las entidades locales* . Granada: CEMCI
- Dahlström, C. y Lapuente, V. (2018). *Organizando el Leviatán*. Barcelona: DEUSTO.
- Diputación Foral de Guipúzcoa (2016). Código de conducta y buenas prácticas de los miembros de la Diputación Foral y de los altos cargos públicos y personal asimilado de la Administración Foral de Guipúzcoa y de las entidades de su sector público. Recuperado de https://www.gipuzkoa.eus/documents/20933/923643/Kargu_publicoaren_kodea-es.pdf/6cf03d08-6ca9-10f3-fd20-0337afd4358
- Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión. Diario Oficial de la Unión Europea, L 305/17.
- Gorriti Bontigui, M. (2018). Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, n.º especial 2, 66-85
- Jimenez, R., Olmeda, A., Villoria, M. (2009). *La dirección pública profesional en España*. Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A.
- Jiménez Asensio, R. (2016). *Los frenos del poder. Separación de poderes y control de las instituciones*. Madrid: Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Jiménez Asensio, R. (2006). *Directivos públicos*. Instituto Vasco de Administraciones Públicas. Bilbao: IVAP.
- Kuperus H., Rode, A. (2008). *Top Public Managers in Europe. Management and Working Conditions of the senior civil servants in European Union member States*. Maastricht: European Institute of Public Administration.
- Lapuente, V. et al. (2020). *Politicization, Bureaucratic Legalism, and Innovative Attitudes in the Public Sector Public Administration Review* 80 (3), Mayo / junio 2020, 454-467.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.
- Longo Martínez, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.
- Longo Martínez, F. (2019). La administración pública en la era del cambio exponencial. Hacia una gobernanza exploratoria. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, n.º especial 3, 52-73.
- Maeso Seco, L. (2011). *El personal directivo público en España*. Madrid: La Ley
- Martín Castaño, R. (2017). Liderazgo y Dirección Pública (Profesional). *El Consultor de los Ayuntamientos*, n.º 5, Sección Opinión / Colaboraciones, Quincena del 15 al 29 Mar. 2017, Ref. 546/2017, 546 y ss. Editorial Wolters Kluwer.
- Martin, R. y Monar, F. (2014). *El sistema de Certificación de Directivos Públicos Profesionales (SC/DPP), un instrumento modernizador de las políticas y los servicios públicos*. Ponencia presentada en el III Congreso CIGAP. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado de https://www.ucm.es/data/cont/docs/656-2014-07-01-AGENDA_IICIGAP.pdf
- Martin, R. y Monar, F. (2014). *El sistema de Certificación de Directivos Públicos Profesionales. Grupo de Investigación de Gobierno, Administración y Políticas Públicas*. Ponencia presentada en el V Congreso GIGAPP INAP, Madrid, Recuperado de <http://gigapp.org/es/component/jresearch/?view=publication&task=show&id=1641#.VEAykfmSySo>
- Mazzucato, M. (2019). *El valor de las cosas*. Barcelona: TAURUS.
- Mazzucato, M. (2019). *El estado emprendedor*. Madrid: RBA Libros.
- Monar Rubia, F. (2013) Guía básica para la contratación de un/una Directivo Público Profesional (aproximaciones y anticipaciones). *Calidad: Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad*, n.º. 3.
- Monar Rubia F. (2017) La Gestión pública local del horizonte 2030. *El Consultor de los Ayuntamientos*, n.º 5, Sección Opinión / Colaboraciones, Ref. 508/2017, 508 y ss. Editorial Wolters Kluwer.
- Monar Rubia, F. (2020). Hacia una estrategia posibilista de dirección pública en nuestras AAPP. Especial Directivos - *Coyuntura Empresarial*, n.º 1771, Sección Coyuntura, Quincena del 1 al 15 Feb. Wolters Kluwer
- Mira, J. J., Pérez, V, Guilabert, M., Monar, F, Gómez, J. M., Rodríguez, J. (2008). Habilidades y competencias directivas para implantar sistemas de calidad en el sector público. *Revista de psicología social aplicada*, 1 (18), 5-23.
- Nieto García, A. (2012). *El desgobierno de lo público*. Barcelona: Editorial Ariel.

- NOVAGOB.(12 de febrero, 2019). Éstos son los 50 retos de las Administraciones Públicas para 2019 desde la perspectiva ciudadana. Recuperado de <https://red.novagob.org/estos-son-los-50-retos-de-las-administraciones-publicas-para-2019-desde-la-perspectiva-ciudadana/>
- Norberg, J. (2017). *Progreso: 10 razones para mirar al futuro con optimismo*. Instituto Juan de Mariana-Value School-Deusto.
- Ortega Álvarez, L. et al., (2011). *La alta dirección pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Ramió Matas, C. (2012). *La extraña pareja*. Madrid: Catarata
- Ramió Matas, C. (2015). La Administración Pública del Futuro: La Administración «2050». Recuperado de: http://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/WP-2015-08.pdf
- Ramió Matas, C. y Salvador Serna, M. (2018). *La nueva gestión del empleo público: recursos humanos e innovación de la Administración*. Barcelona: Tibidabo
- Villoria Mendieta, M. (2001). La capacitación de los directivos públicos en las Administraciones españolas y latinoamericanas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.º 21 (Oct. 2001). Caracas.
- San José i Buenaventura, J. (2019). Del activismo a la responsabilidad institucional: el paso (no siempre fácil) que dan los nuevos cargos electos. Recuperado de <https://cdn.website-editor.net/a69c81cd4b4549e2ae-fd96d7de01d377/files/uploaded/jsanjose.pdf>
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Gobierno de España (2018). Plan de acción para la implementación de la AGENDA 2030. Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://www.exteriores.gob.es>
- United Nations Development Programme (2019). Human Development Report 2019. Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century. Recuperado de <https://reliefweb.int/report/world/human-development-report-2019-beyond-income-beyond-averages-beyond-today-inequalities>
- 4 La esperanza de vida de cualquier persona nacida en 2013 fue la mayor de toda la Historia. Estadísticamente la esperanza de vida mundial se colocaba en los 73 años (frente a los 68 del año 1990 y los 70.5 del año 2011!!) En España la esperanza de vida alcanzaba los 82.33 años.
- 5 <https://diarioenfermero.es/espana-tiene-el-sistema-sanitario-mas-eficiente-de-europa-y-el-tercero-del-mundo-segun-el-informe-bloomberg/> <https://elmedicointeractivo.com/espana-noveno-modelo-sanitario-mas-eficaz-del-mundo/>
- 6 http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf
- 7 Este informe recoge también la posición clave de lo público: «La importancia de la Administración para la economía y el empleo de un país o su relevancia social son razones más que suficientes como para pensar que, ahora más que nunca, el desafío de transformar la Administración es algo ineludible», <https://dobetter.esade.edu/es/administracion-publica-2030>
- 8 <https://www.boe.es/boe/dias/2020/05/03/pdfs/BOE-A-2020-4792.pdf>
- 9 «O la política se toma en serio el reto de afrontar un claro y decidido plan de reformas institucionales para (como reconocía el profesor Fernando Jiménez en un reciente Informe para la Fundación Schuman) *mejorar la capacidad política y de gestión de todos y cada uno de los niveles de gobierno*, o el fracaso en este viaje «de reconstrucción» será una vez más mayúsculo». Jiménez Asensio, R. (2020) Lecciones de la pandemia: fortalecer la política y la gestión. La mirada institucional. <https://rafaeljimenezasensio.com/2020/05/03/lecciones-de-la-pandemia-fortalecer-la-politica-y-la-gestion/>
- 10 https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S
- 11 Los ODS tomaron el relevo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), de 2000, que lograron enormes avances, con una actividad muy centrada en la lucha contra la pobreza extrema y el hambre, prevenir las enfermedades mortales y ampliar la enseñanza primaria a todos los niños.
- 12 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- 13 LA VANGUARDIA / Economía. PIERGIORGIO M. SANDRI, BARCELONA 09/06/2019 <https://www.lavanguardia.com/economia/20190608/462746234921/fraude-corrupcion-malversacion.html>
- 14 El libro, exposición de su investigación, lleva por subtítulo «Por qué el equilibrio entre políticos y burócratas mejora los gobiernos».
- 15 Concepto que no utilizan de manera peyorativa.
- 16 En el «Estudio sobre la meritocracia en la designación de los máximos responsables del sector público estatal y autoridades independientes», de la fundación «Hay derecho», que se volverá a citar, uno de los objetivos primordiales de este informe es poder mostrar con datos la situación real de liderazgo de algunas de las institucio-

Notas

- 1 Lema, D. (13 abril 2019) Mariana Mazzucato: «Silicon Valley no existiría sin una gran inversión del Estado». <https://www.elmundo.es/papel/lideres/2019/04/13/5cb06ff9fc6c830d738b45cf.html>
- 2 Jiménez Asensio, R. () «Los empleados (públicos): mirando al futuro» La mirada institucional. <https://rafaeljimenezasensio.com/author/rafaeljimenezasensio/>
- 3 <https://www.nuevarevista.net/destacados/johan-norberg-estamos-mejor-que-nunca-diez-razones-para-mirar-al-futuro-con-optimismo/>

- nes públicas más relevantes de nuestro país, analizando los perfiles de sus máximos dirigentes para valorar el nivel de profesionalización de su gestión. Si se analiza la evolución media del indicador de meritocracia, en los últimos 15 años vemos que se sitúa en todo el periodo alrededor del 4, donde 10 indica meritocracia y 0 nula adaptación al puesto. Los datos son estables independientemente del color del gobierno <https://hayderecho.com/wp-content/uploads/2020/02/Informe-meritocracia-HD.pdf>
- 17 Ver vídeo con las intervenciones de Fulgencio Aledo Amoros y Oro Ochoa de Eribe, del Instituto Vasco de Administración Pública, «Estudio sobre la validez de un proceso selectivo / Gestión avanzada en el IVAP», en el Foro Nueva Administración, Madrid, 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=zwouralp8Hk&list=PLQPPnCrElHaBxR7kZsU1F5PYEcb4fhcG-&index=39&t=0s>
 - 18 https://epso.europa.eu/why-eu-careers_es
 - 19 Es decir, el Parlamento Europeo, el Consejo, la Comisión Europea, el Tribunal de Justicia, el Tribunal de Cuentas, el Servicio Europeo de Acción Exterior, el Comité Económico y Social, el Comité de las Regiones, el Supervisor Europeo de Protección de Datos y el Defensor del Pueblo Europeo.
 - 20 Y que recoge en La Administración Pública del Futuro: La Administración «2050» <http://www.prospectiva.eu/news/1442872006>
 - 21 Antonio Díaz Méndez fue director general del Ayuntamiento de Madrid en tiempos de la alcaldesa Manuela Carmena.
 - 22 Concepción Campos es presidenta de la Asociación Mujeres del Sector Público
 - 23 Víctor Almonacid es autor del blog <https://nosoloyayos.wordpress.com/>
 - 24 También a la motivación de las personas empleadas públicas, a la gestión del talento, a la falta de evaluación del «desempeño departamental», competencias profesionales y resultados, a la ausencia de estímulos reales —productividad y carrera profesional—...
 - 25 <https://www.administracionpublica.com/un-liderazgo-dual-en-la-administracion-publica-liderazgo-politico-y-liderazgo-profesional/>
 - 26 Tanto electos como miembros de equipos de gobierno.
 - 27 Es verdad que si vemos los resultados de la última encuesta del CIS la situación, desde la perspectiva de los problemas que preocupan a los españoles, sería muy mala http://datos.cis.es/pdf/Es3267marMT_A.pdf, pero no tanto desde lo que se recoge en otros informes, como el Estudio Internacional de Valores Fundación BBVA Primera parte: Valores y actitudes en Europa acerca de la esfera pública, en el que se recoge que España con un 67% está solo por detrás de Alemania en la aseveración «los partidos políticos son necesarios para defender los intereses de los ciudadanos». https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/09/Presentacion_Estudio_Valores_2019.pdf
 - 28 En sentido abierto: todas las instituciones, de todos los niveles territoriales.
 - 29 «El Estado debe tener la responsabilidad principal en asegurar que todos los ciudadanos puedan gozar de un nivel de vida digno» según el 76% de las personas, y el informe citado del BBVA.
 - 30 El conseller de presidencia del Govern Balear entre 2007 y 2011, decía que «la política es una máquina que se alimenta de carne humana» para contextualizar su actividad y la de los que le acompañaban.
 - 31 Por ejemplo, desde lo que piensan los miembros de la Asociación Dirección Pública Profesional (ADPP), de España. <https://asociaciondireccionpublicaprofesional.blogspot.com/2017/06/>. <https://www.asocdpp.org/>
 - 32 Ambos dirigen equipos y se responsabilizan de presupuestos, lo hagan bien o mal y por ello son directivos, buenos, malos o imposibles.
 - 33 Mucho más adecuado —pero menos gráfico tal vez— sería un dibujo que respondiera a la idea de redarquía.
 - 34 No se hace referencia, por supuesto, a jerarquía en talento, estrategia, *auctoritas*, valor o retribuciones.
 - 35 Las características y contextos de este tipo de personas directivas se ha recogido muy bien en el 1er Congreso Global *on line* de Dirección Pública Profesional, una iniciativa de la Asociación Dirección Pública Profesional, de España (ADPP), en alianza con el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) de la Junta de Andalucía y el soporte del Instituto de Transferencia de Conocimiento en Innovación Pública (ITCIP), con el objetivo de identificar y compartir las mejores prácticas de dirección pública profesional del planeta. Se ha conseguido la participación de 49 personas —entre ponentes, personas entrevistadas y moderadores y miembros de mesas (44) y autores de papers (5)— de 5 continentes.
 - 36 <https://hayderecho.com/wp-content/uploads/2020/02/Informe-meritocracia-HD.pdf>
 - 37 Mucho más diverso en la actualidad que hace no mucho tiempo, cuando se podía visualizar una relación entre políticos y técnicos como la de una pareja de baile, según el ejemplo de Carles Ramió en su libro «La extraña pareja», y ahora se podría parecer más a un un *flashmob*, que, como sabemos, se traduce literalmente como «multitud relámpago».
 - 38 Durante algún tiempo he trabajado con ocho competencias que he publicado y propuesto en conferencias, pero recientemente he incorporado una más, que coloco aquí ahora en primera posición. https://www.elplural.com/autonomias/baleares/ocho-competencias-basicas-de-los-miembros-de-los-equipos-de-gobierno_220092102
 - 39 <https://www.asocdpp.org/>
 - 40 <https://cdn.website-editor.net/a69c81cd4b4549e2aefd96d7de01d377/files/uploaded/jsanjose.pdf>
 - 41 <https://www.gipuzkoa.eus/es/diputacion/sistema-de-integridad>

- 42 <https://www.boe.es/doue/2019/305/L00017-00056.pdf>
Que se mencionará también más adelante al hablar de transparencia.
- 43 <https://congreso2018.gigapp.org/program-schedule/program/42/gt-pol11-participacion-ciudadana-y-evaluacion-de-politicas-publicas>
- 44 <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:es>
- 45 <https://www.youtube.com/watch?v=iArNBQKkiWQ>
- 46 <https://red.novagob.org/estos-son-los-50-retos-de-las-administraciones-publicas-para-2019-desde-la-perspectiva-ciudadana/>
- 47 Ver la web del Ayuntamiento de Calvià, Mallorca, Illes Balears <https://rendiciodecomptes.calvia.com/seccion/compromiso-detalle/rendimos-cuentas> <https://rendiciodecomptes.calvia.com/pagina/vdeos-2018>
- 48 <https://www.boe.es/eli/es-ib//2011/03/31/4>
- 49 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12887>
- 50 <https://transparencia.gob.es/>
- 51 <http://www.mapainfoparticipa.com/index/home/>
- 52 <https://rafaeljimenezasensio.com/>
- 53 Ver «Claves para una estrategia posibilista de dirección pública en nuestras AAPP» en el Especial Directivos de Wolters Kluwer.
- 54 Concepto que se empleó por primera vez en un acto público en la Primera Jornada sobre Dirección Pública Profesional en España, celebrada en junio de 2014 en el colegio de Politólogos, en Madrid. Intervinieron Lorenzo Navarrete, (Decano del Colegio de Madrid), Enrique Martínez (Funcionario de la AGE), Manuel Arenilla (Director del INAP), Manuel Tornadizo (Coordinador de RR.HH en el Ayuntamiento de Rubí. Barcelona), Carlos Suso (Jefe de Gabinete de la Dirección del Instituto Andaluz de Administración Pública), Fernando Monar (funcionario de la AGE), Enrique Sánchez Motos, Diana Tallo, Antonio García Quintans, Paz Peraita, Ángel Parreño y Antonio Díaz Méndez. La clausura corrió a cargo de Eduardo Gutiérrez Díaz (Profesor del Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la UCM).
- 55 <https://www.diariodemallorca.es/opinion/2019/12/22/pluses-polemica/1473006.html>
- 56 Con su modelo de vinculación de profesionalidad y código de conducta directiva mencionado.
- 57 Ver «Marco profesional de la función directiva en las Administraciones Públicas».
- 58 Lo más adecuado es efectuar un tránsito entre la situación real y la ideal, por lo que debería mantenerse la libertad de elección, pero entre los mejores, como sucede en Portugal.
- 59 En algunas Administraciones se suele exigir que al menos estas personas sean titulados superiores, pero la libertad de elección en las de CCAA y la local es altísima.
- 60 Como sucede en Portugal, según el funcionamiento de la CRESAP.
- 61 No nos estamos refiriendo en ningún caso a los de perfil de asesoramiento.
- 62 <http://www.compromisosdecaldad.es/p/heads.html>
- 63 Como explica Rodrigo Martín en los minutos del 31 al 42 de este video https://www.youtube.com/watch?v=brlx_0woCUw
- 64 En el que además de expertos de la Asociación de Dirección Pública Profesional intervinieron personas como Ana María Vielba, S.G. Administración Pública. Junta de Andalucía, Rafael J. Asensio. Catedrático, Juan Carlos Cortés. Ex Presidente del peruano SERVIR, Maximiliano Campos Ríos. Profesor. U. Buenos Aires. Eugénia Santos. S. G. do Emprego Público Portugal, Juan Carlos González. Director IAAP, Miquel Salvador. Profesor U. Pompeu Fabra, Enrique Dans IE Business School, Omri Dagan. Israel's Civil Service Cadet Program, Christophe Verger (SNDGCT) Francia, Reuben Lewis. U. Sierra Leona. África. Ewald Landsberger , ADP, Chile, Leon Lizárraga, IAP del Estado de Quintana Roo, México, Francisco J Velázquez. S.G. CLAD, Mariano Lafuente. BID, Aina Calvo. Directora de AECID.
- 65 Ley 10/2010, de 9 de julio, de ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana.
- 66 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-7752>
- 67 <https://www.boe.es/boe/dias/2014/10/18/pdfs/BOE-A-2014-10576.pdf>
- 68 <https://www.boe.es/eli/es-ga//2015/04/29/2/con>
- 69 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-5016>
- 70 <https://portaljuridic.gencat.cat/ca?documentId=872726&action=fitxa>
- 71 <https://delajusticia.com/2020/01/15/los-entes-locales-no-tienen-quien-escriba-su-regimen-de-directivos-publicos/>
- 72 Muy impulsada por el profesor Enrique J. Varela.
- 73 https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/pontevedra/pontevedra/2020/02/22/razones-direccion-xestion-publica-convertirse-facultad/0003_202002P22C2991.htm
- 74 Gorospe, P. (2017) EL PAIS 20 11 2017 https://elpais.com/ccaa/2017/11/20/paisvasco/1511192740_007027.html