

La Dirección Pública Profesional

El liderazgo y la dirección pública

en el escenario de la reconstrucción post COVID 19

Empieza el día con el IAAP

23 de abril de 2020

COLECCIÓN DE ENSAYO POLÍTICO
INSTITUTO JUAN DE MARIANA – VALUE SCHOOL – DEUSTO

JOHAN NORBERG

PROGRESO

10 RAZONES PARA MIRAR AL FUTURO CON OPTIMISMO

Prólogo de Juan Ramón Rallo
Traducción de Diego Sánchez de la Cruz



 INSTITUTO
JUAN DE MARIANA



DEUSTO

Es verdad que la sensación de progreso ...

- ...seguramente se ha producido en todos los momentos de la historia en los que la humanidad dio **un gran salto adelante:**
 - 1- La rueda. 2- El arado. 3- La pólvora. 4- La imprenta.
 - 5- La anestesia. 6 - El telégrafo. 7- El motor de combustión.
 - 8 – La tecnología. 9 – Internet
- Y ahora estamos en un momento de conjunción:
 - **10 – La tecnología, internet y la robotización unidos.**

¿Nos preguntábamos: el cambio que se está produciendo es sólo tecnológico?

- No.
- Veamos lo que ha estudiado Frederic Laloux en su libro “**Reinventando las Organizaciones**”, resultado de una investigación que realizó a nivel mundial.
- Hay un nuevo modelo organizativo que está emergiendo. Son organizaciones que nos permiten manifestar al máximo nuestro potencial humano, están llenas de vida, y de significado.
- Las organizaciones TEAL – así se denominan - utilizan la metáfora del organismo viviente (ecosistema), buscan trasladar los principios de la naturaleza a las empresas, son organizaciones con su propia energía, su propia identidad, su propio potencial creativo y un sentido del rumbo.

Y hablábamos de tiempos VUCA

- Repetíamos aquello de los **tiempos VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity), que, aunque a algunos les generaba inquietud – o precisamente por eso – se estaba poniendo en cuestión cierto orden establecido, o sea, **situaciones BECA** (Blindadas, Endógenas, Cortoplacistas, Anacrónicas).

Mazzucato: el comportamiento de los Estados es fundamental

- "Silicon Valley no existiría sin una gran inversión del Estado"
- La calidad de la regulación, el alcance de sus políticas, su integridad, su capacidad de adaptarse y generar cambios internos...- son fundamentales en la vitalidad del tejido empresarial, y en la economía de un país.

España tiene un muy bajo nivel de transformación pública.

- Todos los académicos coinciden:
- La Reforma de la Administración no está en una posición priorizada, o simplemente **no está en la Agenda política.**
- **Y sin embargo hay una hoja de ruta derivada del EBEP desde 2007:**
 - » **DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL,**
 - » **CARRERA PROFESIONAL,**
 - » **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO y**
 - » **CÓDIGO ÉTICO**

EL COVID 19

- Sin iniciar aun la imprescindible transformación que se había identificado – al menos por los técnicos y algunos directivos – aparece el COVID 19.
- Así que a la **situación antes descrita**, y a **la que hemos descubierto en estas semanas** en UCIs y Residencias de mayores principalmente se sumará el paisaje que dejará esta batalla:
- Desde el primer caso en España, en la canaria isla de La Gomera, a finales del pasado mes de enero, se han producido mas de 200.000 contagios en nuestro país y 2 millones en todo el mundo; y un desplome de la economía – a nuestros efectos léase presente y futura **caída de los ingresos públicos** - como nunca se vio en tan poco tiempo, ni en España, ni en el planeta.
- Las demandas de respuestas públicas están siendo enormes y serán exponenciales. A nuestros efectos, léase presente y futura **subida del gasto público**.

Una reconstrucción basada en:

- Una **rápida recuperación económica** - tras descubrir los tratamientos y las vacunas necesarias – , con mayor respeto por el **medio ambiente** -.
- **Mas tecnología** – el teletrabajo, aun en su expresión mas básica, ha demostrado su fuerza transformadora para evitar desplazamientos inútiles, para evitar atascos en carreteras y en trasportes públicos, para que en los locales de trabajo haya mas espacio para todos ...-.
- **Mas solidaridad** – entre clases sociales, generaciones, sectores, territorios...-.
- **Mas inversión en investigación** – pública y privada, para descubrir los tratamientos y las vacunas necesarias, pero no sólo para esta situación -.
- **Unos servicios públicos mejores y mas fuertes** - desde mayor gobernanza y mas recursos - y mejor gestionados, especialmente en los ámbitos sanitarios y socio sanitarios, pero no solo.

Unos servicios públicos mejores y mas fuertes

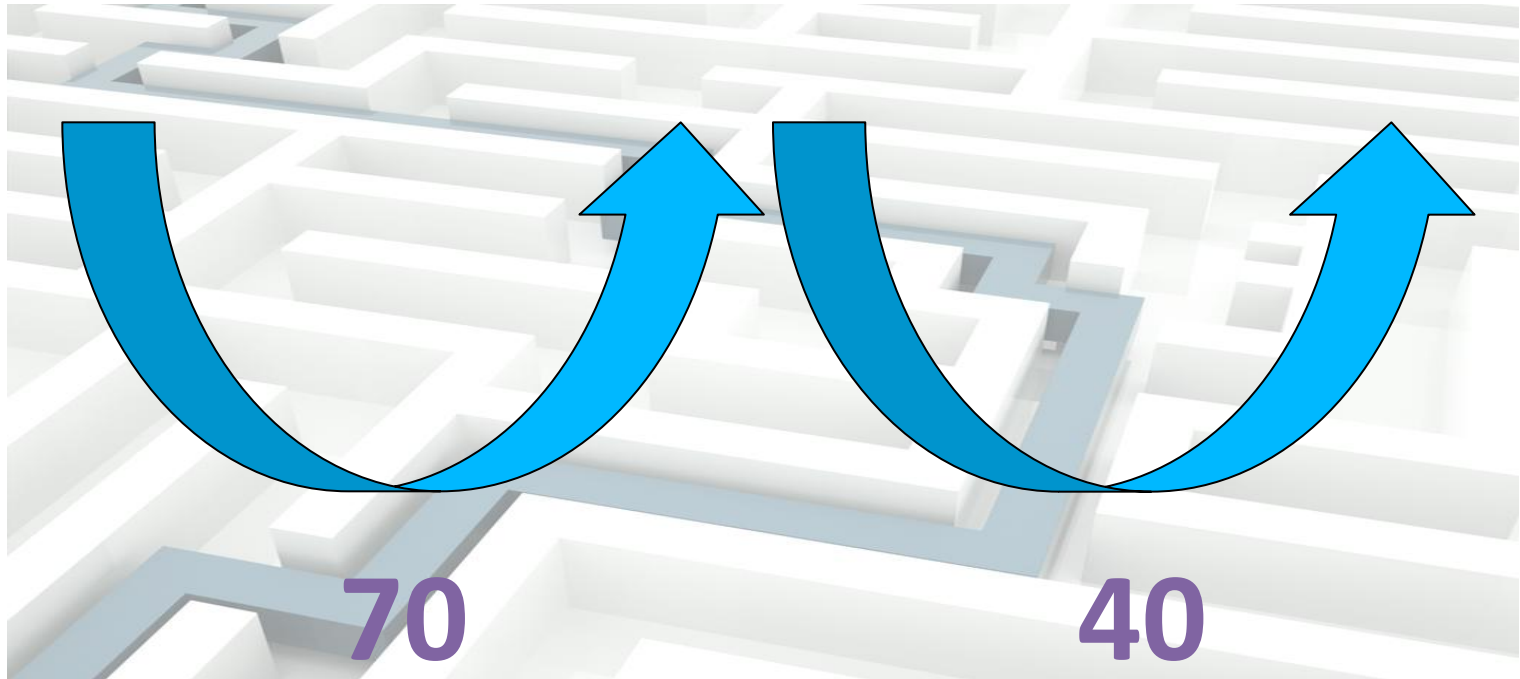
- **Mas gobernanza** – hacia una gobernanza mundial real, y en lo mas cercano, pensando globalmente y actuando localmente, y viceversa –
- **Mas recursos, y mejor gestionados**, especialmente en los ámbitos sanitarios y socio sanitarios, para que no haga falta que los profesionales de esos y otros sectores se tengan que convertir en héroes, pero no solo.

Y para eso hace falta...

... **situar a los mejores al frente** del desarrollo de las políticas, los programas y los proyectos públicos, para **ganar en actitud y capacidad de transformación, innovación y eficiencia**, esto es, que se implemente la **dirección pública profesional**.

Sería mas fácil decir qué **académicos** defienden lo contrario porque la lista de los que vienen insistiendo en la idea es enorme: Manuel Arenilla, Enrique Varela, Carles Ramio, Miquel Salvador, Manuel Villoria, Rafael Jiménez Asensio, Francisco Longo, Víctor Lapuente...en multitud de blogs, conferencias, libros, informes...

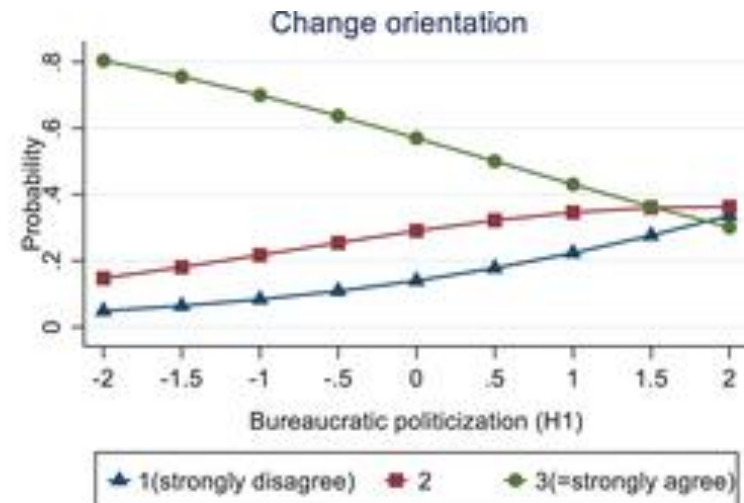
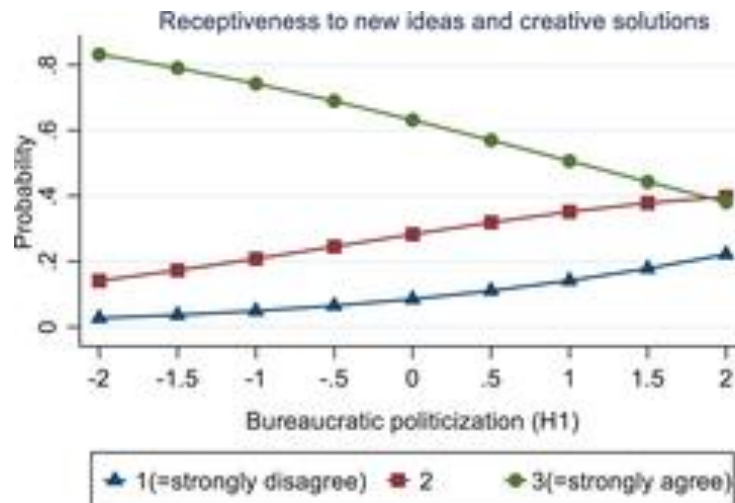
Liderazgo / Clima / Resultados



Una importante escuela de empleados públicos calcula que **el estilo de liderazgo impacta un 70% en el clima laboral** y que **este impacta a su vez un 40% en los resultados** de la organización.

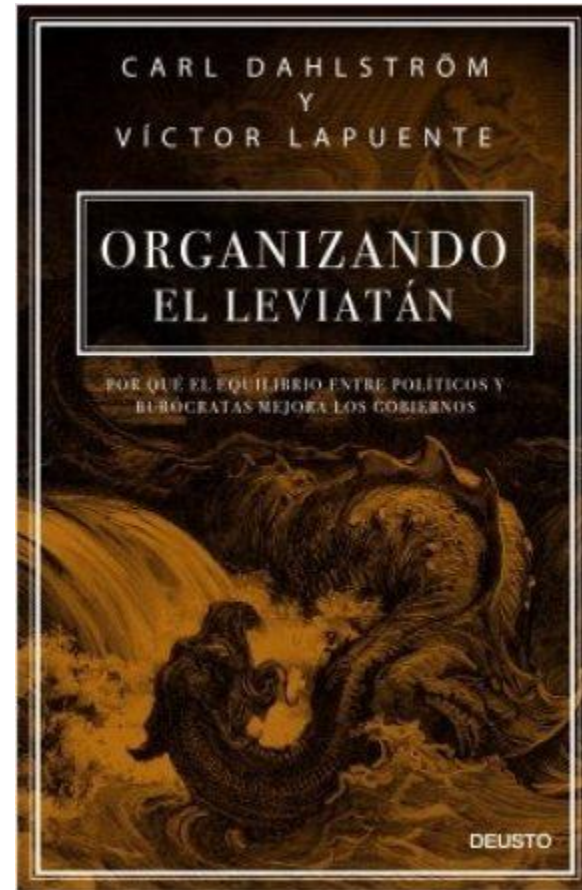
Innovación

En “Politicization, Bureaucratic Legalism, and Innovative Attitudes in the Public Sector” se analiza cómo la **politicización 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.**



Actitud y capacidad de transformación

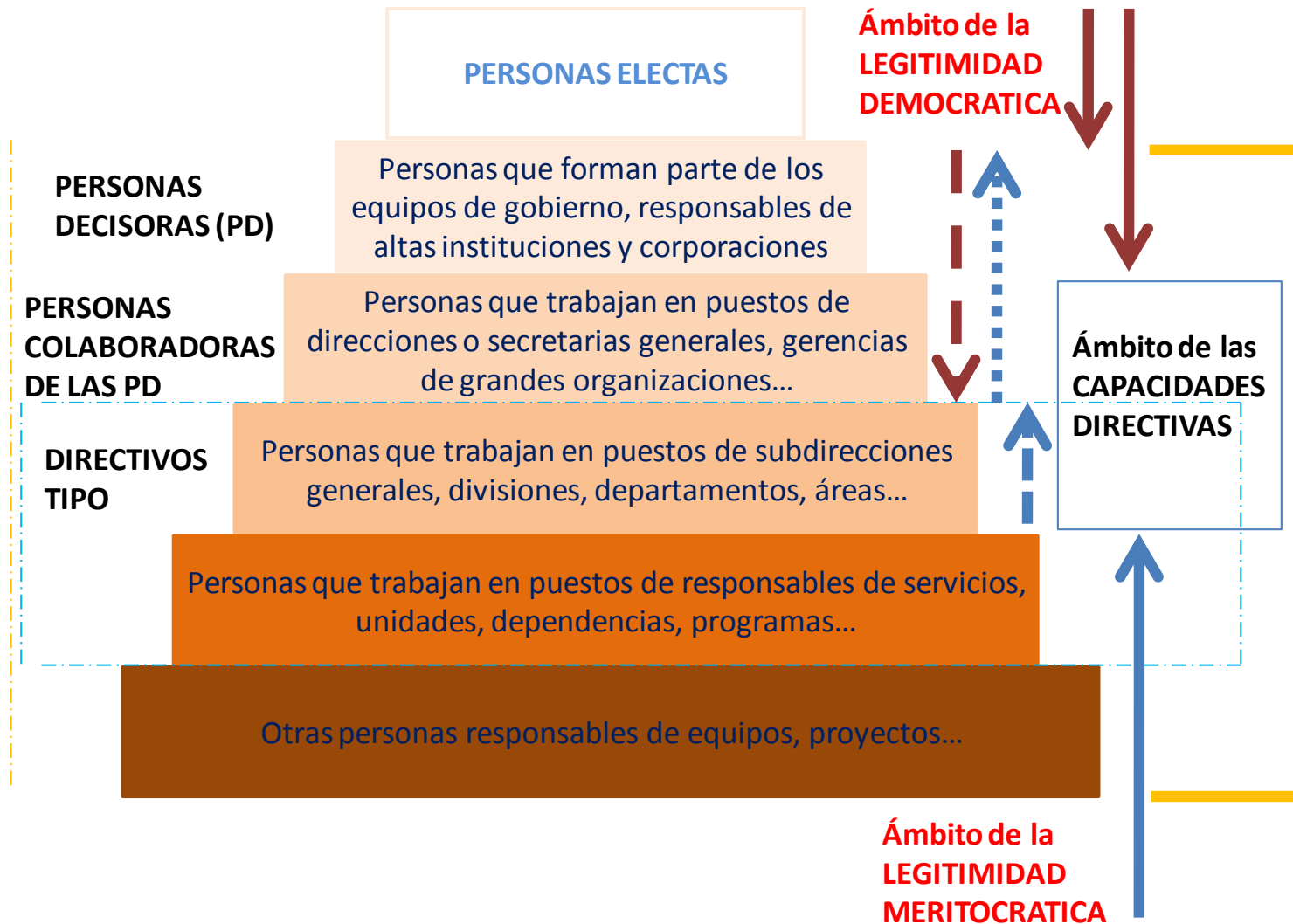
- En "Organizando el Leviatan" se demuestra científicamente que **en los países en que está profesionalizada la dirección pública la actitud y la capacidad de transformación es superior al resto.**



Eficiencia

- En la misma obra se demuestra también que **en los países en que está profesionalizada la dirección pública se producen menos casos de corrupción**. Las políticas de integridad serán clave y, para ello, políticos y altos directivos deberán vigilarse desde la independencia de cada cual.
- Jesús Lizcano, en EL PAIS, en “Efectos económicos de la corrupción” decía “los altos beneficios económicos que obtienen los corruptos generan un sobreprecio en las obras o servicios públicos, lo cual supone un verdadero impuesto implícito que pagan los ciudadanos. En muchos casos, además, las decisiones corruptas de concesión de tales obras o servicios van acompañadas de una falta absoluta de control de la calidad (en materiales o especificaciones técnicas, por ejemplo) o de la seguridad (física, sanitaria, etcétera).
https://elpais.com/diario/2011/09/08/opinion/1315432805_850215.html

¿A que nos referimos cuando hablamos de dirección pública?



La diferencia ente un buen directivo y otro la marca las competencias

- Sin duda, **un líder y/o un directivo**, independientemente de su vinculación política, de su nivel administrativo, la calificación académica, o del escalafón, **lo es cuando cuenta con una serie de habilidades y competencias** que le permiten influir en otros u orientar las organizaciones, para conseguir conjuntamente logros, objetivos o metas comunes.
- **Son las competencias, por otro lado, las que unen a los directivos de los diferentes niveles.**

Desde el artículo 13 del EBEP

- **Los directivos públicos profesionales tienen las siguientes características:**
- **Un régimen jurídico específico:**
- **Unos criterios y principios para determinar su condición,**
 1. Es personal directivo el que **desarrolla funciones directivas** profesionales en las Administraciones Públicas, **definidas como tales** en las normas específicas de cada Administración.
 2. Su designación atenderá a **principios de mérito y capacidad** y a criterios de **idoneidad**, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen **la publicidad y concurrencia**.
 3. El personal directivo estará **sujeto a evaluación** con arreglo a los **criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados** en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.
 4. La determinación **de las condiciones de empleo** del personal directivo **no tendrá la consideración de materia objeto de negociación colectiva** a los efectos de esta Ley. Cuando el personal directivo reúna la condición de personal laboral estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.

¿La sociedad civil como impulsora de una movilización?

- Hoy, en el orden práctico, la denominación del directivo viene determinada por el tipo de jefatura en las RPTs (?) o por la costumbre.
- De esas cerca de 40.000 personas que ocupan puestos de liderazgo y dirección del primer y segundo nivel en las Administraciones Públicas, **un número muy escaso es el que ha accedido a su puesto tras demostrar sus competencias gerenciales o directivas.**

Algunos hitos de la sociedad civil a favor de la DPP

- ▶ **I Congreso Catalán de Función Pública de 2002,**
- ▶ Impulso a la formulación de una propuesta de regulación desde la **sociedad civil al Parlament de Catalunya** sobre la materia en 2010,
- ▶ Por aquellas fechas, la creación del **Comité para la Excelencia de la Dirección Pública (CEXDiP)**, con el apoyo de la fundación para los Compromisos de Calidad.
- ▶ Comienzo desde el CEXDiP de varios proyectos, como la publicación de un **manifiesto**, un **programa de sensibilización**, dirigido a las personas que se dedican a la función política (PFP) y a los primeros niveles de la alta dirección pública y, por otro lado, la **investigación sobre competencias directivas** multi institucionales en 2012.
- ▶ La organización de la Jornada sobre la **Situación actual de la dirección Pública Profesional en España**, organizada por el CEXDiP, en el colegio de Politólogos, en Madrid, en junio de **2014**.
- ▶ El trabajo de la **Asociación por la Dirección Pública Profesional de Canarias**.
- ▶ La creación de la Asociación Dirección Pública Profesional en 2017.

La jornada técnica sobre la situación de la DPP en España

- El **4 de julio 2014** el CExDiP organizó en Madrid, en el Colegio de Politólogos, la **Jornada sobre la Dirección Pública en España**, que tenía como objetivo compartir los avances producidos por la definición de la figura de la dirección pública profesional. I
- Intervinieron **Lorenzo Navarrete**, (Decano del Colegio de Madrid), **Enrique Martínez** (Funcionario de la Administración General del Estado), **Manuel Arenilla** (Director del INAP), **Manuel Tornadijo** (Coordinador de RR. HH en el Ayto, de Rubí. Barcelona), **Carlos Suso** (Jefe de Gabinete de la Dirección del Instituto Andaluz de Administración Pública), **Fernando Monar** (Funcionario de la AG), **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 Dpto. De Ciencia Política y de la Administración de la UCM).

Y en cuanto a definición de competencias

- ▶ A) Se han **identificado un conjunto de competencias** básicas de los directivos públicos, denominadas Habilidades Esenciales de Alta Dirección (HEADs),
- ▶ B) Se han identificado una serie de valores que configuran un **código de conducta común** con la misma metodología: estudiar ejemplos nacionales e internacionales y analizarlos y debatirlos hasta alcanzar un consenso en el seno del Panel mencionado.
- ▶ C) Se han definido las **características de un sistema de Certificación de Personas** en ese mismo panel, y con la misma metodología, que ha consensuado los requerimientos de certificación de la **Categoría 1 de la Dirección Pública Profesional**, que es el primer escalón del CERPER.

El código de conducta

- ▶ Un código inspirado en exigentes ejemplos de códigos internacionales, que es obligatorio suscribir y adherirse a él para obtener la certificación tras las pruebas de examen. La certificación de DPP puede perderse si el Comité de Ética del Comité del Esquema de Certificación así lo determina. Tiene la siguiente estructura:
- ▶ I. Preámbulo.
- ▶ II. Normas básicas de Conducta.
 - ▶ A.- ÉTICO/DEONTOLÓGICAS.
 - ▶ B.-PROFESIONALES.
 - ▶ C.- DE RELACIÓN.
 - ▶ D.- EN EL PUESTO DE TRABAJO.
 - ▶ E.- DEBERES CIVILES Y POLÍTICOS.
- ▶ III. Normas de Control y Uso del Certificado.
- ▶ IV. Anexo.- Suscripción del código de conducta de la DPP.

Ejemplo del código

- ▶ A modo de ejemplo se incluyen 3 de los 66 apartados del Código:
- ▶ 19. El DPP **instará la utilización, por parte de la institución, de los mecanismos, modelos o sistemas de evaluación de las personas, organizaciones y / o políticas públicas.**
- ▶ 20. El DPP **se someterá periódicamente a los procesos de evaluación y medición del desempeño** que se realicen por la institución, de los que, en caso de no existir, propondrá su implantación.
- ▶ 65. Un DPP debe ser **un líder a favor de la equidad** y en la lucha contra el acoso laboral o mobbing. Para ello, entre otras, deberá promover el análisis de clima de trabajo y las evaluaciones tipo 360º de liderazgo.

La segunda versión

1. Tras la presentación del modelo a diferentes grupos de expertos e instituciones y en diferentes jornadas y congresos, dos años después se decidió proceder a una revisión en la que participaron 28 personas a título institucional, pertenecientes a **7 instituciones (de La Rioja, Madrid, Catalunya, País Vasco y AGE), 2 universidades (de Galicia y Comunitat Valenciana), 1 cámara de comercio, 1 asociación de consumidores, 3 asociaciones profesionales (Desarrollo Local, Recursos Humanos y Sanidad)**, que se constituyeron con la garantía de participación de **todos los grupos interés**.
2. La **participación fue registrada** en una plataforma de debate siguiendo, como en la vez anterior, la norma ISO 17024:2012 (Organismos de Certificación de Personas).

HEAD 2.0.



La ecología de la dirección pública profesional

- ▶ Convocatoria del puesto con **publicidad**
- ▶ Selección basada en **competencias** y mérito y capacidad
- ▶ **Retribución** adecuada, teniendo como uno de los referentes, el mercado, con una parte fija suficiente y una variable estimulante, por cumplimiento de objetivos.
- ▶ **Vinculación y desvinculación** mediante acuerdo de gestión y evaluación del desempeño.
- ▶ **Ciclo profesional** temporal distinto al ciclo político.
- ▶ Comprometido con un **código ético** y una conducta ejemplar

1er Congreso Global on line de Dirección Pública Profesional

- El **1er Congreso Global on line de Dirección Pública Profesional** es 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**).
- **49** ponentes, personas entrevistadas y moderadores y miembros de mesas (44) y autores de papers (5) – de **5 continentes**.
- Participaron países como **México, Argentina, Perú, Chile, Francia, Portugal, Israel, Sierra Leona y España**, y organizaciones internacionales como el **CLAD** y el **BID**, además de decenas de instituciones de nuestro país.

Conclusiones del 1er Congreso Global de la DPP

- “No habrá buenos **resultados de gestión** por muy buena política y/o buena función pública que se tenga”, según los académicos.
- “**Donde hay mala dirección no habrá buena Administración**” comparten en países como Israel, México, Argentina, Sierra Leona, Francia...
- Las dificultades de implementación general se sitúan en una regulación inadecuada – en el EBEP, de forma dispositiva – y en la **cultura del “spoil system”** de partidos políticos. La posición de los decisores sobre las competencias directivas ha de cambiar.

Conclusiones del 1er Congreso Global de la DPP

- Los avances en cuanto a formación en competencias directivas para personas empleadas públicas han sido espectaculares en los últimos años, según se desprende de los trabajos del **INAP**, la **EAPC**, el **IAAP**, la **EBAP**... o las universidades, como la de **UVIGO**.
- Hay Administraciones que se están convirtiendo en tractoras en esta materia, de otras, como la **Diputación de Barcelona** en relación con sus municipios.
- La creación de **estatutos de DPP** puede ser un buen camino, si se crea entre todos, como se mantiene desde **Andalucía**.
- El ejemplo de compromiso de los organismos internacionales o que trabajan en redes internacionales es evidente, según se desprende de las experiencias del **BID**, el **CLAD**, la **OCDE**...

Conclusiones del 1er Congreso Global de la DPP

- Los **ODS** y la DPP tienen su punto de encuentro en el **objetivo 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas** - , según la **AECID**.
- Los retos en la AGE, las CCAA y las EELL son diferentes pero tienen un **núcleo común**.
- Hay ámbitos de gestión concretos en nuestro país, como el de la **Sanidad**, especialmente hospitales, o algunos ayuntamientos, con gran tradición en **gerenciación**.
- La **certificación de competencias directivas** es una buena opción tanto para personas empleadas públicas como para las que no lo son y quieren optar a un puesto de DPP.
- La conducta ética, además de una competencia directiva mas, puede ser una palanca clave de vinculación, como se defiende en la **Diputación de Guipúzcoa**.

Conclusiones del 1er Congreso Global de la DPP

- Los sindicatos más innovadores pueden contribuir decisivamente a la **mejora del clima laboral** y la recuperación de los **mejores valores del servicio público** apoyando la profesionalización de la dirección pública.
- La aproximación de las personas que desarrollan una función política a los niveles de gestión les requiere resituarse, y de un proceso de adaptación y aprendizaje.
- 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.**

Encuesta interna sobre ecología de la DPP

- La Dirección Pública Profesional (DPP) aun siendo un concepto regulado a través del EBEP, tiene una definición que está lejos de ser concreta - incluso en aquellos que han optado por desarrollar reglamentariamente la figura-, produciendo muy diferentes interpretaciones y equívocos que no ayudan a su institucionalización. De ahí que uno de los objetivos que se marcó la Asociación de Dirección Pública Profesional (ADPP), de España fuera la **elaboración de un documento que exprese el posicionamiento de la Asociación al respecto de la figura.**
- Este posicionamiento, en forma de ecología de factores, permitirá a las personas y organizaciones compararse o establecer itinerarios de implementación y mejora de la figura de la DPP.

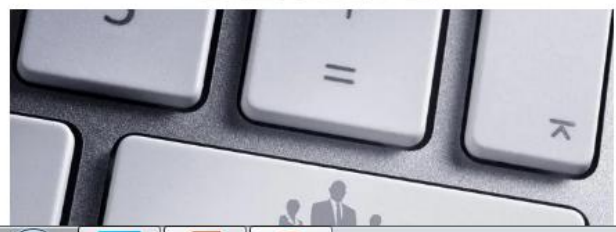
Características de la zona alta de la DPP

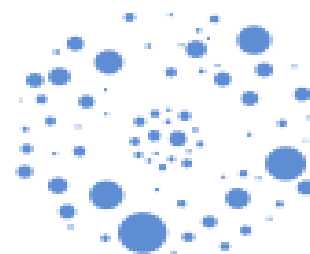
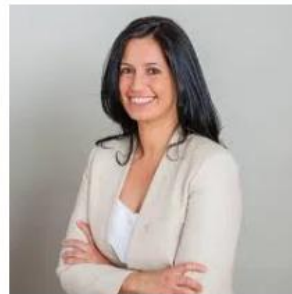
- Convocatoria del puesto con **publicidad**, en medios que la garanticen,
- Carácter **abierto** de la convocatoria: lo menos posible cerrada a cuerpos, Administraciones, etc.
- Requisito de **experiencia** en la materia
- Requisito de **alta formación** - excepto la que tienda a eliminar competencia porque solo se obtenga en una determinada institución, etc.- -
- Requisito de **acreditación de competencias** directivas
- Entrevista de selección mediante **evaluación externa**
- **Elección final por el decisor**, entre competentes
- Vinculación mediante **acuerdo de gestión**
- Periodo de vinculación **diferente del ciclo político** en el que se esté inmerso
- **Renovación** del periodo de vinculación mediante **nuevo acuerdo de gestión** – si no se produce, se abandona el puesto -
- **Renovación** del periodo de vinculación **tras evaluación** del desempeño – si no se produce, se abandona el puesto -
- Desvinculación exclusivamente por **incumplimiento del acuerdo de gestión, incumplimiento ético o finalización del periodo** establecido
- **Gestión del conocimiento**, al abandono del puesto, mediante memoria o similar
- Defensa de la **retribución variable** en productividad, carrera profesional, etc.
- Desarrollo de los **mecanismos de independencia**
- Existencia de **sistemas de responsabilidad** asociados a la figura del DPP
- Incluir necesidad de alianzas y redes

Participación en el proceso de consulta de la Ley de Función Pública de la AGE

- La ADPP ha elaborado un informe con propuestas para su estudio en el **proceso de consulta que la AGE ha abierto en relación con el anteproyecto de Ley de Función Pública** cuya finalidad, según la ministra Darías, es desarrollar el Estatuto Básico del Empleado Público, en materia de igualdad, teletrabajo, formación y captación de talento y [dirección pública profesional](#), entre otros asuntos.

Actividades





Asociación
Dirección
Pública
Profesional

GRACIAS!

@nandomonar

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

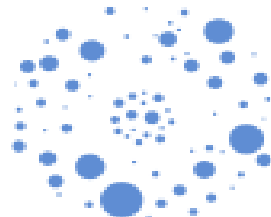
fernandomonar0@gmail.com

[@AsocDPP](#)

<https://www.linkedin.com/in/asociaci%C3%B3n-direcci%C3%B3n-p%C3%ABlica-profesional-asoc-dpp-2b8419193/>

asoc.direccion.publica.prof@gmail.com

<https://www.asocdpp.org/1er-congreso-global-online-dpp>



Asociación
Dirección
Pública
Profesional