



Universidad Internacional de La Rioja

Facultad de Derecho

Grado en Ciencia Política y Gestión Pública

**La figura del directivo público profesional.  
El caso de la Jefatura Territorial de Política  
Social de la Xunta de Galicia en Lugo**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Francisco Javier Vázquez Nodal
Tipo de trabajo:	Investigación
Directora:	Dra. D <sup>a</sup> . Alejandra Álvarez Suárez
Fecha:	Julio de 2022

## Índice de contenidos

Resumen.....	7
1. Introducción.....	8
1.1. Justificación del tema elegido.....	9
1.2. Objeto... ..	10
1.3. Objetivos.....	11
2. El personal al servicio de las Administraciones públicas.....	13
3. El régimen jurídico del directivo público profesional.....	17
4. La dirección pública profesional en las leyes autonómicas.....	23
5. El directivo público profesional ante la gestión de los recursos humanos.....	31
6. La gestión del conflicto y la función negociadora del directivo público profesional.....	34
7. El ejercicio del liderazgo como instrumento de éxito en la dirección pública profesional..	37
8. La Sociedad de la Información y el Conocimiento. Especial referencia al papel del directivo público profesional en la Gestión del Conocimiento.....	43
9. El impacto del Gobierno Abierto y el Gobierno Electrónico en las funciones directivas.....	48
10. La Responsabilidad Social y la calidad como retos del directivo público profesional.....	51
11. La formación como ventaja competitiva del directivo público profesional.....	55
12. Estudio empírico.....	57
13. Conclusiones.....	71
14. Listado de abreviaturas.....	75
15. Referencias bibliográficas.....	77
16. Fuentes normativas.....	82
17. Páginas de internet... ..	85

Anexo A. Cuestionario 1.....	86
Anexo B. Cuestionario 2.....	90

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Grado de satisfacción con la formación recibida.....	57
Gráfico 2. Grado en que se echa en falta la formación en diversas áreas.....	58

## Índice de tablas

Tabla 1. Órganos superiores y directivos de los municipios de gran población.....	18
Tabla 2. La función directiva y las leyes autonómicas .....	28
Tabla 3. Tipos de gestión.....	31
Tabla 4. Ámbitos de la gestión de personal y de personas.....	32
Tabla 5. Liderazgo situacional versus liderazgo resonante.....	41
Tabla 6. Formación futura que le gustaría realizar.....	58
Tabla 7. Instituciones para mejorar la formación.....	59
Tabla 8. Importancia de tareas/funciones.....	60
Tabla 9. Evaluación global de competencias directivas.....	62
Tabla 10. Valoración de las sub competencias.....	63
Tabla 11. Conducta Ética.....	64
Tabla 12. Gobernanza y Estrategia.....	65
Tabla 13. Liderazgo e Innovación.....	65
Tabla 14. Creación y gestión de equipos.....	66
Tabla 15. Orientación a resultados.....	67
Tabla 16. Comunicación y transparencia.....	67
Tabla 17. Gestión de recursos públicos.....	68
Tabla 18. Resumen global.....	69

## Índice de figuras

Figura 1. Ciclo de liderazgo resonante.....	39
Figura 2. Estilos de liderazgo.....	39
Figura 3. Gestión del conocimiento.....	45
Figura 4. Tipos de capital en las organizaciones.....	46
Figura 5. Contenido de la Responsabilidad Social.....	51

## Resumen

Este trabajo analiza la figura del Directivo Público Profesional exponiendo las principales funciones que desempeña en la organización, se estudia su régimen jurídico y los retos que debe afrontar en el futuro, todo ello en un entorno caracterizado por el proceso de modernización iniciado por las Administraciones públicas, en donde el Directivo Público Profesional está llamado a tener un papel protagonista como líder del cambio e impulsor de medidas y técnicas innovadoras que mejoren la calidad de los servicios públicos.

Asimismo, este trabajo utiliza una metodología cualitativa, tomando como base los datos obtenidos de dos cuestionarios realizados a siete directivos públicos de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo, que nos permitirá conocer cuáles son sus necesidades formativas, y si consideran que disponen de las competencias necesarias para el correcto desempeño de sus puestos.

**Palabras clave:** Directivo Público Profesional, políticas públicas, gestión pública, funciones directivas.

## Abstract

This paper analyzes the figure of the Professional Public Manager, exposing the main functions that he performs in the organization, studying his legal regime and the challenges he must face in the future, all in an environment characterized by the modernization process initiated by the Public Administrations , where the Professional Public Manager is called to play a leading role as a leader of change and promoter of innovative measures and techniques that improve the quality of public services.

Likewise, this work uses a qualitative methodology, based on the results obtained from two questionnaires that were carried out by seven public managers of the Territorial Headquarters for Social Policy of the Xunta de Galicia in Lugo, which will allow us to know what their training needs are, and if they consider that they have the necessary competencies for the correct performance of their positions.

**Keywords:** Professional Public Manager, public policies, public management, managerial functions.

## 1. Introducción

Las Administraciones públicas, deben afrontar retos importantes en los próximos años para dar respuesta a las demandas ciudadanas que exigen una prestación de servicios de calidad, bajo los principios de eficacia, eficiencia y transparencia. En este sentido, la figura del directivo público profesional se convierte en un instrumento imprescindible como líder del cambio y como gestor para la consecución de los objetivos fijados por la organización, situándose en el vértice de la pirámide de la Administración, actuando como nexo de unión entre el poder político y los funcionarios. A tal efecto, adquiere una gran notoriedad las competencias que deben atesorar estos directivos, las cuales deben girar sobre ejes tan variados como son las competencias cognitivas, disponiendo de amplios conocimientos jurídicos, económicos y de carácter administrativo, así como las competencias relacionadas con la personalidad como es la capacidad de negociación, liderazgo y motivación del personal que se encuentre a su cargo.

Por otro lado, el entorno difuso que rodea a la figura del DPP, exige el establecimiento de un marco jurídico claro que arroje luz a aspectos como son el reclutamiento, selección, carrera profesional, remuneración, evaluación y cese, de lo contrario será la discrecionalidad con una alta dosis de arbitrariedad, la que determine todas estas cuestiones que son cruciales para un buen funcionamiento de las AA.PP.

El DPP actuará en un entorno marcado por la incertidumbre, especialmente en los tiempos actuales derivados del enorme impacto social y económico que ha generado la pandemia del COVID-19, por lo tanto, es preciso contar con directivos que tengan un alto nivel de preparación y que estén alienados con los principios y valores de la Administración, en donde la orientación al ciudadano y la vocación de servicio público se tornan como elementos imprescindibles para una adecuada prestación de servicios públicos.

El proceso ineludible de modernización de las AA.PP debe fijar como objetivo irrenunciable la definitiva institucionalización de los DPP, estableciendo los perfiles profesionales adecuados sobre la base de un sólido régimen jurídico.



## 1.1. Justificación del tema elegido

La figura del DPP se diferencia de otros miembros de la Administración, es decir, políticos y empleados públicos, los cuales están relacionados con la burocracia y la garantía de los procedimientos administrativos. Se trata de un personal que está llamado a cambiar la cultura de la Administración, de ahí que sea necesario estudiar las características de este personal directivo que «es en la actualidad pieza clave en el diseño e implementación de las políticas públicas» (YSA y SALVADOR 2015, p. 44) el cual debe estar en consonancia con los intereses públicos, pero sujeto a unos objetivos previamente establecidos y a una rendición de cuentas permanente, todo ello, sobre la base de la confianza, por ello es imprescindible que estos puestos sean abiertos, representativos de la sociedad, transparentes, eficientes y despolitizados.

El DPP está situado en el ápice de las AA.PP, por lo tanto está estrechamente ligado a los políticos con los que frecuentemente compite para alcanzar los puestos de dirección de la Administración. Esta posición intermedia entre la dirección política y la técnica de la Administración, implica que su «función consiste en formular políticas públicas en consonancia con los ejes de la acción de Gobierno, movilizar los apoyos necesarios, y ejecutarlas con eficacia y eficiencia mediante la dirección de los recursos humanos y materiales situados bajo su responsabilidad» (ARESES et al 2017, p. 189) por el contrario no se encuentra la definición de la estrategia política ni las de carácter operativo, pero debe estar implicado en la procuración de los instrumentos precisos que permitan la consecución de los objetivos establecidos por la Administración.

Este trabajo pretende analizar la figura del DPP y su papel dentro de la organización de las AA.PP, especialmente en lo concerniente a su profesionalización, ya que las funciones que desempeña el DPP son muy importantes y variadas, se podría decir que imprescindibles para la consecución de los objetivos fijados en las políticas públicas que se pretenden aplicar. En este sentido, podemos destacar como funciones principales de los DPP, el apoyo en la toma de decisiones; la ejecución de las políticas establecidas; la coordinación; la planificación; la evaluación e implementación de medidas innovadoras que mejoren la calidad de los servicios públicos y la comunicación. También deben estar comprometidos con los principios

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo y valores públicos, estar orientados a la ciudadanía, deben ser unos buenos negociadores, flexibles y capaces de construir equipos con el objeto de crear valor público.

La hipótesis que proponemos es que los DPP consideran que deben mejorar su formación, aunque disponen de las competencias necesarias para desempeñar su trabajo de forma eficiente.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, formulamos las siguientes preguntas ¿qué necesidades formativas precisa el DPP para desempeñar correctamente sus funciones?, ¿cuáles son las competencias que precisa el DPP para afrontar con éxito el trabajo que tiene encomendado?

Con la finalidad de constatar la hipótesis de este trabajo y para dar respuesta a las preguntas formuladas, se ha realizado dos encuestas a los siete directores de centros que están vinculados a la delegación territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en la provincia de Lugo, concretamente a los directores de las residencias de mayores de As Gándaras, A Milagrosa, Burela y Monforte de Lemos, así como el centro de menores Santo Anxo de Rábade, el centro de atención a personas discapacitadas de Sarria, y la residencia juvenil Lug I de Lugo.

## 1.2. Objeto

La dirección pública tiene una gran importancia estratégica en las organizaciones, y la figura del DPP adquiere una relevancia capital por su capacidad para aumentar la rentabilidad institucional de las AA.PP, y su profesionalización se torna imprescindible para que la Administración pueda disponer de un personal con un alto nivel de cualificación y de competencias, que está llamado a implementar técnicas innovadoras de gestión que mejoren la calidad de los servicios públicos.

El entorno en el que se mueve el DPP es muy cambiante, en donde intervienen un gran número de actores (políticos, empleados públicos, sindicatos, organizaciones privadas, Administraciones públicas, etc) que tienen intereses en ocasiones contrapuestos. El DPP debe cumplir con los objetivos que le hayan sido encomendados, pero debe hacerlo bajo los principios y valores que rigen la actuación de las AA.PP, con una clara orientación al ciudadano y alineado con la visión y misión de la organización en la cual ejerza sus funciones.

La responsabilidad en su gestión y la rendición de cuentas son condiciones indispensables en la actividad que desarrollan, y su éxito o fracaso vendrá dado en gran medida por su grado de preparación y formación, por lo tanto es necesario que cuente con un alto nivel de competencias, de lo contrario difícilmente podrá cumplir con los objetivos marcados.

Este trabajo analizará de forma global la figura del DPP, prestando especial atención a su régimen jurídico, y a las competencias principales que deben disponer para que su trabajo sea eficiente, especialmente aquellas relacionadas con el liderazgo, la negociación o la gestión de conflictos. También estudiaremos las principales áreas en las que actúa, las cuales están condicionadas por la Sociedad de la Información y del Conocimiento, todo ello en un contexto caracterizado por el Gobierno Abierto y Electrónico, así como la responsabilidad social y la calidad.

Por último, a través de dos cuestionarios podremos saber si los DPP de la delegación territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en la provincia de Lugo, consideran que disponen de la formación y competencias necesarias para un correcto desempeño de sus funciones, de esta forma detectaremos las necesidades formativas que serían necesarias impulsar para mejorar su nivel de cualificación, para ello, utilizaremos como base el formato de preguntas utilizado por Antonio Núñez Martín en su libro «El nuevo directivo público. Claves de liderazgo para la gestión pública»<sup>1</sup>. De igual forma, haremos uso de un cuestionario elaborado por la Asociación Dirección Pública Profesional<sup>2</sup> para analizar su nivel de competencias que nos permitirá identificar las áreas en las que deben mejorar su formación.

### 1.3. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es estudiar la figura del directivo público profesional, haciendo especial hincapié en las variadas funciones que desempeña en el ámbito de las

---

<sup>1</sup> Este libro deriva de la tesis doctoral del citado autor que lleva por título «La formación de los directivos públicos en España» dirigida por el Catedrático de Ciencia de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos, Manuel Arenilla Sáez.

<sup>2</sup> Entre sus fines se encuentra realizar actividades de carácter profesional que contribuyan a la promoción, impulso, desarrollo, mejora de la imagen y protección de la Dirección Pública Profesional en España. <https://www.asocdpp.org/>

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo AA.PP. En cuanto a los objetivos específicos pretendemos conocer a través de dos cuestionarios dirigidos a siete directivos públicos de la delegación territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en la provincia de Lugo, si consideran que su formación y competencias son adecuadas para el correcto desempeño de las funciones que tienen asignadas.

## 2. El personal al servicio de las Administraciones públicas

El EBEP recoge en su Título II, artículos 8 a 13 el tipo de personal que presta sus servicios en la Administración.

El artículo 8 se centra en realizar una definición del concepto y a continuación enumera las diferentes clases de empleados públicos, recogiendo que la adquisición de esta condición debe reunir dos requisitos, por un lado, desempeñar funciones retribuidas en las Administraciones Públicas, y por otro prestar un servicio a los intereses generales.

El apartado segundo del artículo clasifica a los empleados públicos<sup>3</sup> de la siguiente forma: a) funcionarios de carrera; b) funcionarios interinos; c) personal laboral, ya sea fijo, por tiempo indefinido o temporal; d) personal eventual.

En esta clasificación, comprobamos que la figura del personal directivo no está recogida, por lo tanto no es considerado un empleado público.

El artículo 9.1 del EBEP nos dice que los funcionarios de carrera «son funcionarios de carrera quienes, en virtud de nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente». Este precepto recoge los aspectos más relevantes de este personal como son: la integración permanente, la profesionalidad, la retribución y la relación estatutaria que está sujeta al Derecho Administrativo.

La permanencia es una característica que sirve para diferenciar a los empleados públicos, ya que no todos gozan de ella. Por otra parte, la alusión a la profesionalidad es una condición que no está ligada a los políticos, aunque se le supone, la realidad es que no es un requisito para el desempeño de un puesto político. El aspecto retributivo está relacionado con los

---

<sup>3</sup> El Registro Central de Personal está regulado en el Real Decreto 2073/1999, de 30 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento del Registro Central de Personal y las normas de coordinación con los de las restantes Administraciones Públicas. En la actualidad en España hay un total de 2.597.712 empleados públicos, de los cuales 512.767 son del Estado, 1.514.126 de las CC.AA, y 570.819 de la Local. <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/boletin0.html>

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo presupuestos generales del Estado, y por último el carácter estatutario se refiere a los derechos y obligaciones que están recogidos en el ordenamiento jurídico.

El artículo 9.2 del EBEP nos dice que «en todo caso, el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas corresponden exclusivamente a los funcionarios públicos, en los términos que en la ley de desarrollo de cada Administración Pública se establezca».

Los funcionarios interinos (artículo 10 EBEP), realiza funciones que son las propias de los funcionarios de carrera, pero que deben estar justificadas por razones de urgencia y necesidad, siendo necesario que se cumpla alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Existencia de plazas vacantes y su cobertura no es posible por medio de los funcionarios de carrera.
- b) Sustitución transitoria de los titulares.
- c) Ejecución de programas de carácter temporal.
- d) Exceso o acumulación de tareas por un plazo máximo de 6 meses, dentro de un período de 12 meses.

A Los funcionarios interinos se les aplica el régimen general de los funcionarios de carrera, y no tienen carácter de permanencia como se puede deducir del párrafo anterior.

El personal laboral (artículo 11 EBEP), tienen unas notas diferentes a la de los funcionarios de carrera y los interinos, y es que su vinculación con la Administración se realiza a través de un contrato formalizado por escrito, que puede ser fijo, por tiempo indefinido o temporal.

La primera norma en materia de Función Pública que citó de forma expresa al personal laboral al servicio de las AA.PP fue en la Ley de Funcionarios Civiles del Estado, de 7 de febrero de 1964, en cuyo artículo 7, señalaba lo siguiente «son trabajadores al servicio de la Administración Civil, los contratados por ésta con dicho carácter, de acuerdo con la legislación laboral que les será plenamente aplicable».

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

El personal eventual<sup>4</sup> (artículo 12 EBEP) está limitado a ocupar de puestos de confianza<sup>5</sup> y que no están reservados a los funcionarios de carrera. Se trata de puestos que no son permanentes que son retribuidos con cargo a los créditos presupuestarios de la Administración en la que presta sus servicios.

El desempeño de este tipo de puestos, no puede considerarse como un mérito para acceder a la condición de funcionario de carrera ni para la promoción interna.

El artículo 13 del EBEP recoge una serie de principios encaminados a regular las condiciones de trabajo del personal directivo, entre ellas, se encuentra la designación, evaluación, responsabilidad por su gestión y control de los objetivos fijados, remitiendo a lo establecido al Gobierno y los órganos de Gobierno de las CC.AA.

Ciertamente esta primera aproximación que realiza el EBEP sobre la figura del directivo público profesional es muy escueta y carece de aspectos que se pueden considerar claves, algo realmente preocupante que nos lleva a pensar en la necesidad de contar con «la regulación de un estatuto del directivo público, como una clase de personal al servicio de las administraciones públicas» (MAURI 2009, p. 15) y es que «los directivos están llamados a crear valor en el mundo del cambio exponencial, cualquiera que sea el sector en el que trabaja, obliga a repensar sus perfiles» (LONGO 2019, p. 70) aunque «no pretende superar la idea del funcionario público, sino solaparse con ella para perfilar una categoría distinta orientada al ejercicio de las funciones específicamente directivas» (CARRILLO 2020, p. 52).

En ese sentido, cabe preguntarse ¿qué se entiende por la función directiva profesional? Y hay una respuesta clara por parte del EBEP, ya que nos remite a las normas específicas de cada Administración, sin especificar cuáles serían.

---

<sup>4</sup> El artículo 89 de la LBRL indica que «el personal al servicio de las entidades locales estará integrado por funcionarios de carrera, contratados en régimen de derecho laboral y personal eventual que desempeña puestos de confianza o asesoramiento especial».

<sup>5</sup> El artículo 10 de la LGOB menciona a los Gabinetes que son órganos de apoyo y técnico del Presidente del Gobierno, de los Vicepresidentes, de los Ministros y de los Secretarios de Estado, cuyos miembros realizan tareas de confianza y asesoramiento especial.

Sabemos que el directivo público profesional en base al tratamiento del EBEP no es un empleado público pero tampoco es un alto cargo<sup>6</sup>, se trata de una función que se asocia a un puesto que es de naturaleza directiva, cuyo titular se selecciona con unos criterios propios, y sus condiciones de trabajo deben establecerse de forma reglamentaria, aunque «la definición de los perfiles del directivo público, no se ha realizado con claridad y buena muestra de ello es el hecho de que sea muy frecuente que las funciones sean encomendadas a políticos en incluso más ocasionalmente a gestores del ámbito privado» (BRIONES 2019, p. 151).

Las características principales del directivo público profesional, giran alrededor de tres ejes, como son la profesionalidad, las garantías de imparcialidad «sólo se puede garantizar a través del relativo alejamiento del directivo público de la política y de su correlativa autonomía de gestión» (JIMÉNEZ 1995, p. 384) y su estrecha relación con la política, «dado que el directivo público se sitúa como puente entre el ámbito público y el técnico, una de sus finalidades es de servir de nexo de unión entre ambos campos, permitiendo que el político cuente con toda la información necesaria para poder escoger la mejor alternativa y que sea conocedor de posibles inconvenientes o dificultades que puedan surgir en la implementación de políticas» (BLANCO 2010, p. 184).

En este apartado se ha analizado de forma sucinta la legislación básica, que es de aplicación a un amplio número de colectivos de empleados públicos, que tienen una tipología profesional muy variada. La principal conclusión que podemos sacar es que dicha normativa no regula de forma amplia la figura del DPP, simplemente se limita a recoger una serie de características elementales pero sin entrar en el fondo, es decir, se trata de una información claramente insuficiente y generalista.

A continuación, estudiaremos otras normas que recogen de una forma más detallada, aspectos relacionados con la función directiva y la figura del DPP.

---

6 Los altos cargos están regulados en el artículo 55 de la LRJSP y en la LACAGE.



### 3. El régimen jurídico del directivo público profesional

La figura del directivo público ha sido tratada a lo largo de los años, a través de diferente normativa entre la que se encuentra, el Decreto 315/1964<sup>7</sup>, de 7 de febrero, por el que se aprueba el texto articulado de la LFCE.

De igual forma, la Ley 23/1988, de 28 de julio, que modificó la LMRFP en su artículo 20.1 b) en relación a la libre designación<sup>8</sup>, señala que «en la Administración del Estado, sus Organismos Autónomos, así como en las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, sólo podrán cubrirse por este sistema los puestos de Subdirector general, Delegados y Directores regionales o provinciales, Secretarías de altos cargos, así como aquellos otros de carácter directivo o de especial responsabilidad para los que así se determine en las relaciones de puestos de trabajo».

La LOFAGE clarificó muchos aspectos de la función directiva, diferenciando entre órganos superiores y directivos. Encuadrados como órganos superiores se encontraban los ministros y secretarios de estado, y como órganos directivos, los subsecretarios, secretarios generales, secretarios generales técnicos, directores generales y subdirectores generales. También cabe destacar que tienen la consideración de órganos directivos los delegados y subdelegados del Gobierno, así como los embajadores y los representantes permanentes ante organizaciones

---

<sup>7</sup> El artículo 23.3 dice que «los funcionarios del Cuerpo Técnico de Administración Civil realizarán las funciones de gestión, estudio y propuesta de carácter administrativo de nivel superior. Deberán poseer título de enseñanza superior universitaria o técnica. Las plazas de mayor responsabilidad de este Cuerpo que previamente se clasifiquen como tales se reservarán a funcionarios del mismo que ostenten diploma de directivos. La obtención del diploma determinará una consideración adecuada de estos funcionarios a efectos de remuneración».

Este artículo se limitaba a citar a los funcionarios de la Administración del Estado, concretamente a los Técnicos de Administración Civil, cuya Ley de creación lo consideró un Cuerpo General, por ello podríamos pensar que inicialmente y atendiendo a la literalidad de la norma, dejaba al margen de la función directiva a los cuerpos especiales.

<sup>8</sup> La libre designación es un sistema de provisión de puestos de trabajo que está regulada en el artículo 80 del EBEP, y en los artículos 51 al 58 del Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al servicio de la Administración general del Estado y de Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la Administración general del Estado.

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

internacionales. De igual forma, salvo los subdirectores generales tienen la condición de alto cargo.

Posteriormente la LOFAGE fue derogada por la LRJSP en cuyo artículo 55.11 indica que el nombramiento del personal directivo atiende a «criterios de competencia profesional y experiencia», y no es necesario reunir la condición de funcionario de carrera en el caso de los ministros, secretarios de estado, secretarios generales, y en determinados supuestos los directores generales.

La LMMGL<sup>9</sup> en su artículo 1.4, distingue para los municipios de gran población, entre órganos superiores y directivos. En la siguiente tabla vemos como queda configurado:

**Tabla 1. Órganos superiores y directivos de los municipios de gran población. (Elaboración propia).**

ÓRGANOS SUPERIORES	ÓRGANOS DIRECTIVOS
a) El alcalde	a) Los coordinadores generales de cada área o concejalía
b) Los miembros de la Junta de Gobierno Local	b) Los directores generales u órganos similares que culminen la organización administrativa dentro de cada una de las grandes áreas o concejalías
	c) El titular del órgano de apoyo a la Junta de Gobierno Local y al

<sup>9</sup> Introdujo el Título X de la LRBRL que alude a los municipios de gran población, que será de aplicación:

a) A los municipios cuya población supere los 250.000 habitantes. b) A los municipios capitales de provincia cuya población sea superior a los 175.000 habitantes. c) A los municipios que sean capitales de provincia, capitales autonómicas o sedes de las instituciones autonómicas. d) Asimismo, a los municipios cuya población supere los 75.000 habitantes, que presenten circunstancias económicas, sociales, históricas o culturales especiales.

En los supuestos previstos en los párrafos c) y d), se exigirá que así lo decidan las Asambleas Legislativas correspondientes a iniciativa de los respectivos ayuntamientos.

	<p>concejal-secretario de la misma</p> <p>d) El titular de la asesoría jurídica</p> <p>e) El Secretario general del Pleno</p> <p>f) El interventor general municipal</p> <p>g) En su caso, el titular del órgano de gestión tributaria</p> <p>h) Titulares de los máximos órganos de dirección de los organismos autónomos y de las entidades públicas empresariales locales, de conformidad con lo establecido en el artículo 85 bis, párrafo b).</p>
--	--

La LAE<sup>10</sup> regulaba el personal directivo en su artículo 23, indicando que era el que ocupaba puestos de trabajo que se caracterizaban por contar con una especial responsabilidad, competencia técnica y relevancia en las tareas encomendadas.

El nombramiento se hacía preferentemente con funcionarios que fueran titulados superiores, a través de un procedimiento basado en el mérito, la capacidad y la publicidad. En este sentido, cabe destacar que «resulta que la selección basada en el mérito se ha considerado, en los últimos décadas, como un signo de modernidad, garantía ética, baluarte contra la corrupción y garantía de imparcialidad de los gestores públicos». (BAZ 2015, p. 76).

También permitía que los puestos directivos fueran ocupados en régimen laboral, por medio de un contrato de alta dirección. En cuanto a la rendición de cuentas por su trabajo, cabe señalar que estaba sujeto al control de los resultados sobre la base de los objetivos fijados.

---

<sup>10</sup> Esta Ley ha sido derogada por la LRJSP

Por último, las retribuciones estaban formadas, entre otras por un incentivo de rendimiento que valoraba la productividad.

El EBEP del año 2007 (actualmente está vigente la aprobada en el año 2015) tenía por finalidad institucionalizar la dirección pública al señalar en su exposición de motivos que «conviene avanzar decididamente en el reconocimiento legal de esta clase de personal, como ya sucede en la mayoría de los países vecinos».

El artículo 13 del EBEP como comentamos anteriormente es sucinto a la hora de describir las características que deben regir el nombramiento, retribución y cese del personal directivo. A continuación procederemos a analizar dicho artículo para que podamos despejar las dudas que puedan surgir sobre esta figura.

«El Gobierno y los Órganos de Gobierno de las Comunidades Autónomas podrán establecer, en desarrollo de este Estatuto, el régimen jurídico específico del personal directivo, así como los criterios para determinar su condición, de acuerdo, entre otros, con los siguientes principios:»

Este precepto asigna de forma expresa al Ejecutivo la capacidad de desarrollo por medio de una norma reglamentaria, pero no lo hace de forma imperativa. De igual forma, resulta llamativo, la exclusión de las Entidades Locales en este proceso de desarrollo reglamentario.

«Es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones Públicas, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración».

En este apartado se define de forma ambigua, el concepto de personal directivo, asociándolo con funciones directivas, correspondiente a las normas de cada Administración la determinación de los puestos que serán susceptibles del desempeño de las funciones directivas.

«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».

Los principios de mérito y capacidad serán utilizados para el nombramiento, así como la idoneidad, aunque no cita el principio de igualdad<sup>11</sup> que por otra parte es un principio constitucional. También se citan dos principios como son el de publicidad<sup>12</sup> y concurrencia.

«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».

La evaluación y la rendición de cuentas es un principio del gobierno abierto que se puede enmarcar en el proceso de modernización de las Administraciones públicas, caracterizado por una actuación más transparente. En este marco, «la consideración del personal directivo en el ámbito público como elemento desencadenante y pilar básico de la modernización de las Administraciones públicas le convierten en baluarte de la reforma de las Administraciones públicas» (RODRÍGUEZ 2009, p. 1184).

«La determinación de las condiciones de empleo del personal directivo no tendrá la consideración de materia de 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 función directiva pública no es exclusiva de los empleados públicos, ya que se deja la puerta abierta a que trabajadores de la empresa privada puedan desempeñar esas funciones.

La normativa estatal estudiada en este epígrafe arroja más luz sobre la función directiva y la figura del DPP, ya que alude a cuestiones vitales como es la cobertura, nombramiento, retribución, rendición de cuenta de este tipo de personal, todo ello, sobre la base de principios básicos como es la responsabilidad y la competencia profesional.

---

<sup>11</sup> El artículo 1 del EBEP dice que son fundamentos de actuación la igualdad, mérito y capacidad en el acceso y promoción profesional.

<sup>12</sup> La publicidad es un principio rector para acceder al empleo público, como así lo señala el artículo 55 del EBEP.

Analizada la normativa estatal, es preciso adentrarnos en la autonómica y, de este modo, comprobar si las CC.AA prestan atención, desde el punto de vista normativo a esta figura clave que está llamada a transformar la Administración.

## 4. La dirección pública profesional en las leyes autonómicas

La figura del directivo público está regulada en algunas leyes de función pública de las CC.AA, aunque salvo excepciones lo hace de una forma escueta, sin embargo en otras, simplemente no está recogida, en esos casos debemos acudir al citado artículo 13 del EBEP, el cual como hemos dicho anteriormente es poco clarificador. Este aspecto es relevante porque la «regulación de los directivos públicos tiene incidencia en el establecimiento e implementación de las prioridades políticas y en el funcionamiento mismo de la democracia» (ARENILLA 2019, p. 44).

La legislación autonómica no presta una atención especial a la dirección pública, entre las autonomías que de forma expresa lo recoge en sus leyes de función pública, encontramos las siguientes:

La Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia, reservando un capítulo específico, formado por un total de cuatro artículos (arts. 33 al 36) que define las funciones directivas, y enumera una serie de principios inherentes a la carrera directiva como son el mérito, capacidad, idoneidad, y criterios como eficacia y eficiencia, responsabilidad de la gestión y control de resultados.

Esta ley señala que se dispondrán de registros del personal directivo que se regularán mediante orden de la consejería correspondiente, diferenciando a los contratos de alta dirección cuyas retribuciones tienen un tratamiento especial a través de Decreto. Un aspecto relevante lo encontramos en el artículo 34 que de forma clara nos dice que el personal directivo puede ser funcionario de carrera y personal laboral fijo, estableciendo una carrera, que tendrá como base la progresión por medio de grados de especialización que estará dispuestos en la relación de puestos directivos.

En cuanto al cese lo vincula la evaluación del desempeño, indicando que se producirá por causas objetivas relacionadas con una evaluación negativa, la pérdida de confianza (aspecto bastante subjetivo y discrecional) o por la falta de integración en el equipo directivo.

Las retribuciones del personal directivo estarán formadas por una parte fija, entre otras se incluye la titulación académica, la progresión alcanzada o las propias características del

puesto, pero también estará compuesta por una parte variable que se caracteriza por estar relacionada con la consecución de objetivos previamente fijados.

Por último, su régimen disciplinario y de incompatibilidades se ajustará al establecido para funcionario de carrera.

La Ley 3/1985, de 26 de diciembre, de Ordenación de la Función Pública de la Administración del Principado de Asturias, recoge un único artículo al personal directivo (art. 8 bis), estableciendo un criterio claramente limitativo que no es otro que para desempeñar puestos directivos es preciso ostentar la condición de función de carrera o laboral fijo, atendiendo a una serie de principios ya conocidos como son el mérito, capacidad, publicidad y concurrencia.

Uno de los apartados de esta ley, tiene un especial interés porque se refiere expresamente a la evaluación, indicando que el desempeño tendrá que ajustarse a dos principios como son la autonomía funcional que estará limitada por las instrucciones que procedan de los altos cargos, y la sujeción al programa anual de objetivos y a la evaluación y la rendición de cuentas.

Otro aspecto interesante de este artículo 8 bis, lo encontramos en el sistema de provisión que será el de libre designación, que tendrá que figurar en una relación de puestos directivos, indicando que su número no podrá ser superior a dos veces al número de Direcciones Generales de la Comunidad.

Los objetivos y la rendición de cuentas tendrán que estar regulados reglamentariamente por medio de un estatuto específico.

La Ley 3/1990, de 29 de junio, de Función Pública de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de la Rioja, entre su articulado encontramos el artículo 17 bis, que regula los puestos de trabajo de personal directivo, indicando que serán las relaciones de puestos de trabajo las que de forma excepcional y debidamente motivado podrán incluir puestos de trabajo de naturaleza directiva para el desempeño de funciones de planificación, asesoramiento, consulta, informe y propuesta, todo ello en un marco configurado por dos principios básicos como son el de autonomía funcional y la sujeción a los programas de objetivos.



La provisión de los puestos directivos deben respetar los principios de mérito y capacidad, aunque su apreciación será de carácter discrecional en cuanto a la idoneidad de los candidatos, y respetando la publicidad y concurrencia.

Los puestos directivos se formalizarán a través de un contrato laboral de carácter especial de alta dirección, y en el supuesto de que se trate de un funcionario de carrera pasará a la situación de servicios especiales.

Las retribuciones contendrán una parte fija, establecida en la relación de puestos de trabajo, y por una variable recogida en el contrato de trabajo de carácter especial.

De igual forma, el citado artículo 17 bis, nos dice que es preciso, la emisión de un informe de la Dirección General de Función Pública y de la Oficina de Control Presupuestario que versará sobre cuestiones de oportunidad, las retribuciones y su necesaria financiación.

La Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura, a través de seis artículos (20 al 25) regula al personal directivo profesional, comenzando por una breve descripción conceptual y situando a este personal en el organigrama de la organización, al incluirlo por debajo de los órganos que asumen la dirección política. También describe de forma sucinta las funciones de este tipo de personal, al señalar que están referidas a la dirección, coordinación, evaluación, mejora de los servicios, rendición de cuentas, etc.

Una cuestión especialmente llamativa la encontramos en que dichas funciones tendrán que ser plenas y exclusivas, y el titular del puesto tendrá que respetar los regímenes de intereses y responsabilidades de la normativa que se aplica a los cargos públicos del gobierno y de la administración de la CC.AA.

Estos puestos directivos tendrán que estar recogidos en la relación de puestos de trabajo, diferenciando entre los reservados a funcionarios del Grupo A (subgrupos A1 y A2) o personal laboral.

El nombramiento del personal directivo se realizará por acuerdo de Consejo de Gobierno, bajo principios de mérito y capacidad y criterios de idoneidad, garantizando en todo caso, la publicidad y la concurrencia.

El personal directivo que ocupe puestos laborales estará sujeto a una relación laboral de carácter especial de alta dirección, y los funcionarios pasarán a la situación de servicios especiales.

Por otra parte, en esta ley también se recoge que el personal directivo está sujeto a una evaluación periódica, especificando que la misma será al menos anual, correspondiendo dicha evaluación al superior jerárquico.

Las retribuciones serán fijas y variables, detallando que la cuantía de estas últimas no puede superar el quince por ciento del total de las retribuciones del puesto, y en todo caso las retribuciones totales no pueden exceder de los límites establecidos en el estatuto de los cargos públicos del gobierno.

La Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha, dedica tres artículos a la regulación del personal directivo (arts. 13 al 15), asignándole tareas de dirección, gerencia profesional de programas o políticas públicas. De igual forma, los puestos directivos deben estar recogidos en la relación de puestos de trabajo.

En cuanto al perfil de los directivos públicos, deben ser funcionarios de carrera del grupo A de cualquier Administración pública, y tiene que acreditar competencias directivas, las cuales se acreditarán reglamentariamente.

Los principios para la designación son los de mérito, capacidad, bajo criterios de idoneidad, garantizando la publicidad y la concurrencia, especificando que la forma de provisión en el supuesto de funcionarios de carrera será por medio de la libre designación.

El personal directivo estará sujeto a la evaluación en base a los objetivos fijados, siendo periódica y como mínimo de carácter anual. El cese podrá realizarse de forma discrecional o por una evaluación negativa derivada de su gestión.

La situación administrativa del personal directivo que tenga la condición de funcionario de carrera, será la de servicio activo en el supuesto de que permanezca a la misma Administración, o de servicio en otras Administraciones públicas, en el caso de que sea funcionario de una Administración distinta. El personal laboral se ajustará a lo establecido en la legislación laboral.

La Ley 10/2010, de 9 de julio, de ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana, dedica un artículo (el 20) formado por ocho apartados a regular la figura del directivo público.

Comienza el citado artículo 20, señalando que el nombramiento corresponde a los titulares de las consejerías, organismos autónomos y entes públicos, previa autorización por acuerdo del Consejo, y en este punto encontramos una limitación temporal y es que el período máximo es de dos años improrrogable. Dicha limitación no es de aplicación a los puestos directivos vinculados al servicio de las instituciones sanitarias de la Consejería de Sanidad.

Resulta llamativo que los puestos directivos deben justificarse con carácter previo a su designación por medio de una memoria que indique que los objetivos fijados no pueden cumplirse con la estructura orgánica y funcional existente.

Al igual que en las otras leyes estudiadas, la designación del personal directivo estará sujeto a los principios de mérito, capacidad, idoneidad, añadiendo la experiencia profesional relacionada con las competencias inherentes al puesto directivo.

La gestión del personal directivo tendrá que acreditarse a través de una memoria anual que presentará el titular del puesto, en la que rinda cuenta de los resultados logrados que están relacionados con los objetivos que se hubieran fijados con anterioridad.

Las retribuciones las establecerá el Consejo, y serán fijas (un 60%) y variables (un 40%) vinculadas a la consecución de los objetivos.

La situación administrativa de los funcionarios de carrera que ocupen puestos directivos, será la de excedencia voluntaria por prestar servicios en el sector público, en el caso del personal laboral se atenderá a lo dispuesto en el Estatuto de los Trabajadores y el convenio colectivo.

La Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León, recoge dos artículos dedicados a la dirección pública, (arts. 25 y 70). El artículo 25 señala el tipo de funciones que deben desempeñar como son las de dirección, programación, coordinación y evaluación. Dichos puestos directivos estarán adscritos al Grupo superior de los Cuerpos, Escalas o categorías del personal que presta servicios en esta Administración.

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

El artículo 70, regula la evaluación del desempeño, indicando que la misma será anual y afectará tanto a los puestos directivos como a las jefaturas de servicio, haciendo hincapié en aspectos como la relación entre los medios personales y materiales y los objetivos, así como la capacidad de organización, y las propuestas de mejora introducidas. La valoración corresponderá a la Comisión de Evaluación del Desempeño compuesta por un mínimo de cinco miembros, de los cuales uno es propuesto por las Centrales Sindicales.

Se han analizado sucintamente las leyes autonómicas de empleo público que regulan los puestos de carácter directivo, en la siguiente tabla, y a modo de resumen, podemos observar cuáles son las Comunidades Autónomas que cuentan con una regulación expresa sobre esta materia, así como aquellas que disponen de leyes de función pública pero que no regulan de forma nítida la función directiva, en ese aspecto se echa en falta un marco legal que recoja aspectos relativos al reclutamiento, selección, retribuciones, evaluación del desempeño y cese del directivo público, por lo tanto, «la creación de un estatuto directivo profesional en las Administraciones públicas exige en el plano del reclutamiento, la selección de personas capaces de desempeñar unas tareas específicas (que habitualmente no se exigen en los programas de oposiciones para acceder a los cuerpos superiores de la Administración» (JIMÉNEZ 1995, p. 289).

**Tabla 2. La función directiva y las leyes autonómicas**

Leyes autonómicas que regulan expresamente la función directiva	Leyes autonómicas que no regulan expresamente la función directiva
Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia	Ley 1/1986, de 10 de abril, de la Función Pública de la Comunidad de Madrid
Ley 3/1985, de 26 de diciembre, de Ordenación de la Función Pública de la Administración del Principado de Asturias	Ley 4/1993, de 10 de marzo, de Función Pública
Ley 3/1990, de 29 de junio, de Función Pública de la Administración Pública de la	Ley Foral 13/1983, de 30 de marzo, reguladora del Estatuto del personal al

Comunidad Autónoma de la Rioja	servicio de las Administraciones Públicas de Navarra
Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura	Decreto Legislativo 2/2001, de 3 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón
Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha	Decreto Legislativo 1/1997, de 31 de octubre, por el que se aprueba la refundación en el texto único de los preceptos de determinados textos legales vigentes en Cataluña en materia de función pública
Ley 10/2010, de 9 de julio, de ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana	Ley 3/2007, de 27 de marzo, de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears
Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León	Ley 1/1986, de 10 de abril, de la Función Pública de la Comunidad de Madrid
	Decreto Legislativo 1/2001, de 26 de enero, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Función Pública de la Región de Murcia
	Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación da la Función Pública de la Junta de Andalucía
	Ley 2/1987, de 30 de marzo, de la

	<b>Función Pública Canaria</b>
--	--------------------------------

De la legislación autonómica vigente, podemos concluir que todavía hay numerosas CC.AA que carecen de normativa que regule la figura del DPP, y las que la tienen, se caracteriza por ser escueta, limitándose en muchos casos a la enumeración de principios y cuestiones de carácter general.

Una vez concluida los aspectos relativos al marco legal, pasaremos a estudiar la importancia que tiene el DPP en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas.

## 5. El directivo público profesional ante la gestión de los recursos humanos

La gestión de recursos humanos es una de las principales funciones que deben desarrollar los directivos públicos, básicamente consiste en dos grandes elementos, por un lado la gestión de personal y por otra parte, la gestión de personas.

La gestión de personal se relaciona con la política de personal con un marcado carácter institucional que se realiza de una forma centralizada y especializada, por el contrario la gestión de personas es propiamente la función que establece un directivo público en su relación directa con el personal que de él depende, ya sea de su unidad, departamento o servicio.

En la siguiente tabla vemos las diferencias entre gestión de personal y la gestión de personas, así como las dimensiones en las que opera cada una de ellas.

**Tabla 3. Tipos de gestión. (Elaboración propia)**

GESTIÓN DE PERSONAL	GESTIÓN DE PERSONAS
Política de personal	La organización del trabajo
Gestión del personal	La comunicación
Administración del personal	La motivación

La gestión de personal cuenta con tres dimensiones que va desde lo más estratégico a lo más operativo. La política de personal la tiene que liderar los políticos que deben definir el modelo de futuro en materia de personal de cara al futuro, esto implica que antes se fije el modelo de Administración. La gestión de personal es una orientación estratégica con un mayor componente técnico que consiste en definir cómo conseguir los qués que se han definido en política de personal. Por último, la administración de personal guarda relación con los trámites diarios como por ejemplo, el control del absentismo.

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

La gestión de personas es una competencia de los directivos públicos, entre ellas, se encuentra la organización del trabajo como por ejemplo con la asignación de tareas al personal. Otra competencia básica es la comunicación que consiste en transferir información que procede de los canales formales, ya que de no producirse se estaría fomentando la comunicación informal que se caracteriza por la rumorología que suele ser muy perniciosa para los objetivos institucionales. La tercera competencia está relacionada con el rol de motivador que resulta muy complicada porque la Administración se caracteriza por carecer de una estructura flexible de incentivos ya sean positivos o negativos.

En la siguiente tabla comprobamos los ámbitos en los que actúa la gestión de personal y la gestión de personas.

**Tabla 4. Ámbitos de la gestión de personal y de personas. (Elaboración propia)**

<b>GESTIÓN DE PERSONAL</b>	<b>GESTIÓN DE PERSONAS</b>
Tipología de personal	El momento de la organización
La articulación de los funcionarios en grupos, cuerpos y niveles	El contenido del trabajo
Reclutamiento y selección	Promoción profesional
Carrera administrativa y provisión de puestos	Motivación
Retribución de los empleados públicos	Estilo de dirección
La formación de los empleados públicos	
Evaluación del desempeño	
Las relaciones laborales	

El DPP tiene como ámbito de actuación específico la gestión de personas. En este sentido, es preciso tener en cuenta que el capital humano es una de las mayores ventajas competitivas



El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo que tienen las organizaciones, de ahí la importancia que una correcta gestión de personas sea fundamental para lograr los objetivos fijados, en donde el DPP tiene un papel protagonista a través de la organización del trabajo, la comunicación y la motivación, las cuales están ligadas directamente a un buen clima laboral, por lo tanto, la gestión de conflictos y la negociación se convierten en funciones básicas del DPP como veremos en el siguiente epígrafe.

## 6. La gestión de conflictos y la función negociadora del directivo público profesional

El conflicto está presente en las organizaciones. La forma en que se gestione, determinará en gran medida el éxito o el fracaso de un directivo público. Para ello, tendrá que entablar una negociación entre las partes, con la finalidad de alcanzar una solución satisfactoria que no ponga en peligro la consecución de los objetivos fijados por la organización.

Los conflictos se producen cuando hay una divergencia de intereses que no siempre implica un resultado insatisfactorio, ya que puede ser una oportunidad para solucionar otros conflictos existentes en la organización. En ese sentido, cabe la posibilidad que un conflicto se convierta en algo positivo en el caso de que resuelva un problema que llevaba tiempo enquistado o cuando permita una mejora comunicación. En todo caso, tanto la ausencia o abundancia de conflictos pueden influir en un rendimiento negativo de la organización, por lo tanto el directivo público tendrá que afrontar de forma decidida su gestión, estableciendo una estrategia, atendiendo al tipo de conflicto.

El directivo público podría utilizar alguno de los cinco estilos que a continuación citaremos y que se caracterizan por dos variables, el grado de cooperación y el de asertividad.

El estilo competitivo es asertivo y muy directo pero es poco cooperativo no tiene en cuenta las necesidades de los subordinados, simplemente el líder intenta cubrir sus propios intereses aunque sea a costa de los demás. Su utilidad radica en que permite marcar límites.

El estilo colaborador es asertivo y muy cooperativo, en donde el líder intenta cumplir sus intereses pero también los de sus subordinados. Este estilo facilita la búsqueda de soluciones creativas y conjuntas, aunando diferentes puntos de vista de las personas que forman parte de la organización, atendiendo a sus necesidades y perspectivas.

El estilo flexible es asertivo y cooperador pero no del todo, en donde el directivo busca una solución que sea aceptable por todos, para ello es necesario que se acepten unos mínimos que deben ser consensuados. Este estilo es aconsejable para adoptar acuerdos temporales que sean complejos.

El estilo evasivo que es poco asertivo y cooperador, se caracteriza porque el líder no da instrucciones pero tampoco se preocupa por las necesidades de sus subordinados, produciéndose una dejación de funciones, ya que no busca una solución. Su utilidad se encuentra cuando se busca posponer la resolución de un conflicto o se precisa mayor información.

Por último, el estilo complaciente que es poco asertivo pero muy cooperador, en este caso el líder busca atender los deseos de los demás, aunque sea en detrimento de los objetivos fijados por la organización y de los suyos propios. Este estilo puede ser beneficioso cuando se pretenda cuidar las relaciones de cara al futuro

Una de las funciones directivas públicas más importante es la negociación, especialmente en el contexto actual que se caracteriza por la escasez de recursos. El directivo público tendrá que negociar tanto con actores internos de la propia organización como externos, es decir, por un lado deberá atender a cuestiones de índole laboral con los agentes sociales, y deberá negociar los recursos que dispondrá para la consecución de los objetivos fijados por los que tendrá que rendir cuentas, sabiendo que dichos recursos son escasos. También entablará negociaciones con actores externos a la organización para establecer redes y procesos de colaboración que generen sinergias y consiguientemente se cree valor público. El éxito o fracaso dependerá en gran medida del proceso negociador, el cual se caracteriza por contar una serie de fases que a continuación vamos a citar sucintamente:

1. La preparación. Es imprescindible que el directivo público recabe toda la información, para ello tendrá que establecer contactos con las partes y conocer de primera mano sus intereses. De igual forma es conveniente formular una serie de preguntas que servirá de pauta a la hora de obtener la información necesaria para iniciar la negociación, entre ellas, ¿estamos ante una negociación basada en intereses o en posiciones?, ¿cómo se debería analizar la negociación?, ¿cómo se deberían de manejar los asuntos éticos?
2. Antagonismo. El objetivo es fijar el posicionamiento y al mismo tiempo cumplir con una serie de funciones:
  - a. Salvar la imagen del directivo público como negociador ante la organización y personas a las que representa.

- b. Ayudar a clarificar las metas y prioridades propias.
  - c. Tantear hasta qué punto se puede forzar a la otra parte a realizar concesiones.
  - d. Demostración de firmeza con respecto a los propios objetivos.
  - e. Explicación de las divergencias existentes.
3. Aceptación del marco común. El directivo público tendrá que fijar una postura que podrá ser competitiva, de colaboración o de cesión.
  4. Presentación de alternativas. Esta fase se caracteriza porque se producen ofertas y contraofertas en un proceso continuo que permite llegar a un punto de encuentro para así llegar a un acuerdo.

El DPP utilizará un determinado estilo de gestión de conflictos atendiendo a las características del propio conflicto, es decir, en función del problema existente y del impacto que tenga sobre la organización y sobre los objetivos fijados.

De igual forma, la negociación tanto interna como externa por parte del DPP se torna imprescindible para la organización, porque el éxito o fracaso de la misma impactará irremediablemente sobre las metas y objetivos. En este sentido, resulta fundamental preparar adecuadamente todo el proceso negociador, porque el resultado del mismo marcará el devenir de la organización.

Tanto el estilo de gestión de conflictos como la negociación son funciones de gran importancia, pero ambas vendrán determinadas por el tipo de liderazgo del DPP que estudiaremos a continuación.

## 7. El ejercicio del liderazgo como instrumento de éxito en la dirección pública profesional

El concepto de liderazgo, nos lleva a pensar que su ejercicio está directamente ligado con la consecución de objetivos complejos, en donde todos los miembros de una organización deben estar alineados con la visión y misión de la organización, y es ahí, en donde el líder debe dirigir y capitanear el equipo de personas que permitirán con su trabajo, alcanzar las metas fijadas. En el ámbito del sector público el líder debe extraer el talento de los miembros de la organización, y para ello, tendrá que ejercer un tipo de liderazgo que será cambiante en función del contexto y de la situación. En todo caso, debe adoptar las medidas necesarias para mejorar el clima laboral de la organización para de este modo, aumentar la motivación de sus miembros y consiguientemente se vea reflejado en un mayor rendimiento que permitirá cumplir los objetivos fijados. Sin lugar a dudas, una cultura organizacional positiva está relacionada con la eficacia y la eficiencia, por ello el líder público debe actuar con esfuerzo, planificación y estrategia para crear y sostener relaciones de trabajo saludables, e impulsar normas que promuevan la efectividad, como por ejemplo la evaluación del desempeño de los empleados públicos que está todavía lejos de ser una práctica común en las AA.PP, y es que «los principales problemas para la implantación de la evaluación del desempeño son la cultura organizativa de las AA.PP y la necesaria implantación de la figura del directivo público profesional» (GORRITI 2011, p. 318) por lo tanto, los argumentos racionales y la empatía serán las herramientas fundamentales con las que debe trabajar el DPP, y en este aspecto «las habilidades interpersonales son esenciales para influir en los demás, la empatía y la perspicacia social hacen referencia a la capacidad de comprender las motivaciones, valores y emociones de otra persona» (YUKL 2008, p. 37). A continuación nos centraremos en dos teorías de liderazgo que serían adecuadas para

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

ejercer con eficacia el desempeño de las funciones que tiene encomendadas el líder público, nos referimos al liderazgo resonante<sup>13</sup> y el liderazgo situacional<sup>14</sup>.

El liderazgo resonante habla de la onda emocional del equipo y de la onda emocional del líder, y hay resonancia cuando el líder está en la misma onda que su equipo y están acompasados, es decir cuando el líder está en consonancia con lo que siente su equipo, lo que se pretende es que líder y el equipo funcione como uno solo, para ello es preciso que el líder resonante disponga de una serie de cualidades, entre ellas se encuentra, que el líder debe ser consciente de sí mismo, de sus principios, valores, cualidades y defectos.

También este líder debe dispone una alta capacidad de autogestión emocional, y debe tener una conciencia sobre su entorno, especialmente en lo relativo a las necesidades de sus subordinados. Una vez tiene conciencia sobre su entorno es cuando el líder resonante empieza a gestionar las emociones, aplicando para ello, una alta inteligencia emocional<sup>15</sup> que es imprescindible actuar con eficacia, aunque «es cierto que no todas las personas que acceden a los cargos directivos tienen la capacidad necesaria o reúnen las cualidades adecuadas y de ello se resiente muchas veces la eficacia administrativa» (SÁNCHEZ 2009, p. 43).

Las fases para que un líder sea resonante pasan por la definición de el “yo ideal”, refiriéndose a lo máximo a lo quiere llegar el líder, haciendo hincapié a su comportamiento. La conciencia del “yo real”, equilibrándolo con el “yo ideal”, a través de una agenda de aprendizaje por medio de un “recableado del cerebro”, es decir aprender nuevas cosas, ampliar los puntos de vista, mostrarse receptivo a otras percepciones que den lugar a unas “relaciones poderosas” que den lugar a un trabajo efectivo.

---

<sup>13</sup> Daniel Goleman es un psicólogo estadounidense considerado el padre de la inteligencia emocional que señala que el liderazgo está relacionado con las emociones, por lo tanto para ser un buen líder es necesario cultivar el arte de la resonancia.

<sup>14</sup> Esta teoría tiene su origen en el Modelo de Paul Hersey (científico y empresario) y Ken Blanchard (escritor especialista en managment). Esta teoría tiene por objeto diagnosticar a los miembros de una organización y mejorar su rendimiento.

<sup>15</sup> La inteligencia emocional es una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, para hacer su vida mejor.

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

Como podemos observar en la siguiente figura, el líder resonante va haciéndose con el paso del tiempo, para ello se encuentra en un ciclo de mejora continua como puede observarse en la siguiente figura.



Figura 1. Ciclo del liderazgo resonante. (Elaboración propia a partir de Goleman)

El buen líder es el que sabe contextualizar la situación que está viviendo y la respuesta que está dando ante esa situación, por lo tanto el estilo de liderazgo tendrá que variar en función de la persona con la que esté tratando, atendiendo especialmente al rol que tenga asumido en la organización. En ese sentido, se pueden distinguir varios estilos de liderazgo que a continuación explicaremos.



Figura 2. Estilos de liderazgo. (Elaboración propia a partir de Goleman)

El estilo visionario se caracteriza por ser muy carismático, basado en la oratoria y en los discursos que está enfocado en la motivación a un objetivo común.

El estilo coaching utiliza un estilo facilitador, en donde la formulación de preguntas es una de sus características esenciales. Está muy enfocado en comprender los objetivos personales de cada miembro de cada equipo y alinearlos con los objetivos grupales. Este estilo es aconsejable para fortalecer los vínculos personales.

El estilo afiliativo tiene como propiedad la unión y la cohesión, en donde el sentimiento de pertenencia está muy presente. Este estilo es adecuado para crear una identidad grupal.

El estilo democrático es muy participativo, se trata de un liderazgo centrífugo porque distribuye las responsabilidades entre todos los miembros de la organización y está enfocado en la participación activa, en donde el trabajo no se ve como una imposición externa sino como algo personal, de esta forma se incrementa el compromiso.

El estilo timonel está planteado para tareas que sean concretas, en donde el líder participa en ellas como uno más, predicando con el ejemplo, así se puede movilizar con rapidez al equipo. Este estilo es aconsejable para situaciones de sobrecarga y de urgencia.

El estilo autoritario consiste en dar una directriz unívoca con normas claras, movilizándolo al equipo de forma rápida. Este estilo es indicado para situaciones de urgencia e incertidumbre.

Los seis estilos que acabamos de describir son ideales para que el líder público pueda actuar con solvencia, en función de la situación y del contexto en el que tenga que ejercer la función directiva, por lo tanto la clave del éxito la encontramos en la habilidad que tenga el líder resonante que sepa adoptar el tipo de liderazgo adecuado en cada momento.

El liderazgo situacional es dinámico, señala que la clave de un buen liderazgo está en la influencia, no en la autoridad de manera que se pueda aumentar la capacidad de aprendizaje de los miembros de la organización, así como sus competencias y su nivel de motivación. Esta teoría estudia el tipo de liderazgo que debe aplicar el líder, en función de la fase de aprendizaje en la que se encuentren sus subordinados y



El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

La fase de entrada será es la de “principiante entusiasta” que se caracteriza porque el miembro del equipo está altamente motivado pero su nivel de competencia es bajo, por lo tanto es necesario que haya una alta implicación del líder para explicarle los protocolos existentes, las principales vías de actuación, los recursos que tienen a su disposición.

La segunda fase sería la de “aprendiz desilusionado”, en donde el trabajador va aprendiendo pero se siente muy inseguro, y no es capaz de realizar el trabajo con solvencia y autonomía, siendo necesario en este punto dar dirección y apoyo.

En la tercera fase se encuadra con el “ejecutor capaz pero cauteloso”, el trabajador ya es capaz de desempeñar el puesto con soltura y son seguridad cuando no hay situaciones complicadas pero cuando surgen novedades, surge el nivel de incertidumbre o de cierta inseguridad, por lo tanto lo que necesita el trabajador es apoyo del líder especialmente en esos momentos de indecisión y debilidad.

La última fase se corresponde con la del “triunfador independiente”, aquí el trabajador no necesita dirección ni apoyo, es una persona que domina su puesto y es susceptible de recibir delegación en esa tarea que tiene asignada.

En la tabla vemos de forma esquemática las características principales de cada una de las fases del liderazgo situacional, así como el estilo más adecuado tomando como referencia el liderazgo resonante.

**Tabla 5. Liderazgo situacional versus liderazgo resonante (Elaboración propia a partir de Paul Hersey, Ken Blanchard y Goleman)**

LIDERAZGO SITUACIONAL	LIDERAZGO RESONANTE
<p>“Principiante entusiasta”</p> <p>-Poca competencia y mucho compromiso”</p> <p>-“Necesita mucha dirección”</p>	<p>Directivo/autoritario</p>
<p>“Aprendiz desilusionado”</p>	<p>Coach y afiliativo</p>

-Poca competencia y poco compromiso -Necesita dirección y apoyo	
“Ejecutor capaz, pero cauteloso” -Mejora su competencia y compromiso -Necesita, sobre todo, apoyo	Coach y timonel
“Triunfador independiente” -Mucha competencia y compromiso -Necesita independencia	Democrático

El tipo de liderazgo que emplee el DPP estará condicionado en gran medida por su personalidad, y por la organización en la que preste sus servicios. En función de los objetivos fijados podrá adoptar por un liderazgo u otro, es decir, vendrá determinado por las necesidades de la organización, por lo tanto, podemos afirmar que el liderazgo debe ser flexible y adaptable, especialmente en los tiempos actuales que se caracterizan por la incertidumbre y la complejidad, y que están condicionados por la SI y la SC, como explicaremos seguidamente.

## 8. La Sociedad de la Información y el Conocimiento. Especial referencia al papel del directivo público profesional en la Gestión de Conocimiento

Las AA.PP deben actuar de forma proactiva y adaptarse a los profundos cambios sociales que se están produciendo a nivel mundial, en donde la SI<sup>16</sup> y la SC, adquieren un protagonismo especial por el impacto que pueden generar en las organizaciones, ya que la información y su posterior transformación en conocimiento, permite una notable mejora en el funcionamiento de las AA.PP. La SI está directamente ligada con las TIC, las cuales actúan como correa de transmisión para empoderar a los empleados públicos, pero surgen problemas que están relacionados con la falta de competencias, habilidades y destrezas, por lo tanto, «el reto de transformar la información en conocimiento al servicio de las personas y de las organizaciones tiene mucho que ver con la formación» (LARREA 2014, p. 21).

La SC está ligada con las «sociedades desarrolladas contemporáneas, destacando el papel crucial que ejerce el conocimiento en la dinámica social, hasta el punto de ser uno de sus rasgos principales distintivos» (SACRISTÁN 2013, p. 22). Este conocimiento permite la formación de alianzas entre el sector público y el privado, fomentan la colaboración y la participación, que se traduce en la constitución de sinergias que impactan positivamente en las organizaciones, siendo necesario «contar con directivos altamente profesionalizados que atesoren nuevas habilidades directivas, con son la gestión de redes de organizaciones privadas que prestan servicios públicos y la optimización en la gestión de las nuevas tecnologías de la información y de los nuevos mecanismos que favorecen la participación ciudadana» (RAMIÓ 2008, p. 97).

La GC es un recurso de gran utilidad para mejorar la calidad de los servicios en las Administraciones públicas. La identificación del conocimiento que dispone las organizaciones y ponerlo a disposición de sus empleados, es uno de los desafíos que debe afrontar el sector

---

<sup>16</sup> «El papel del Estado y de sus instituciones se muestra crucial e indelegable para desarrollar la Sociedad de la Información» (ARENILLA 2003, p. 20)

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo público en los próximos años para alcanzar una modernización administrativa que resulta imprescindible para mejorar la competitividad de las AA.PP, y «el personal directivo público profesional está llamado a desempeñar el papel de sujeto catalizador de los procesos de reforma y modernización administrativa y, en última instancia, de elemento favorecedor de la legitimidad de nuestras Administraciones» (CANTERO 2012, p. 409).

La implementación de modelos integrales de GC, permitirá comprobar que los activos intangibles están directamente ligados a un buen servicio a la ciudadanía y a la consecución de la excelencia.

La información en múltiples ocasiones se encuentra diseminada por diferentes departamentos administrativos, que hace aconsejable la adopción de soportes accesibles para su gestión y almacenamiento contextualizado, para ello, es necesario que exista una estructura alineada con los procedimientos que permita ofrecer el conocimiento preciso para el desarrollo de las tareas.

La eficacia y la eficiencia en la prestación de los servicios públicos dependerá de una adecuada GC tácito<sup>17</sup> y explícito<sup>18</sup> existente en la organización, y serán los directivos públicos profesionales los que deben ejercer un fuerte liderazgo, utilizando redes formadas por agentes públicos y privados para que ese conocimiento sea determinante en la mejora continua.

---

<sup>17</sup> Se obtiene con la experiencia y se caracteriza por ser personal y contextual.

<sup>18</sup> Es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal.



*Figura 3. Gestión del conocimiento. (Elaboración propia)*

El valor de una Administración pública está compuesto por activos tangibles, como son el capital físico y el capital financiero; y por activos intangibles: el capital humano, capital estructural y el capital relacional, formado estos tres últimos el denominado capital intelectual.

El DPP debe impulsar en la organización las medidas que vayan orientadas a generar, examinar, divulgar, transmitir, emplear y conservar el conocimiento de la organización con la finalidad de aumentar su capital intelectual para de esta forma crear resultados que sean sostenibles y mejoras que permanezcan en el tiempo.

El capital humano hace referencia al conocimiento que es útil para la organización y que poseen las personas, así como la capacidad que disponen para aprender, y sirve como base para la creación de capital estructural y relacional.

El capital estructural se encuentra en la organización, incluyendo los procedimientos de trabajo, los sistemas de información y comunicación, la tecnología y los sistemas de gestión.

Por último, el capital relacional alude al valor que tiene para una organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.



*Figura 4. Tipos de capital en las organizaciones. (Elaboración propia)*

Como hemos comentado, la GC está relacionado con la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que ya existe, y el DPP debe adoptar las medidas oportunas para estimular y crear un clima de trabajo que permita a los miembros de la organización a innovar desde sus puestos de trabajo y de este modo, alcanzar las metas y objetivos que se hayan fijado de antemano, entre ellas cabe destacar las siguientes:

1. Poner en marcha las herramientas necesarias con el objeto de obtener la información y el conocimiento tácito y explícito que precisa la organización.
2. Gestionar adecuadamente el conocimiento y aprendizaje organizacional para fortalecer la institucionalidad que va a implementar estrategias de desarrollo en el futuro.
3. Construir una base de carácter tecnológico adaptada al contexto y espacio donde se va a aplicar, actuando como canal de comunicación, aprovechando las experiencias más relevantes que permitieron la resolución de problemas.

El DPP tendrá que enfrentarse a dificultades muy variadas, especialmente las que proceden del mismo entorno, como son los individualismos, la ausencia de una cultura basada en el conocimiento o el aislamiento del entorno en el que opera.

Como podemos comprobar, un elemento fundamental para obtener una buena gestión del conocimiento, consiste en lograr un elevado intercambio de información y de experiencias profesionales, que sirvan para detectar problemas y generar valor, por ello es imprescindible adoptar medidas innovadoras, a través de las TICs que permitan gestionar el conocimiento generado por las organizaciones, así como, el que posee sus trabajadores.

## 9. El impacto del Gobierno Abierto y el Gobierno Electrónico en las funciones directivas

La importancia del concepto del Gobierno abierto estriba no tanto en que integre principios y medidas propias de la gobernanza<sup>19</sup> y de las corrientes manageriales de las últimas décadas, sino en que pone el énfasis en que el rendimiento positivo de las instituciones públicas constituye un derecho de los ciudadanos y una obligación para los poderes públicos y todos sus integrantes. Este nuevo enfoque supone que el punto de vista de la actividad pública no puede situarse desde la óptica de los responsables y miembros de las organizaciones públicas, sino que la fijación de los objetivos y la consecución de los mismos ha de realizarse con la participación<sup>20</sup>, en un sentido amplio, de los ciudadanos, ya que son quienes legitiman a las instituciones públicas y a sus integrantes y consienten el ejercicio del poder político en la sociedad. Supone trasladar el énfasis de la eficacia y la eficiencia, que son condiciones necesarias para la actividad pública, a la efectividad, esto es el logro constatable de la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, las organizaciones sociales y las empresas, por lo tanto

El Gobierno abierto funciona conceptualmente en un entorno teórico en el que el ciudadano desea ser co-conformador de sus derechos y obligaciones, es consciente de los mismos y exige a los responsables políticos y públicos en general que den cuentas de una manera efectiva de sus actuaciones. Esto supone su consideración como ciudadano democrático, lejos ya de su tratamiento como administrado, cliente o participante ocasional en los asuntos públicos (elecciones o instrumentos de participación ciudadana). El alcance del Gobierno abierto no puede desligarse de la Agenda 2030, ya que, «el objetivo 16 de esta Agenda, denominado paz, justicia e instituciones sólidas es muy relevante para el Gobierno

---

<sup>19</sup> “Gobierno abierto se propone como una nueva forma de organización pública, ante modelos de gobernanza que no han terminado de solidificarse, así como modelos de gestión público agotados frente a las altas expectativas de la ciudadanía que se observan insatisfechas, y ante un andamiaje institucional que no termina de fortalecer la rendición de cuentas” (VALENZUELA 2013, p. 129).

<sup>20</sup> “Cuanto más participan las personas en la dirección de la política, mejor reflejadas estarán sus preocupaciones en ella y, por tanto, será más apto para responder a dichas necesidades un Gobierno democrático” (SÁNCHEZ 2015, p. 69)



El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

Abierto pues por primera vez introduce el acceso a la información, así como la participación ciudadana en la toma de decisiones» (MONTERO 2020, p. 115).

En el año 1999 surge el concepto de Gobierno electrónico, concretamente el citado término se le atribuye al antiguo vicepresidente de los Estados Unidos Al Gore, cuando envió el memorando *e-government directive* en la que solicitaba a las dependencias gubernamentales aplicar la tecnología, es decir el gobierno electrónico trae consigo el uso o incorporación de las TIC en el ámbito de las Administraciones públicas, y «mantiene una relación con el ciudadano a partir del mejoramiento de los trámites y servicios a los que este puede acceder, y se configura como el primer paso en el camino al desarrollo de políticas de apertura gubernamental mediante el uso de la tecnología» (NEGRETE y RIVERA 2018, p. 185).

Ciertamente «el gobierno electrónico se ha constituido en un nuevo promotor y protector de la democracia al generalizar su uso en el mundo, transparentar la información oficial e impulsar la participación ciudadana». (RAMÍREZ, RINCÓN y GRACIA 2010, p. 717) y una de sus mayores virtudes es la posibilidad de mantener canales de comunicación permanente abiertos entre el Estado y los ciudadanos.

El procedimiento participativo está unido con el e-gobierno y e-administración que son ejemplos de interacción básica que fortalecen la democracia, por lo tanto, la información y la comunicación son la esencia de todo proceso participativo, en donde las TIC son el medio idóneo como instrumento canalizador, y es que «uno de los rasgos fundamentales del gobierno abierto es que complementa el acceso a la información y la participación» (BARRIA, GONZÁLEZ y CISTERNAS 2019, p. 27).

Los conceptos de Gobierno abierto y Gobierno electrónico aportan un aspecto esencial a la actividad pública y singularmente a la de la Administración Pública que está indisolublemente unida a la democracia<sup>21</sup>, por lo que debe dirigirse a su fortalecimiento y a la

---

<sup>21</sup> «El ciudadano ya no es pasivo y el gobierno abierto ofrece nuevos espacios para que la transparencia, participación y colaboración, pilares de la democracia y del modelo, sean puestos en marcha en programas, políticas, compromisos, estrategias, entre otros, realizadas y formuladas en cogobernanza para devolverle la confianza a la democracia» (GONZÁLEZ 2019, p. 167).

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo defensa y el logro efectivo de los derechos y libertades de los ciudadanos porque «los elementos básicos del concepto de gobierno abierto son más transparencia, reutilización de la información, participación pública y colaboración y todo ello a merced a internet y la web 2.0» (COTINO 2013, p. 57).

Ambos conceptos están relacionados con el uso de las TIC y con las formas de gestión, planificación y administración que están dirigidas a mejorar los servicios a los ciudadanos, cumpliendo con unos altos estándares de calidad y de responsabilidad social como podremos comprobar a continuación.

## 10. La Responsabilidad Social y la calidad como retos del directivo público profesional

Podemos definir la RS como la adhesión intencional que llevan a cabo las organizaciones, de las inquietudes sociales y ambientales en sus acciones, así como en sus vínculos con sus interlocutores, es decir, se trata de gestionar a través de una base ética que es compartida por todos los actores, tanto públicos como privados que participan en la consecución de unos objetivos comunes que son respetuosos con el desarrollo sostenible, aunque «la ética de la responsabilidad exige que a veces se tenga que sacrificar convicciones por el bien común» (VILLORIA 2011, p. 19).

El sector público no es ajeno a la RS, ya que el Consejo de la Unión Europea señaló que era necesario que los agentes públicos participaran activamente, afirmando que se debe «Incorporar, si procede, los principios de la RES en su propia administración<sup>22</sup>».

La RSSP está compuesta por una serie de medidas que tienen como objeto la adquisición de compromisos en áreas diversas como es la social y la medioambiental, utilizando para ello las cláusulas sociales, los códigos éticos y las memorias de sostenibilidad.

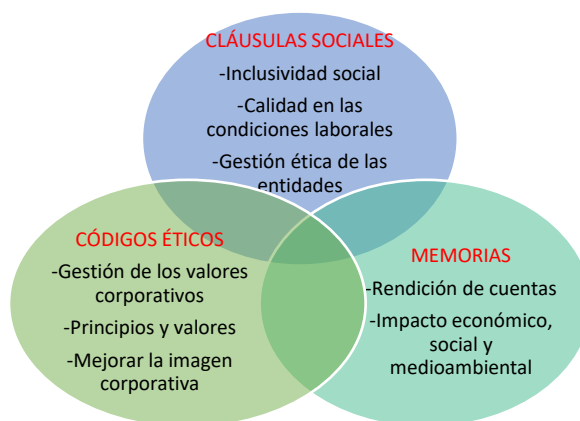


Figura 5. Contenido de la Responsabilidad Social

<sup>22</sup> Resolución del Consejo de 29 de noviembre de 2001 que alude al seguimiento del libro verde, y la Resolución de 10 de enero de 2003 sobre la responsabilidad social de las empresas.

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14180-2001-INIT/es/pdf>

[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2010-0317\\_ES.html?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2010-0317_ES.html?redirect)

Las AA.PP ante la creciente falta de confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, debido en gran medida a procedimientos excesivamente burocráticos, malas prácticas de gestión y los casos de corrupción, tiene en la RS una aliada para incrementar la transparencia, impulsar la cultura de un mayor ética pública, y transmitir al conjunto de la sociedad, el compromiso inequívoco con los principios y valores éticos, en donde el liderazgo directivo, o el estilo directivo será determinante.

La RSSP adquiere una enorme importancia cuando se relaciona con la gestión del cambio; una mejor gestión; el diálogo fluido con los grupos de interés<sup>23</sup>, y el fomento de redes de actores públicos y privados, basadas en la confianza. Estas redes, exigen la configuración de un nuevo perfil institucional que esté basado en la responsabilidad, la cual se gestionará por los grupos de interés con la finalidad de generar valor social.

La RSSP debe estar formada por políticas que vayan dirigidas a mejorar los resultados, tanto corporativamente como por áreas, así como las herramientas para medir y comunicar de forma transparente el provecho obtenido, a través de una rendición de cuentas efectiva.

La ciudadanía y las organizaciones exigen de las Administraciones públicas una prestación de servicios de mayor calidad. El DPP tomando como referencia los principios y valores de la Administración, así como la misión y visión de la misma, debe implementar técnicas y herramientas de gestión de la calidad que vayan dirigidos a mejorar los servicios. En ese sentido, principios como la legalidad, igualdad, objetividad, transparencia, participación, eficacia, eficiencia y orientación al ciudadano, deben servir de guía para alcanzar la ansiada calidad que sirva como instrumento de modernización de la Administración. La calidad implica una mejora continua en los procesos, desde el propio diseño del servicio, pasando por su prestación, es decir, se trata de hacer las cosas bien con el objeto de cumplir las expectativas de los ciudadanos.

---

<sup>23</sup> Los grupos de interés (en inglés stakeholders) es un término que introdujo R.Edwar Freeman en un artículo titulado «Strategic Managment: A Stakeholder Approach», refiriéndose a todos los grupos que se ven afectados o pueden afectar al desarrollo de la actividad de una organización.

El proceso de modernización de las AA.PP pasa por una adecuada gestión de la calidad, de esta forma se creará valor público que impactará positivamente en la ciudadanía, permitiendo al mismo tiempo un desarrollo sostenible de la sociedad.

Los retos que debe afrontar el DPP en materia de calidad los podemos resumir de la siguiente manera:

- Impulsar una cultura de la calidad en la Administración tanto intra como interadministrativa, a través de una adecuada coordinación y cooperación entre los grupos de interés que sirva como instrumento de modernización e innovación.
- Intercambiar las experiencias y difundir el conocimiento que se adquiriera derivado de la calidad en la gestión pública.

La calidad debe estar orientada a una serie de objetivos que son básicos:

1. La coordinación y cooperación orientada a aumentar el sentido de pertenencia de las personas que trabajan en la Administración, desarrollando un liderazgo comprometido que esté enfocado a la actividad que desarrolla la organización.
2. Responsabilidad y racionalidad en el uso de los recursos públicos, gestionándolos de forma eficaz y eficiente, adecuando las partidas de gasto a los objetivos fijados.

Estos objetivos exigen la puesta en marcha de estrategias como son:

1. Adoptar modelos de gestión basados en la excelencia.
2. Establecer objetivos medibles a través de indicadores de gestión.
3. Impulsar la simplificación administrativa y el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.
4. Evaluar las actividades y resultados.
5. Fomentar la participación ciudadana.

La RS y la calidad deben ser objetivos irrenunciables para el DPP, los cuales están ligados a una mejora de la accesibilidad a la información y de los servicios por parte de la ciudadanía, así como de los productos, procesos y atención, todo ello, sobre la base de una retroalimentación entre la organización y el ciudadano.

La implementación de estos objetivos, exige un enorme esfuerzo para el DPP, especialmente de índole formativo que requiere un constante estudio y adquisición de competencias para poder estar a la altura de los grandes retos que tiene encomendados.

## 11. La formación como ventaja competitiva del directivo público profesional

El DPP debe poseer un alto nivel de conocimientos que le permita adoptar las mejores decisiones en un entorno caracterizado por los tiempos volátiles y el permanente cambio, se trata de una necesidad estratégica de las AA.PP, ya que la eficiencia de sus actuaciones estará condicionada por la capacidad que atesore el DPP, siendo la formación del mismo, un elemento imprescindible para alcanzar los objetivos que se hayan fijado, por lo tanto, «el objetivo de la formación de directivos públicos se centran en la actualización de conocimiento abstracto, concretamente científico-administrativo y de especialidad, y en el desarrollo de un conjunto de competencias que impulsen la dimensión estratégica de estos profesionales, así como su capacidad para gestionar personas en las organizaciones» (NÚÑEZ 2012, p. 159).

Las funciones que realiza el DPP son variadas, entre otras cabe destacar las de carácter estratégico, la gestión técnica o la dirección de recursos humanos. El éxito o fracaso en el desempeño de dichas funciones vendrán determinado en gran medida por la formación que disponga el DPP, siendo necesario un amplio conjunto de conocimientos, así como actitudes y competencias que deben estar relacionados con los principios y valores implícitos al servicio público, el cumplimiento íntegro del código ético y la capacidad de negociación, liderazgo, resolución de conflictos o la comunicación, y es que «el alto cargo y el directivo público tienen que tener: formación administrativa; conocimiento y práctica de las modernas técnicas de gestión, incluyendo la e-administración; visión de futuro innovadora y atractiva; dotes de comunicación y persuasión y comportamiento ético con vocación de servicio público y sensibilidad social» (PIN 2015, p. 51).

El DPP desempeña sus funciones en un entorno complejo, caracterizado por tener una relación directa con el poder político, en donde debe tomar decisiones y resolver problemas considerando múltiples aspectos como son la variedad de actores que intervienen en la organización en la que presta sus servicios. Por lo tanto, podemos afirmar que efectivamente la formación del DPP es de gran importancia «para lograr la adaptación al entorno y su concepción como ese proceso continuo de long life learning en el que son

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo imprescindibles, por una parte, la competencia, la cualificación y el ejemplo de quienes la imparten y, por otra, el esfuerzo sostenido en el tiempo de quienes, formándose, trabajan, sin interrupción por ser mejores» (MARTÍN 2019, p. 171).

Como hemos comentado, la formación del DPP es vital para un correcto desempeño de las funciones que tiene encomendadas, la cuestión que subyace es si dicha formación debe ser ofrecida por la propia Administración o por el contrario debe ser el propio DPP quien busque las instituciones adecuadas para recibir la formación. En este sentido, «la definición de un plan de formación personalizada, vinculado con un plan de carrera, para cada persona que forma parte del estrato directivo de la organización constituye un requerimiento básico de cualquier organización que pretende optimizar y desarrollar el potencial de sus empleados más cualificados y en los que más confía como dinamizadores de la organización» (CATALÁ 2005, p. 220).



## 12. Estudio empírico

Los cuestionarios (Anexos A y B) fueron realizados por siete directivos públicos, todos ellos funcionarios de carrera, de los cuales cuatro son mujeres y tres son hombres, la media de edad es de 46,5 años. El grupo funcional es diverso, entre los que se encuentra: dos titulados en Enfermería, un Psicólogo, una profesora de Enseñanza Secundaria Obligatoria con la especialidad en matemáticas, un Ingeniero Técnico Agrícola, una licenciada en Derecho y una Educadora Social.

Estos directivos públicos pertenecen al Grupo A de la Administración, concretamente dos de ellos al subgrupo A1 y los cinco restantes al subgrupo A2. Todos son funcionarios de la Xunta de Galicia, salvo uno que pertenece a la Administración General del Estado. También cabe destacar que cuatro de ellos han trabajado en el sector privado, por el contrario los otros tres, solamente han prestado servicios en el sector público.

La media de prestación de servicios en el sector en el público de los encuestados es de 19,7 años, y la realización de labores directivas se limita a 4,1 años.

En cuanto a la formación, preguntando sobre su grado de satisfacción, señalar que dos personas no contestaron en el apartado de “formación de posgrado” y cuatro en el de “curso selectivo”. La nota media obtenida en cada uno de los apartados, excluyendo aquellos que no respondieron es la siguiente:

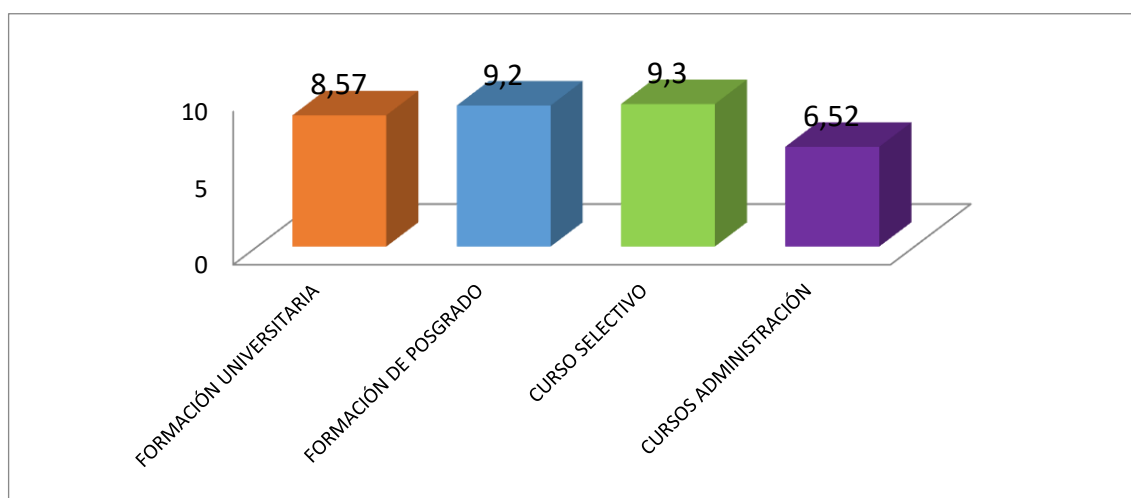


Gráfico 1. Grado de satisfacción con la formación recibida (1=totalmente insatisfactorio; 10=totalmente satisfactorio)

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

Los directivos echan en falta una formación en “áreas funcionales de gestión”, en “gestión directiva”, así como en “formación técnica especializada”, ya que las puntuaciones están cercanas al 9. En otras áreas como la “formación de idiomas”, “política” o en “nuevas tecnologías” no consideran que tengan tantas necesidades de formación porque ninguna de ellas alcanza el 7. En un punto intermedio se encuentra la “formación de tipo jurídico” que llega casi al 8.



*Gráfico 2. Grado en que se echa en falta la formación en diversas áreas (escala 1-10)*

Los directivos públicos estarían interesados en completar su formación en las siguientes áreas, entre ellas destaca sobre todas la “formación en áreas funcionales de gestión”. También entienden que es importante la “formación técnica especializada en su área”, la “formación en nuevas tecnologías”, así como la “formación en gestión directiva y de dirección de equipos”, por el contrario consideran poco relevante la “formación política” y la “formación en idiomas”.

**Tabla 6. Formación futura que le gustaría realizar.**

ÁMBITO DE FORMACIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS QUE MARCARON ESTA OPCIÓN
Formación técnica especializada en su	5

área	
Formación de tipo jurídico	4
Formación en nuevas tecnologías	5
Formación política	1
Formación en idiomas	1
Formación en gestión directiva y de dirección de equipos	5
Formación en áreas funcionales de gestión	7

Los encuestados prefieren la Administración en la que trabajan como la institución idónea para mejorar su formación, así lo atestiguan el total de los encuestados, en segundo lugar se encuentra las Universidades y solamente un directivo público marca la opción de las escuelas de negocio.

**Tabla 7. Instituciones para mejorar la formación**

ÁMBITO DE FORMACIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS QUE MARCARON ESTA OPCIÓN
Administración en la que trabajo	7
Universidades	3
Escuelas de negocio	1

Por otra parte, cuatro encuestados consideran necesario la creación de un cuerpo funcional que estuviera especializado en materia directiva, los tres restantes entienden

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo que no es necesario. De igual forma, la mayoría de los encuestados (4) entienden que sería conveniente la regulación de un Estatuto de personal público directivo, y existe unanimidad al entender que hay una demanda social de que los directivos públicos sean buenos gestores.

A continuación se analizarán los resultados obtenidos sobre la percepción que tienen los directivos públicos de la importancia que tienen una serie de tareas/funciones, tanto en la actualidad como en el futuro, utilizando para ello una escala de uno (no importante) a cinco (muy importante). Las notas medias resultantes son las siguientes:

**Tabla 8. Importancia de tareas/funciones.**

	NIVEL DE IMPORTANCIA	
	ACTUAL	FUTURA
PLANIFICACIÓN	4,71	5
ORGANIZAR EL TRABAJO DE OTROS	4	4,28
SABER FORMAR A OTRAS PERSONAS	3,71	4,14
TOMA DE DECISIONES	4,85	5
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	4,28	4,71
CONTROLAR	3,71	3,71
MOTIVAR	4,28	5
RELACIONES POLÍTICAS	3,57	4,42
TRABAJO TÉCNICO	4,14	4,85

<b>MANEJAR EL CONFLICTO</b>	<b>4,42</b>	<b>4,85</b>
<b>INTERACTUAR CON ELEMENTOS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>4</b>	<b>4,57</b>

Se puede observar que todas las tareas son consideradas como importantes, ya que ninguna de ellas tiene una puntuación inferior a 3,5. Resulta relevante destacar que los encuestados consideran que dichas tareas serán todavía más importantes en el futuro, ya que todas ellas aumentan la puntuación con respecto a la valoración actual (salvo la de “control” que es idéntica).

El desempeño de la dirección pública profesional está ligada con unas funciones concretas que exigen una determinada formación y/o conocimientos, así como experiencia, pero al mismo tiempo está relacionada con un núcleo de competencias vinculadas al desarrollo de unas funciones que están situadas en la intersección de lo político, lo estratégico y lo operativa.

El cuestionario que se entregó a los directivos públicos (ver Anexo B) analiza un total de 42 sub competencias que están integradas en 7 grandes áreas competenciales. Este cuestionario nos permitirá evaluar las competencias directivas de los directivos públicos que forman parte de este estudio, para ello se utilizará una escala del 1 a 5. De este modo, podremos conocer su relación con las áreas de Conducta Ética, Gobernanza y Estrategia, Liderazgo e Innovación, Creación y Gestión de equipos, Orientación a resultados, Comunicación y transparencia y Gestión de recursos públicos.

El cuestionario está formado por 7 competencias que están integradas por 6 sub competencias cada una de ellas, es decir 42 sub competencias en total. La valoración máxima que se puede obtener por competencia es de 30 puntos, siendo el total de 210.

Esta evaluación subjetiva nos permitirá sacar una serie de conclusiones, a efectos de determinar las necesidades formativas de los directivos públicos.

Las siete competencias directivas que serán estudiadas son:

**Tabla 9. Evaluación global de competencias directivas.**

COMPETENCIA DIRECTIVA	CONCEPTO
CONDUCTA ÉTICA	Esta habilidad permite actuar bajo unas convicciones, valores y principios sólidas, en donde la integridad adquiere capital importancia así como la honestidad, la imparcialidad y la objetividad, respetando estrictamente el mérito y la capacidad
GOBERNANZA Y ESTRATEGIA	Esta habilidad incluye la capacidad de gobernar por medio de una visión que puede adaptarse al entorno que se caracteriza por ser cambiante, compartiendo las estrategias y estableciendo coaliciones con otras AA.PP y ONG, así como el sector privado.
LIDERAZGO E INNOVACIÓN	Esta habilidad permite el alcanzar metas por medio del liderazgo.
CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Esta habilidad está relacionada con la capacidad de liderar personas definiendo la visión, misión y las metas de la organización. En este punto es determinante el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Esta habilidad alude a la capacidad de alinear las metas de la organización y las expectativas de los ciudadanos. La toma de decisiones que impliquen resultados

	positivos es una cualidad determinante
COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA	Esta habilidad se relaciona con la comunicación con los subordinados, ciudadanos y los grupos de interés de la organización.
GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS	Esta habilidad incluye la capacidad de optimizar y gestionar personas, finanzas e información de forma estratégica.

A continuación analizaremos los resultados de la autoevaluación de los directivos públicos que realizaron la encuesta. En las tablas siguientes se recogen las puntuaciones medias obtenidas por los encuestados para cada una de las sub competencias, teniendo en cuenta la puntuación asignada a cada una de ellas.

**Tabla 10. Valoración de las sub competencias**

SUB COMPETENCIA	PUNTUACIÓN ASIMILADA
Esta sub competencia directiva rara vez se encuentra en mi desempeño habitual.	1
Esta sub competencia directiva a veces se encuentra en mi desempeño habitual.	2
Esta sub competencia directiva se encuentra frecuentemente en mi desempeño habitual.	3

Esta sub competencia directiva se encuentra de manera generalizada en mi desempeño habitual.	4
Esta sub competencia directiva se encuentra siempre en mi desempeño habitual.	5

Tabla 11. Conducta Ética

NÚMERO	COMPETENCIA	MEDIA DE VALORACIÓN
1	Fundamentos éticos/deontológicos	4,86
2	Conducta ética profesional	4,86
3	Conducta ética relacional	4,29
4	Conducta ética en el puesto de trabajo	4,71
5	Deberes civiles y políticos	2,86
6	Escrutinio independiente	3,14
SUMA TOTAL		24,72

Las seis sub competencias valoradas tienen una puntuación media superior a 2,5 y cuatro de ellas supera el 4, destacando los “fundamentos éticos/deontológicos” y la “conducta profesional” como las mejor valoradas. Por el contrario, “deberes civiles y políticos” no llega al 3.



**Tabla 12. Gobernanza y Estrategia**

NÚMERO	COMPETENCIA	MEDIA DE VALORACIÓN
7	Visión sistemática	4,29
8	Gobernanza multinivel y construcción de alianzas	3,14
9	Comprensión y adaptación al entorno complejo	3,57
10	Responsabilidad social	3
11	Participación	4
12	Planificación estratégica	4
SUMA TOTAL		22

Todas las sub competencias tienen 3 o más puntos de valoración, destacando la “visión sistemática” que alcanza los 4,29. La “responsabilidad social” es la peor valorada con 3 puntos.

**Tabla 13. Liderazgo e Innovación**

NÚMERO	COMPETENCIA	MEDIA DE VALORACIÓN
13	Creatividad e innovación	4,29
14	Manejo de información	4,29
15	Resiliencia y gestión de crisis	4,29
16	Posicionamiento en cuanto a la misión	4

17	Asunción de riesgos	4,57
18	Negociación e influencia	4,14
SUMA TOTAL		25,58

Las seis sub competencias valoradas tienen una valoración de 4 o más puntos. En este sentido, cabe destacar la “asunción de riesgos” que llega a 4,57. Curiosamente “creatividad e innovación”, “manejo de información” y “resiliencia y gestión de crisis” tienen la misma valoración de 4,29.

**Tabla 14. Creación y gestión de equipos**

NÚMERO	COMPETENCIA	MEDIA DE VALORACIÓN
19	Gestión de la diversidad y del conflicto	4
20	Práctica del coaching, formación, capacitación y desarrollo	4,14
21	Liderazgo de personas	4
22	Promoción de la prevención de riesgos	4,86
23	Escucha de la voz del cliente interno	4,14
24	Gestión del reconocimiento	4
SUMA TOTAL		25,14

Todas las sub competencias alcanzan una alta valoración, ya que al menos llegan a 4, destacando la “promoción de la prevención de riesgos” que llega a 4,86.

**Tabla 15.Orientación a resultados**

NÚMERO	COMPETENCIA	MEDIA DE VALORACIÓN
25	Orientación a los ciudadanos y usuarios	4
26	Control, seguimiento y evaluación de resultados	3,43
27	Competitividad y emprendimiento	3,57
28	Decisión, tenacidad y resolución de problemas	4,43
29	Responsabilidad en las decisiones y rendición de cuentas	4,86
30	Fomento de la cultura de la evaluación y la calidad	3
SUMA TOTAL		23,29

Las valoraciones obtenidas son en líneas generales bastantes altas, la menor “fomento de la cultura de la evaluación y la calidad” tiene un 3, pero “responsabilidad en las decisiones y rendición de cuentas” llega a 4,86 y “decisión, tenacidad y resolución de problemas” tiene un 4,43. El resto de valoraciones oscilan entre los 3 y 4 puntos.

**Tabla 16.Comunicación y transparencia**

NÚMERO	COMPETENCIA	MEDIA DE VALORACIÓN
31	Comunicación interpersonal y capacidad de persuasión	4
32	Comunicación con la ciudadanía y con las	3,86

	personas de la organización	
33	Transparencia	4,14
34	Gestión de la comunicación y el marketing público	2,71
35	Comunicación en redes sociales on-line	1,29
36	Comunicación basada en hechos y datos	4
SUMA TOTAL		20

En la competencia de “comunicación y transparencia” encontramos la sub competencia que tiene la menor valoración de todas, se trata de “comunicación en redes sociales on-line” con 1,29. Otra valoración baja la tenemos con “gestión de la comunicación y el marketing público” con 2,71. La valoración más alta es “transparencia” con 4,14.

**Tabla 17. Gestión de recursos públicos**

NÚMERO	COMPETENCIA	MEDIA DE VALORACIÓN
37	Gestión presupuestaria y contratación	3,86
38	Gestión administrativa y normativa	2,86
39	Gestión de procesos, innovación y aprendizaje	2,29
40	Planificación y organización del tiempo	4,14
41	Gestión de la tecnología, la energía y el medio ambiente	3,14
42	Gestión de personas en el ámbito público	2,86

SUMA TOTAL	19,15
------------	-------

En esta tabla se valora la competencia de “gestión de recursos públicos” y observamos que las puntuaciones a diferencias de las demás competencias analizadas son en líneas generales bastante bajas, ya que tres de ellas no alcanzan la valoración de 3, como son “gestión administrativa y normativa”, “gestión de procesos, innovación y aprendizaje” y “gestión de personas en el ámbito público”

**Tabla 18. Resumen global**

COMPETENCIA	MEDIA DE VALORACIÓN
Conducta ética	4,12
Gobernanza y estrategia	3,67
Liderazgo e innovación	4,26
Creación y gestión de equipos	4,19
Orientación a resultados	3,88
Comunicación y transparencia	3,33
Gestión de recursos públicos	3,19
SUMA DE LOS TOTALES DE CADA COMPETENCIA	159,88

En esta última tabla podemos ver las valoraciones de las diferentes competencias, destacando “liderazgo e innovación” como la más valorada con un 4,26 seguido muy de cerca por “creación y gestión de equipos” con 4,19 y “conducta ética” con 4,12. El resto de

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo competencias no llegan al 4 de valoración, correspondiendo a “gestión de recursos públicos” la valoración más baja con 3,19.

Como comentamos, la puntuación máxima que se podría obtener en el cuestionario era de 210 puntos, en este cuestionario llegó a 159,88.

## 13. Conclusiones

En España, según los datos procedentes del Instituto Nacional de Estadística<sup>24</sup> hay 3,4 millones de personas ocupadas en el sector público<sup>25</sup>. De igual forma, el gasto público en relación al producto interior bruto en el año 2020<sup>26</sup> fue del 52,27%. Estos datos, demuestran la relevancia que tiene el sector público en el mercado de trabajo y en la economía, por lo tanto, adquiere gran importancia el trabajo que desempeñe la figura del Directivo Público Profesional que resultará clave para que las AA.PP puedan cumplir sus objetivos de forma eficaz y eficiente.

Este trabajo resulta especialmente interesante por el análisis exhaustivo de las funciones que realiza el DPP. En este sentido, cabe recordar que su encaje en el organigrama de las AA.PP es de gran importancia, ya que actúa como enlace entre el poder político y los empleados públicos.

Este trabajo propuso la hipótesis de que los DPP de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo, consideraban que debían mejorar su formación y que disponían de las competencias necesarias para desempeñar su trabajo de forma eficiente, y a la vista de resultados obtenidos por los cuestionarios que realizaron podemos afirmar que dicha hipótesis se cumple.

Atendiendo al objetivo general del trabajo que consiste en estudiar la figura del DPP podemos concluir que:

Primero: El régimen jurídico del DPP resulta deficitario y difuso, especialmente en las leyes autonómicas, ya que en muchos casos no recogen cuestiones tan relevantes como son el reclutamiento, selección, cese, establecimiento de objetivos, retribuciones, evaluación del desempeño o el régimen de incompatibilidades.

---

<sup>25</sup> <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4262>

<sup>26</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/501671/evolucion-relacion-gasto-publico-con-el-producto-interior-bruto-pib-espana/>

Segundo: La gestión de personas es una competencia imprescindible de los DPP, la cual está directamente ligada con la organización del trabajo, la motivación de los trabajadores y el estilo de dirección.

Tercero: El DPP debe gestionar adecuadamente los conflictos que surjan en el seno del organización, utilizando un estilo colaborador que se caracteriza por ser asertivo y muy cooperativo.

Cuarto: La negociación es una competencia primordial de los DPP, que tendrán que realizar, tanto con actores internos como externos de la organización, por ello, el proceso negociador debe estar bien planificado.

Quinto: El DPP debe ejercer un liderazgo sólido que vaya dirigido a extraer el talento de los miembros de la organización, haciendo uso de la inteligencia emocional como herramienta básica para motivar al personal. El estilo de liderazgo dependerá de los objetivos que haya fijado la organización, así como de la situación y contexto en donde se ejerza la función directiva.

Sexto: El DPP para transformar la información existente en la organización en conocimiento, tendrá que impulsar el uso de las TIC. La correcta GC permitirá, entre otros beneficios, mejorar la toma de decisiones, promover el cambio y mejorar la eficacia.

Séptimo: La transparencia, el fomento de la participación y la colaboración público-privada, a través de e-gobierno y la e-administración son objetivos irrenunciables del DPP.

Octavo: El DPP debe impulsar la RS para dar respuesta a las necesidades de los grupos de interés, con el objeto de establecer redes que permitan generar valor social. De igual forma, tendrá que adoptar medidas encaminadas a modernizar la Administración y mejorar la calidad de los servicios que se prestan.

Los cuestionarios realizados por los siete DPP nos permiten concluir que:

Primero: El grado de satisfacción con la formación recibida a lo largo de su etapa académica y profesional es alta, especialmente la que está relacionada con la de posgrado y el curso selectivo. Los cursos ofrecidos por la Administración tienen la valoración más baja.



Segundo: Los DPP echan en falta formación en áreas funcionales de gestión y en gestión directiva, así como en formación técnica especializada. Las áreas menos valoradas son la formación de idiomas y de formación política, y en nuevas tecnologías.

Tercero: Los DPP consideran que en el futuro la formación debería centrarse en áreas funcionales de gestión, nuevas tecnologías y gestión directiva y dirección de equipos. También creen que la Administración debería liderar la formación futura.

Cuarto: La mayoría de los encuestados entienden que es preciso que exista un cuerpo especializado en materia directiva y un Estatuto del personal directivo. También de forma unánime, consideran que existe una demanda social de que los DPP sean buenos gestores.

Quinto: Los DPP valoran que las tareas/funciones incluidas en el cuestionario son importantes para un correcto desempeño de sus obligaciones profesionales actuales. De igual forma, entienden que dichas tareas/funciones tendrán una mayor importancia en el futuro.

Sexto: Los DPP estiman que tienen un alto nivel de competencias, ya que de todas ellas, alcanzan una puntuación media superior a 2,5 (escala de 1 a 5), de hecho tres de estas competencias tienen una valoración de 4 o superior (conducta ética, liderazgo e innovación y creación y gestión de equipos), y las cuatro restantes (gobernanza y estrategia, orientación a resultados, comunicación y transparencia, y gestión de recursos humanos) superan los 3 puntos de valoración.

Séptimo: Los DPP consideran que disponen de la mayoría de las sub competencias incluidas en el cuestionario, ya que de las mismas, un total de 40 alcanzan una valoración media superior a 2,5 (escala de 1 a 5), y solamente comunicación en redes sociales on-line, y gestión de procesos, innovación y aprendizaje no llegan a la dicha valoración.

Por último, como reflexión personal y sobre la base de mi experiencia profesional, opino que en el futuro habrá enormes resistencias (políticas, sindicales y de los propios empleados públicos) para que la figura del DPP puedan asentarse en las AA.PP, ya que los intereses corporativistas y de índole político, chocan frontalmente con la independencia con la que estos profesionales desempeñan su trabajo, que escapan al control político y sindical, porque su selección y cese, así como otros aspectos relevantes como son la retribución y la

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo  
rendición de cuentas, están ligados exclusivamente a criterios predeterminados y no a la  
discrecionalidad.

## 14. Listado de abreviaturas

AA.PP: Administraciones públicas.

CC.AA: Comunidades Autónomas.

DPP: Directivo Público Profesional.

EBEP: Estatuto Básico del Empleado Público

*Et Alia*

GC: Gestión del Conocimiento.

LAE: Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.

LACAGE: Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado.

LFCE: Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba el texto articulado de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado.

LGOB: Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno.

LMMGL: Ley 57/2013, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.

LMRFP: Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública.

LOFAGE: Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

LRBRL: Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de Bases de Régimen Local.

LRJSP: Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

SC: Sociedad de la Comunicación.

SI: Sociedad de la Información.

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

RS: Responsabilidad Social.

RSSP: Responsabilidad Social del Sector Público.

## 15. Referencias bibliográficas

ARENILLA SÁEZ, M. «El Estado y la Administración pública en la sociedad de la información». *bole.tic* [en línea]. 2003, pp. 14-25 [consulta: Marzo 2022]. ISSN 1578-9241. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/333264160\\_El\\_Estado\\_y\\_la\\_Administracion\\_publica\\_en\\_la\\_sociedad\\_de\\_la\\_informacion](https://www.researchgate.net/publication/333264160_El_Estado_y_la_Administracion_publica_en_la_sociedad_de_la_informacion)

ARENILLA SÁEZ, M. «Una nueva función pública que fortalezca la confianza en las instituciones públicas». *Revista vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* [en línea]. 2019, pp. 36-53 [consulta: Abril 2022]. ISSN 2173-6405. Disponible en:

[file:///C:/Users/user/Downloads/Arenilla%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Arenilla%20(2).pdf)

ARESES VIDAL, X; BLANCO GAZTAÑAGA, C; COLMENARES SOTO, P; FERNÁNDEZ PALOMARES, E; GALLEGO TORRES, A; GÓMEZ DE VILLALOBOS, G; ÍÑIGUEZ HERÁNDEZ, S; LABRADO TELLADO, ML; MAPELLI MARCHENA, C; PASTOR SAINZ-PARDO, I y SOUTO ALONSO, J. *Nuevos tiempos para la función pública. Propuestas para atraer y desarrollar el talento en la Administración General del Estado*. 1ª ed. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2017.

BLANCO GAZTAÑAGA, C. «La figura del directivo público profesional: reclutamiento y estatuto». *Documentación administrativa* [en línea]. 2010, núm. 286-287, pp. 179-205 [consulta: Diciembre 2021]. ISSN 0012-4494. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4237860>

BRIONES GAMARRA, O. «La obsoleta función directiva pública en España y su relación con el ¿marco normativo común?». *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública* [en línea]. 2019, núm. 2, pp. 141-161 [consulta: Enero 2022]. ISSN 2341-4839. Disponible en:

<https://revistas.ucm.es/index.php/CGAP/article/view/65913/4564456552158>

CANTERO MARTÍNEZ, J. «El personal directivo en España (su régimen jurídico antes y después del EBEP)». *Revista de administración pública* [en línea]. 2012, núm. 187, pp 408-411 [consulta: Marzo 2022]. ISSN 0034-7639. Disponible en:

[file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ElPersonalDirectivoPublicoEnEspanaSuRegimenJuridic-7263714%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ElPersonalDirectivoPublicoEnEspanaSuRegimenJuridic-7263714%20(5).pdf)

CARRILLO DONAIRE, JA. «Claves para la definición de un Estatuto del directivo público profesional». *Nueva Época* [en línea]. 2020, núm. 7, pp 49-62 [consulta: Diciembre 2021]. ISSN 1989-8983. Disponible en:

<https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/10891/11897>

CATALÁ POLO, R. «Directivos públicos». *Instituto de Estudios Fiscales* [en línea]. 2005, núm. 41, pp. 211-226 [consulta: Abril 2022].ISSN 0210-5977. Disponible en: [https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/41-10\\_RafaelCatalaPolo.pdf](https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/41-10_RafaelCatalaPolo.pdf)

COTINO HUESO, L. «Derecho y gobierno abierto. La regulación de la transparencia y la participación y su ejercicio a través del uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales por las Administraciones Públicas». *Revista aragonesa de Administración Pública* [en línea]. 2013, núm. 14, pp. 51-92 [consulta: Marzo 2022].ISSN 1133-4797. Disponible en:

<file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-DerechoYGobiernoAbiertoLaRegulacionDeLaTransparenc-5527789.pdf>

GONZÁLEZ MORENO, AM. «Las esferas del gobierno abierto. Una aproximación desde la teoría de la democracia». *Revista Forum* [en línea]. 2019, núm. 15, pp. 147-170 [consulta: Marzo 2022].ISSN 2216-1767. Disponible en:

<file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LasEsferasDelGobiernoAbiertoUnaAproximacionDesdeLa-6977543.pdf>

GORRITI BONTIGUI, M. «La evaluación del desempeño: análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón». *Revista aragonesa de Administración Pública* [en línea]. 2011, núm. 13, pp. 297-320 [consulta: Febrero 2022]. ISSN 1989-8983. Disponible en:

[file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaEvaluacionDelDesempenoAnalisisRetosYPropuestas-5547442%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaEvaluacionDelDesempenoAnalisisRetosYPropuestas-5547442%20(2).pdf)

JIMÉNEZ ASENSIO, R. «Regímenes jurídicos de función directiva en las Administraciones Públicas españolas». *Documentación administrativa* [en línea]. 1995, núm. 241-242, pp. 273-

405 [consulta: Enero 2022]. ISSN 1989-8983. Disponible en:  
<https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/issue/view/300>

LARREA JIMÉNEZ DE VICUÑA, JL. *El desafío de la innovación: de la Sociedad de la Información en adelante*. 1ª ed. Barcelona: UOC, 2014.

LONGO MARTÍNEZ, F. «La Administración pública en la era del cambio exponencial. Hacia una gobernanza exploratoria». *Revista vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* [en línea]. 2019, núm. 3, pp. 52-73 [consulta: Enero 2022]. ISSN 2173-6405. Disponible en:

[https://www.ivap.euskadi.eus/contenidos/informacion/especial\\_3\\_revgp/en\\_def/Longo%2052\\_73.pdf](https://www.ivap.euskadi.eus/contenidos/informacion/especial_3_revgp/en_def/Longo%2052_73.pdf)

MARTÍN GARCÍA, MA. *El directivo estoico. ¿Nueva o vieja gestión de la res pública?* 1ª ed. Madrid: Dextra Editorial S.L. 2019.

MAURI MAJÓS, J. «Análisis general del Estatuto básico del empleado público: problemas, soluciones y huidas». *Cuadernos de Derecho Local* [en línea]. 2009, núm. 19, pp. 7-23 [consulta: Enero 2022]. ISSN 1696-0955. Disponible en:  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/162208/1/595374.pdf>

MONTERO CARO, MD. «La implementación del Gobierno Abierto en España: elaboración y ejecución de los planes de acción». *Revista Española de Transparencia* [en línea]. 2020, núm. 11, pp. 113-133 [consulta: Febrero 2022]. ISSN 2444-2607. Disponible en:  
<file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaImplementacionDelGobiernoAbiertoEnEspana-7591727.pdf>

NEGRETE HUELGA, K y RIVERA MAGOS, S. «Estrategias de comunicación en redes sociodigitales desde la práctica del gobierno abierto». *Cuadernos.info* [en línea]. 2018, núm. 42, pp. 183-196 [consulta: Marzo 2022]. ISSN 0719-367x. Disponible en:  
[file:///C:/Users/user/Downloads/Estrategias\\_de\\_comunicacion\\_en\\_redes\\_sociodigitale.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Estrategias_de_comunicacion_en_redes_sociodigitale.pdf)

NÚÑEZ MARTÍN, A. *El nuevo directivo público. Claves de liderazgo para la gestión pública*. 1ª ed. Madrid: Universidad de Navarra, S.A, 2012.

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

PIN ARBOLEDAS, JR. «¿Qué directivos públicos necesitamos?». *Nueva revista de política, cultura y arte*. [en línea]. 2015, núm. 154, pp. 48-60 [consulta: abril 2022]. ISSN 1130-0426. Disponible en: <https://www.nuevarevista.net/cultura-comunicacion/que-directivos-publicos-necesitamos/>

RAMIÓ MATAS, C. «El modelo directivo de las entidades locales». *Revista Internacional de organizaciones* [en línea]. 2008, núm. 1, pp. 77-108 [consulta: Marzo 2022]. ISSN 2013-570x. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/46412087\\_El\\_modelo\\_directivo\\_en\\_las\\_entidades\\_locales](https://www.researchgate.net/publication/46412087_El_modelo_directivo_en_las_entidades_locales)

RAMÍREZ, J; RINCON, D y GRACIA, M. «Gobierno electrónico: un signo de inclusión social y poder». *Revista de Ciencias Sociales* [en línea]. 2010, núm. 4, pp. 709-720 [consulta: Marzo 2022].ISSN 1315-9518. Disponible en:

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/25537/26157>

RODRÍGUEZ RAMOS, MJ. «El personal directivo público: Una ampliación del ámbito subjetivo del Real Decreto 1382/1985». *Temas laborales* [en línea]. 2009, núm. 100, pp. 1181-1220 [consulta: Diciembre 2021]. ISSN 0213-0750. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3081876>

SACRISTÁN LUCAS, A. *La Sociedad del Conocimiento, Tecnología y Educación*. 1ª ed. Madrid: Morata, 2013.

SÁNCHEZ MORÓN, M. «Los directivos públicos. Análisis comparado». *Fundación Democracia y Gobierno Local. Cuadernos de Derecho Local* [en línea]. 2009, núm. 19, pp. 42-47 [consulta: Febrero 2022]. ISSN 1696-0955. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2974283>

SÁNCHEZ TRIGUEROS, J. «Los antecedentes del Gobierno Abierto: Una mirada retrospectiva en la evolución de la Administración Pública». *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública* [en línea]. 2015, núm. 23, pp. 67-84 [consulta: Marzo 2022]. ISSN 0718-0241. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/960/96043202005.pdf>



El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

VALENZUELA MENDOZA, RE. «Delimitar gobierno abierto para ampliar la colaboración con una sociedad más abierta», *Revista chilena de Administración Pública*.2013, núm.21, pp. 127-158. [consulta: febrero 2022]. ISSN 0717-6759. Disponible en: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-DelimitarGobiernoAbiertoParaAmpliarLaColaboracionC-5604763.pdf>

VILLORIA MENDIETA, M. «Ética en el sector público: una reflexión desde la ética aplicada», *Encuentros multidisciplinares*.2011, núm.39, pp. 19-28. [consulta: Abril 2022]. ISSN 1139-9325. Disponible en:

[http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA39/Manuel Villoria Mendieta.pdf](http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%BA39/Manuel_Villoria_Mendieta.pdf)

YSA, T y SALVADOR, S. «Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo», *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*. 2015, núm.62, pp. 39-76. [consulta: Enero 2022]. ISSN 1315-2378. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357539626002.pdf>

YUKL GARY, A. *Liderazgo en las organizaciones*. 1º ed. Madrid: Pearson Educación, 2008.

## 16. Fuentes normativas

Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba el texto articulado de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado. *Boletín Oficial del Estado*, de 15 de febrero de 1964, núm 40.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1964-2140>

Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública. *Boletín Oficial del Estado*, de 3 de agosto de 1984, núm 185.

Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1984-17387>

Ley 3/1985, de 26 de diciembre, de Ordenación de la Función Pública de la Administración del Principado de Asturias. *Boletín Oficial del Estado*, de 10 de marzo de 1986, núm 59.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1986-6539>

Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local. *Boletín Oficial del Estado*, de 3 de abril de 1985, núm. 80. Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>

Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local. *Boletín Oficial del Estado*, de 17 de diciembre de 2003, núm. 301.

Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23103>

Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos (derogada). *Boletín Oficial del Estado*, de 19 de julio de 2006, núm 171.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-13011>

Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha. *Boletín Oficial del Estado*, de 2 de mayo de 2011, núm 104.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-7752>

Ley 40/2015, de 1 de octubre de Régimen Jurídico del Sector Público. *Boletín Oficial del Estado*, de 2 de octubre de 2015, núm. 236. Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566>

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado*, de 31 de octubre de 2015, núm. 261. Disponible en:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia. *Boletín Oficial del Estado*, de 4 de mayo de 2015, núm 123.

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-5677-consolidado.pdf>

Ley 3/1990, de 29 de junio, de Función Pública de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja. *Boletín Oficial del Estado*, de 4 de agosto de 1990, núm 186.

Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura. *Boletín Oficial del Estado*, de 6 de mayo de 2015, núm 108.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-5016>

Ley 10/2010, de 9 de julio, de ordenación y gestión de la Función Pública Valenciana. *Boletín Oficial del Estado*, de 6 de agosto de 2010, núm 190.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-12629>

Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León. *Boletín Oficial del Estado*, de 8 de julio de 2005, núm 162.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-11757>

Ley 4/1993, de 10 de marzo, de Función Pública. *Boletín Oficial del Estado*, de 25 de mayo de 1993, núm 124.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1993-13437>

Ley 6/1989, de 10 de marzo, de la Función Pública. *Boletín Oficial del Estado*, de 10 de marzo de 2012, núm 60.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2012-3405>

El caso de la Jefatura Territorial de Política Social de la Xunta de Galicia en Lugo

Ley Foral 13/1983, de 30 de marzo, reguladora del Estatuto del Personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra. *Boletín Oficial del Estado*, de 22 de junio de 1983, núm 148.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1983-17564>

Decreto Legislativo 2/2001, de 3 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. *Boletín Oficial de Aragón*, de 20 de julio de 2011, núm 86.

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOA-d-2001-90002-consolidado.pdf>

Decreto Legislativo 1/1997, de 31 de octubre, por el que se aprueba la refundación en un texto único de los preceptos de determinados textos legales vigentes en Cataluña en materia de función pública. *Boletín Oficial del Estado*, de 3 de noviembre de 1987, núm 2509.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOGC-f-1997-90001>

Ley 3/2007, de 27 de marzo, de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears. *Boletín Oficial del Estado*, de 27 de abril de 2007, núm 101.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-8713>

Ley 1/1986, de 27 de marzo, de la Función Pública de la Comunidad de Madrid. *Boletín Oficial del Estado*, de 3 de septiembre de 1986, núm 96.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1986-23734>

-Decreto Legislativo 1/2001, de 26 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Función Pública de la Región de Murcia. *Boletín Oficial del Estado*, de 3 de septiembre de 1986, núm 211.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1986-23734>

Ley 6/1985, de 28 de noviembre, de Ordenación de la Función Pública de la Junta de Andalucía. *Boletín Oficial del Estado*, de 18 de diciembre de 1985, núm 112.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-26398>

Ley 2/1987, de 30 de marzo, de la Función Pública Canaria. *Boletín Oficial del Estado*, de 18 de mayo de 1987, núm 118. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1987-11921>

## 17. Páginas de internet

Asociación de Dirección Pública Profesional. <https://www.asocdpp.org/>

Ministerio de Política Territorial y Función Pública.  
<https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/funcion-publica/rcp/boletin0.html>

14180/01 JMS/ag DG J CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA.  
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14180-2001-INIT/es/pdf>

INFORME sobre la responsabilidad social de las empresas en los acuerdos de comercio internacional

[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2010-0317\\_ES.html?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2010-0317_ES.html?redirect)

## Anexo A. Cuestionario 1.

### CUESTIONARIO

#### I. DATOS DEMOGRÁFICOS

EDAD	
GÉNERO	masculino <input type="checkbox"/> femenino <input type="checkbox"/>

#### II. DATOS PROFESIONALES

1. ¿Es usted funcionario público? SI  NO
2. ¿Cuál es el Grupo funcional al que pertenece?
3. ¿Cuál es el Cuerpo o Escala al que pertenece?
4. ¿Ha trabajado alguna vez en el sector privado? SI  NO
5. ¿Cuánto tiempo lleva prestando servicios en el **sector público**? (número de años y meses)
6. ¿Cuánto tiempo lleva prestando servicios de **carácter directivo**? (número de años y meses)

#### III. FORMACIÓN

7. Valore de (totalmente insatisfactorio) a 10 (totalmente satisfactorio) su grado de satisfacción con la formación recibida en cada uno de los siguientes ámbitos:

<b>FORMACIÓN UNIVERSITARIA</b>	
<b>FORMACIÓN DE POSGRADO</b>	
<b>CURSO SELECTIVO</b>	
<b>CURSOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	

8. Evalúe en qué grado echa usted en falta los siguientes ámbitos de formación en función de sus necesidades como directivo (valore de 1 –no lo echo en falta- a 10 –resultaría imprescindible-):

<b>FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA EN SU ÁREA</b>	
<b>FORMACIÓN DE TIPO JURÍDICO</b>	
<b>FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS</b>	
<b>FORMACIÓN POLÍTICA</b>	
<b>FORMACIÓN DE IDIOMAS</b>	
<b>FORMACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA Y DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS</b>	
<b>FORMACIÓN EN ÁREAS FUNCIONALES DE GESTIÓN</b>	

#### IV. FORMACIÓN FUTURA QUE LE GUSTARÍA REALIZAR

9. Si deseara completar su formación, indique en cuál de las siguientes áreas lo haría:

<b>FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA EN SU ÁREA</b>	
<b>FORMACIÓN DE TIPO JURÍDICO</b>	
<b>FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS</b>	
<b>FORMACIÓN POLÍTICA</b>	
<b>FORMACIÓN DE IDIOMAS</b>	

<b>FORMACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA Y DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS</b>	
<b>FORMACIÓN EN ÁREAS FUNCIONALES DE GESTIÓN</b>	

10. ¿En qué tipo de instituciones realizaría usted esta formación?

ADMINISTRACIÓN EN LA QUE TRABAJA	
UNIVERSIDADES	
ESCUELAS DE NEGOCIOS	
OTROS	

#### V. FORMACIÓN Y PERFIL DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

11. ¿Cree usted que se debería formar un cuerpo funcional especializado en la asunción de posiciones directivas? SI  NO
12. ¿Cree necesaria la regulación del Estatuto de Personal Público directivo?  
SI  NO
13. ¿Cree que existe una demanda social de que los directivos públicos sean unos buenos gestores? SI  NO
14. Indique su percepción sobre el grado de importancia de las siguientes tareas/funciones de los directivos públicos del futuro y la importancia actual que le otorga en su gestión directiva (1=no importante; 5=muy importante):



	<b>NIVEL DE IMPORTANCIA</b>	
	<b>ACTUAL</b>	<b>FUTURA</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>		
<b>ORGANIZAR EL TRABAJO DE OTROS</b>		
<b>SABER FORMAR A OTRAS PERSONAS</b>		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		
<b>INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN</b>		
<b>CONTROLAR</b>		
<b>MOTIVAR</b>		
<b>RELACIONES POLÍTICAS</b>		
<b>TRABAJO TÉCNICO</b>		
<b>MANEJAR EL CONFLICTO</b>		
<b>INTERACTUAR CON ELEMENTOS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN</b>		

[Escriba texto]

## Anexo B. Cuestionario 2.

1 Esta sub competencia directiva rara vez se encuentra en mi desempeño habitual.

2 Esta sub competencia directiva a veces se encuentra en mi desempeño habitual.

3 Esta sub competencia directiva se encuentra frecuentemente en mi desempeño habitual.

4 Esta sub competencia directiva se encuentra de manera generalizada en mi desempeño habitual.

5 Esta sub competencia directiva se encuentra siempre en mi desempeño habitual.

### 1º) CONDUCTA ÉTICA

			1	2	3	4	5
1	Fundamentos éticos/deontológicos	Actúo con integridad – y por ello con honestidad, probidad y lealtad - en todas mis actividades oficiales y en las privadas –, como en el cumplimiento de mis obligaciones de derecho privado - evitando las negativas que puedan reflejarse en mi institución. Actúo con objetividad y sin sesgo o favoritismo, conforme a lo que se considera moral y recto en la sociedad en la que vivo, y como persona de prestigio profesional y humano					
2	Conducta ética profesional	Me abstengo de participar en cualquier actividad que entre en conflicto con los intereses institucionales o que dañe la					

		reputación de la institución, respeto y salvaguardo la confidencialidad de la información que está disponible o sé por razón de mis funciones oficiales. Mantengo mi independencia, respeto las normas de compatibilidad, defiendo el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la evaluación y el trabajo en equipo, la transparencia y la rendición de cuentas. Evito cualquier situación que implique un conflicto de intereses					
3	Conducta ética relacional	Soy beligerante e intolerante con las conductas que, a pesar de no llegar al nivel de acoso o abuso, puedan llegar a crear un clima de hostilidad o intimidación. Actúo con tolerancia, sensibilidad, respeto e imparcialidad hacia las culturas de otras personas. Evito cualquier comunicación pública que no se ajuste a mi posición como DPP, que exijo reserva y tacto, especialmente en cuanto a los medios de comunicación se refiere					
4	Conducta ética en el puesto de trabajo	Actúo con imparcialidad, integridad y discreción. Aseguro que los recursos, locales y equipos de la institución para la que trabajo son utilizados para la comisión de los servicios de la					

		institución. No acepto regalos, honores o condecoraciones a mí otorgadas en relación con mis funciones oficiales en la institución para la que trabajo.					
5	Deberes civiles y políticos	Tengo, y exijo a las personas que trabajan conmigo, un respeto exquisito a las normas de ciudadanía. No participo en actividades políticas firmando con mi cargo como DPP. En el caso de aceptar un nombramiento político deberé poner mi cargo a disposición de la institución para la que trabajo y comunicarlo al órgano de acreditación correspondiente					
6	Escrutinio independiente	Conozco, comparto, implemento y utilizo los elementos e instrumentos de la cultura de la evaluación - de la madurez organizativa, del desempeño - de la acreditación y certificación - de competencias, de habilidades - preferentemente desarrollados en marcos participados por entidades o personas independientes.					

## 2º) GOBERNANZA Y ESTRATEGIA

7	Visión sistémica	Establezco una visión integral y estratégica a partir de las directrices o misión de la organización y construyo	1	2	3	4	5
---	------------------	--	---	---	---	---	---

		una visión compartida con otros, actúo como un catalizador del cambio organizacional. Influyo en otros para trasladar la visión en acción					
8	Gobernanza multinivel y construcción de alianzas	Refuerzo la responsabilidad democrática y garantizo la eficacia, coherencia y complementariedad de mis actuaciones. Fomento y contribuyo al desarrollo de redes y construyo alianzas, colaboro más allá de los límites de mi organización (sectoriales o territoriales) para construir unas relaciones estratégicas con arreglo al principio de subsidiariedad. Aplico sistemáticamente los principios de la Carta de Gobernanza Multinivel europea (o el instrumento que la sustituya) al elaborar, aplicar y evaluar estrategias y políticas de mi organización: trabajando en asociación, coordinando las políticas, proyectando proyectos conjuntos. Invito e involucro en la toma de decisiones a todos los grupos de interés, junto con mis redes					
9	Comprensión y adaptación al entorno complejo	Percibo la realidad política y organizacional y actúo consecuentemente, e identifico las					

		<p>políticas internas y externas que impactan la actividad de la organización. Entiendo los mecanismos de toma de decisiones ajenos a mi organización y consigo los resultados identificando previamente la organización o sub organización a la que acudir para obtener los resultados e impactos. Conozco en profundidad las estructuras de las administraciones y el sector de referencia de mi organización, mantengo una postura flexible ante la realidad compleja, ofreciendo soluciones desde la priorización, teniendo en cuenta el número creciente de elementos y mis relaciones entre sí, presentes en la toma de decisiones y la insuficiencia de sistemas para gestionarlos.</p>				
10	Responsabilidad social	<p>Establezco metas corporativas compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, buscando preservar recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo el desempeño, con la implicación del personal a mi cargo, en tres dimensiones: social, económica y</p>				

		ambiental, más allá de las propias funciones de la organización, pero con la base de mis fortalezas como organización para evitar costes añadidos				
11	Participación	Utilizo las herramientas y principios del análisis de la demanda y la evaluación de la satisfacción de las personas usuarias y grupos de interés, para co-diseñar los servicios, políticas, planes y estrategias de la organización. Establezco cauces y formas de participación, sugerencias y quejas, de forma abierta y transparente haciendo un uso intensivo de las tecnologías disponibles, a través de canales y redes accesibles para el conjunto de la ciudadanía, e incorpora esa información a la toma de decisiones				
12	Planificación estratégica	Tras los análisis que mejor se adapten a la organización y la situación de partida, establezco estrategias, metas, objetivos y prioridades en función de la misión y visión de la organización. Integro en la planificación la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía. Elaboro la planificación conectando los medios con los objetivos y				

		proyectando acciones defensivas, reactivas o adaptativas tanto en tiempo real como a futuro, de una forma flexible.					
--	--	---	--	--	--	--	--

## 3º) LIDERAZGO E INNOVACIÓN

13	Creatividad e innovación	Desarrollo nuevas visiones dentro de las situaciones, me pregunto sobre los problemas existentes, fomento nuevas ideas e innovaciones, diseño e implemento programas/procesos/servicios nuevos o mejoro los existentes hasta el máximo nivel, realizando benchmarking. Fomento una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar, impulso la innovación, apoyo a las personas de la organización para que propongan e implementen mejoras	1	2	3	4	5
14	Manejo de la información	Tengo claras las fuentes de información, políticas, económicas y sociales, y las consulto con la periodicidad requerida. Estoy abierto a información nueva y puedo cambiar de planteamiento incluso cuando el trabajo ya está iniciado, si los acontecimientos y las necesidades lo					



		requieren. Hago uso y controlo un conjunto equilibrado de información y conocimiento para seguir la evolución de la gestión de la organización, poniendo a disposición de quien lo necesite un conjunto de alternativas, priorizadas o no.					
15	Resiliencia y gestión de crisis	Respondo con efectividad a la presión, manteniéndome optimista y persistente, incluso en la adversidad. Me recupero rápidamente de los contratiempos. Mantengo un alto nivel de confianza mediante el diagnóstico permanente y gestión adecuada de las crisis.					
16	Posicionamiento en cuanto a la misión	Formulo objetivos y prioridades de acuerdo a la misión, e implemento planes consistentes con los intereses a medio y largo plazo de la organización en el entorno global, generando valor añadido al programa de gobierno o mandato					
17	Asunción de riesgos	Asumo los riesgos necesarios para lograr los objetivos y capitalizar las oportunidades. Asumo el error y la crítica como parte del proceso de aprendizaje de la organización.					

18	Negociación e influencia	Identifico las necesidades propias y de la otra parte, argumento con lógica, coherencia y claridad. Persuado a otros, construyo consensos a través del dar y tomar, obtengo cooperación de otros para lograr las metas y obtener información.					
----	--------------------------	---	--	--	--	--	--

## 4º) CREACIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS

19	Gestión de la diversidad y el conflicto	Fomento una tensión creativa y las diferencias de opinión. Anticipo y prevengo confrontaciones contra productivas. Gestiono y resuelvo conflictos y desacuerdos de una forma constructiva. Fomento un lugar de trabajo inclusivo donde la diversidad y las diferencias individuales son valoradas y se utilizan para lograr la visión y la misión de la organización.	1	2	3	4	5
20	Práctica del coaching, formación, capacitación y desarrollo	Desarrollo prioritariamente las habilidades y capacidades de las personas de la organización y de mi equipo para mejorar la contribución a las metas y fines de la organización, proporcionando oportunidades de aprendizaje a través de métodos formales e informales, participando en programas de desarrollo, formación,					

		incorporando ese aprendizaje, compartiéndolo con los demás.					
21	Liderazgo de personas	Inspiro y fomento el compromiso, espíritu, orgullo y confianza del equipo. Facilito la cooperación y obtengo de equipos y personas las máximas capacidades proyectándolas dentro de la organización.					
22	Promoción de la prevención de riesgos	Me preocupo por la salud y el entorno de trabajo de las personas colaboradoras, me aseguro del cumplimiento de la normativa de seguridad y de la formación en prevención de las personas colaboradoras. Facilito el trabajo de las personas responsables de salud laboral y la inspección de trabajo					
23	Escucha de la voz del cliente interno	Establezco procedimientos, colaboraciones o acuerdos de nivel de servicio permanentes con otros departamentos, escucho a las personas colaboradoras más próximas y promuevo estudios de clima laboral. Realizo el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de mis clientes internos. Me implico para entender las					

		necesidades de los clientes internos y dar solución a sus problemas, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida					
24	Gestión del reconocimiento	Gestiono los reconocimientos por los desempeños realizados, tanto los buenos como los mejorables. Promuevo la realización de evaluaciones 360º y la creación de sistemas de evaluación. Doy feedback a las personas colaboradoras más próximas de manera continua y permanente.					

## 5º) ORIENTACIÓN A RESULTADOS

25	Orientación a los ciudadanos y usuarios	Anticipo e identifico las necesidades de la ciudadanía y clientes externos. Entrego productos y servicios de alta calidad estando comprometido con la mejora continua. Realizo el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de usuarios y ciudadanía. Me implico para entender sus necesidades y dar solución a sus problemas, así como para realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---	---

		calidad de vida.					
26	Control, seguimiento y evaluación de resultados	Desarrollo y acuerdo indicadores y mecanismos de coordinación y control de carácter periódico para evaluar la consecución de objetivos, rendimiento y resultados, evaluando impactos y efectos.					
27	Competitividad y emprendimiento	Posiciono la organización para el éxito futuro mediante la identificación de nuevas oportunidades, construyo la organización desarrollando, mejorando e innovando productos o servicios. Tomo riesgos calculados para cumplir con los objetivos organizacionales. Realizo benchmarking e incorporo las mejores formas de hacer para mis clientes.					
28	Decisión, tenacidad y resolución de problemas	Tomo decisiones efectivas, eficientes y oportunas, fundamentadas en la información disponible y la experiencia previa. Tomo decisiones incluso cuando los datos están limitados o las soluciones pueden producir consecuencias no placenteras. Analizo el impacto e implicaciones de mis decisiones. Identifico y analizo problemas, sopeso la relevancia y					

		precisión de la información, genero y evalúo soluciones alternativas, realizo recomendaciones					
29	9 Responsabilidad en las decisiones y rendición de cuentas	Asumo mi responsabilidad en las decisiones adoptadas, conociendo y respetando la línea jerárquica establecida, dando cuenta a quien corresponda. Cumpro y hago cumplir los sistemas de control establecidos y las normas					
30	Fomento de la cultura de la evaluación y la calidad	Establezco sistemas de evaluación, aprendizaje y mejora continuos, promuevo la adopción de modelos de autoevaluación y excelencia en la gestión, impulso la implantación de sistemas de gestión de la calidad. Favorezco la rendición de cuentas tanto en el ámbito interno de la organización como ante la ciudadanía y sociedad. Integro las técnicas de auditoría operativa en las áreas públicas, normativizándolas, impulsando su desarrollo con la finalidad de obtener el máximo rendimiento a los programas establecidos.					

## 6º) COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

31	Comunicación interpersonal y capacidad de persuasión	Logro que mis colaboradores realicen una escucha activa y hago valer mis posiciones en un intercambio fluido y cercano utilizando la comunicación verbal y la no verbal. Transmito los mensajes en la forma correcta y con un alto grado de adaptación al interlocutor (su cultura, grado de formación, etc.). Llevo a cabo acciones específicas pensadas para producir el mayor impacto posible. Me anticipo y me preparo para las reacciones de los demás	1	2	3	4	5
32	2 Comunicación con la ciudadanía y con las personas de la organización	Hacia el exterior, mantengo el - o contribuyo de manera eficiente al - sistema de comunicación a la ciudadanía de la institución y en función de los públicos objetivo lo diversifico y especializo en mi caso. Y hacia el interior, mantengo el - o contribuye de manera eficiente al- sistema de comunicación hacia las personas de la organización favoreciendo su integración personal y alineación profesional con los objetivos de la institución					
33	Transparencia	Promuevo de forma efectiva la compartición de información en línea					

		con lo que propone el “gobierno abierto” y los estándares de transparencia más conocidos, y cumpla con los mecanismos y la filosofía de la rendición de cuentas.					
34	Gestión de la comunicación y el marketing público	Trabajo en colaboración con personas expertas que definen, planifican, implementan, revisan y miden la efectividad de los canales de comunicación, incluidos los medios de comunicación de masas, y el marketing público. Busco el asesoramiento experto que me ayuda a asegurar una comunicación efectiva y la gestión más adecuada del marketing público de mi organización					
35	Comunicación en redes sociales online	Establezco estrategias y acciones para comunicar a través de las redes sociales de Internet, realizando una difusión sostenida y eficaz de la imagen corporativa y la marca de la organización. Estoy presente activamente en las principales redes sociales y sus grupos de debate en los que se pongan en común las mejores formas de hacer del conjunto de administraciones similares a la mía.					



36	Comunicación basada en hechos y datos	En general, establezco los mensajes y contenidos basados en datos y hechos que puedan ser contrastados y verificados, distinguiéndolos claramente de lo que son opiniones, comunicación de valores o de ideas, etc. En su caso, establezco compromisos medibles y evaluables					
----	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--

## 7º) GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS

37	Gestión presupuestaria y contratación	Comprendo la organización del proceso financiero público. Preparo, justifico y administro el presupuesto programado. Superviso las adquisiciones y los contratos para lograr los resultados programados. Monitorizo los gastos y uso el concepto de coste-beneficio para fijar prioridades. Consigo los recursos financieros que están disponibles para satisfacer los objetivos establecidos.	1	2	3	4	5
38	Gestión administrativa y normativa	Conozco y aplico los principios y bases del procedimiento administrativo común y los registros y notificaciones administrativas. Elaboro propuestas para modificar o crear disposiciones, leyes, normas,					

		reglamentos, ordenanzas, etc. Domino y aplico el marco legal a diferentes áreas de gestión, legal o administrativas.					
39	Gestión de procesos, innovación y aprendizaje	Construyo y mantengo un sistema de gestión por procesos, mejora continua, innovación y aprendizaje, integrados en el sistema de gestión global, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización. Establezco responsabilidades y funciones en los procesos clave y superviso el establecimiento de indicadores vinculados a los objetivos estratégicos y la evaluación de las innovaciones y mejoras en los procesos.					
40	Planificación y organización del tiempo	Elaboro planes diarios, semanales y anuales como medio para utilizar mejor el tiempo, utilizo eficazmente mi tiempo y el de los demás. Priorizo los tiempos para asuntos de alto interés frente a los de temas menores para conseguir un alto rendimiento, planifico las reuniones y cumplo los plazos. Mantengo el control de los tiempos eficazmente tanto en					

		actuaciones desde el corto plazo (marcadas por la urgencia de una situación inesperada) hasta el largo plazo.					
41	Gestión de la tecnología, la energía y el medio ambiente	Me mantengo al día en los desarrollos tecnológicos. Hago un uso efectivo de la tecnología para lograr resultados. Aseguro el acceso seguro a los sistemas de información. Establezco estrategias y planes en línea con los últimos avances en eficiencia energética. Me preocupo por medir la huella ecológica que produce la organización adoptando las mejores prácticas en materia medioambiental.					
42	Gestión de Personas en el ámbito público	Gestiono personas basándome en metas organizacionales, considerando el presupuesto y las necesidades del personal. Me aseguro de que los empleados son reclutados, seleccionados, evaluados y recompensados apropiadamente. Conozco la normativa aplicable en la gestión del personal del ámbito público. Identifico las demandas de las personas empleadas en una organización pública y promuevo,					

		impulso y aplico técnicas y procedimientos para planificar, seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas de la organización.					
--	--	---	--	--	--	--	--