



## La figura del directivo público profesional y su labor en la nueva gestión pública

### *Figure of senior executive and its labor in new public management*

Martín Castaño, Rodrigo

Ayuntamiento de Fuenlabrada (España – Spain)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1521-2798>

[rmartinc@gmail.com](mailto:rmartinc@gmail.com)

#### NOTA BIOGRÁFICA

Técnico de organización, funcionario, ingeniero de telecomunicación, graduado en Derecho, máster en Dirección de Recursos Humanos y Dirección de TIC, y especialista en gestión pública local. Es director general de Gestión y Desarrollo de Personas (Ayuntamiento de Fuenlabrada), y ha ocupado puestos similares en los ayuntamientos de San Sebastián de los Reyes y Coslada. Líneas de investigación: dirección pública profesional y recursos humanos.

#### RESUMEN

**Objetivos:** analizar históricamente desde los postulados de la nueva gestión pública (NGP) los diferentes tipos de personal directivo público profesional (DPP) de nuestras Instituciones Públicas. **Metodología:** estudio comparativo de las figuras de cada tipo de institución pública, su régimen jurídico, sus funciones y su rol desde la perspectiva de la NGP, las relaciones entre la DPP y la clase política, los principales ejemplos de DPP. **Resultados:** se muestra que la variedad en la DPP no dificulta la institucionalización porque cada institución pública tiene diferentes propósitos y estructuras, y se muestran las características comunes a todas ellas. **Conclusiones:** se ofrece una serie de propuestas de mejora de la institucionalización de esa figura, apoyándose en las últimas iniciativas de la AGE y las Comunidades Autónomas, en los postulados originales de la NGP y abriendo las convocatorias de puestos directivos a todas las personas que, reuniendo los requisitos de experiencia y formación, dispongan de una acreditación de competencias directivas previa.

#### PALABRAS CLAVE

Competencias directivas públicas; servicio de alta dirección; nueva gestión pública.

#### ABSTRACT

**Objectives:** Analyse historically from the principles of the new public management (NPM) the different types of Senior Public Management (SPM) of our Public Institutions. **Methodology:** Comparative study of the figures of each type of public institution, its legal regime, its functions and its role from the perspective of the NPM, the relations between the PPM and the political class, the main examples of SPM. **Results:** It is shown that the variety in the SPM does not hinder institutionalization because each public institution has different purposes and structures, and the common characteristics of all of them are shown. **Conclusions:** A series of proposals for improving the institutionalization of this figure is offered, relying on the latest initiatives of the AGE and the Autonomous Communities, on the original postulates of the NPM and opening the calls to SPM positions to all people who complying all requirements of experience and training, have an accreditation of previous public management skills.

#### KEYWORDS

Public management skills; senior executive service; new public management.

## SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL. 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 3. LOS DIFERENTES TIPOS DE DIRECCIÓN PÚBLICA Y SU GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN. 3.1. EL PERSONAL DIRECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO. 3.2. EL PERSONAL DIRECTIVO EN LAS ENTIDADES INSTRUMENTALES DEL SECTOR PÚBLICO ESTATAL. 3.3. EL PERSONAL DIRECTIVO EN LAS AUTORIDADES INDEPENDIENTES. 3.4. EL PERSONAL DIRECTIVO EN EL SECTOR PÚBLICO AUTONÓMICO. 3.5. EL PERSONAL EVENTUAL CON FUNCIONES DIRECTIVAS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. 3.6. EL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL EN LOS MUNICIPIOS SUJETOS AL RÉGIMEN DE GRAN POBLACIÓN. 4. ANÁLISIS DE LA LABOR DE LA PERSONA DIRECTIVA PÚBLICA. 4.1. LA FUNCIÓN DE DIRIGIR ES COMÚN. 4.2. LAS RELACIONES ENTRE LA DIRECCIÓN PROFESIONALIZADA Y LA POLÍTICA. 4.3. EL IMPACTO DE LAS PUERTAS GIRATORIAS EN LA FIGURA Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO. 5. PROPUESTAS DE MEJORA DE LA ECOLOGÍA DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL. 6. CONCLUSIONES. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

## 1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL

La nueva gestión pública (new public management) que surgió, sobre todo, en las décadas de los setenta y ochenta del siglo pasado en el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda (Hood, 1991, p. 4; Metcalfe y Richards, 1989, p. 8), introdujo en el argumentario de muchos autores y personas interesadas en la cosa pública, entre otros muchos conceptos, el que motiva este artículo: la necesidad de contar con personas expertas en gestión empresarial del sector privado para introducir en el sector público las técnicas que habían dado buenos resultados en las empresas y, como consecuencia de ello, conseguir mejorar la eficiencia y eficacia del sector público de una forma acelerada.

Estos postulados de la nueva gestión pública (NGP), como indica Garrido García (2012, pp. 679-680) citando a Barcelay, lejos de ser una receta completa o cerrada se han utilizado «con tres diferentes intenciones: como movimiento o tendencia, como perspectiva de análisis y como modelo», y ello ha producido que se hayan puesto en práctica con diferentes enfoques y profundidad en casi todos los países con economías de mercado consolidadas, dando lugar a miles de experiencias que han sido estudiadas e investigadas por la academia.

La incorporación de perfiles directivos del ámbito privado al sector público es impulsado por los Gobiernos –empezando por el de Margaret Thatcher– sobre la tesis de que las personas de procedencia externa al sector público no tendrían ni las limitaciones ni los condicionantes de las personas directivas profesionales cuyas carreras se habían desarrollado íntegramente en el sector público, y aplicarían las políticas necesarias en aquel contexto de crisis económica que impelía a reducir el gasto público mediante austeridad, reducción del empleo público, privatizaciones y externalizaciones en el menor tiempo posible.

Además, la nueva gestión pública abogaba por la agencificación, es decir, la creación de agencias ejecutivas descentralizadas para la prestación de los servicios públicos, con mayor autonomía en la gestión y con un mayor énfasis en la evaluación y el control, en lugar de la burocracia divisional descrita inicialmente por Mintzberg (1979). Al frente de estas agencias se trataba de situar a esas nuevas personas con habilidades y capacidad de gestión demostradas, para cuyo reclutamiento se utilizaron también técnicas del sector privado –como el *headhunting*– y al que podían concurrir cualquier persona que cumpliera los requisitos, sin necesidad de que previamente fuese empleada pública.

En España se adoptan –con muchos matices– algunos de los postulados de la NGP casi una década después que el Reino Unido mediante la creación de las primeras agencias estatales –como la Agencia Tributaria, en 1990– y también la promulgación de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE), en la que se establecieron los niveles superiores y directivos dentro de la Administración General del Estado (AGE), y que consagraba (preámbulo) el principio de profesionalización de los órganos directivos como garantía de objetividad del servicio a los intereses generales. No cabe duda de que estos postulados han ofrecido muy buenos resultados y que la Agencia Tributaria es un referente internacional en la gestión tributaria.

Entre las técnicas más conocidas en la nueva gestión pública también encontramos la orientación al ciudadano, que supone pasar del término legalista de *administrados* o el utilitarista de *usuarios* por el concepto de *clientes*, que implica identificar sus necesidades y medir expectativas en relación con la satisfacción

respecto al servicio público prestado. Este cambio de paradigma ha sido uno de los que más resistencias ha encontrado en nuestra cultura del sector público, que es muy administrativista. Las cartas de servicio, los sistemas de excelencia, la evaluación, las encuestas y los sistemas de gestión de calidad han sido el estandarte de modernización de las organizaciones públicas que lograron implementar estas medidas con éxito.

Las técnicas como la dirección por objetivos o gestión por competencias, que requieren una mayor madurez organizativa y la existencia de sistemas consolidados de gestión de personas, sencillamente no han tenido una implantación en un número significativo de entidades públicas. A mi juicio, esto no es solo porque sean técnicas *importadas* del sector privado y no se adaptan bien al ámbito del sector público, sino porque su implantación requiere un tiempo prolongado de sus impulsores. No olvidemos que, aunque estas técnicas fueron popularizadas por las escuelas de negocio y por su aplicación en algunas organizaciones muy conocidas, muchas de ellas tienen su origen en el sector público estadounidense y fueron a su vez en su día exportadas al sector privado por directivos procedentes del sector público gracias a una política de reclutamiento directivo que daba mucho valor a la experiencia y la formación recibida por los oficiales militares.

Por lo tanto, ha habido fracasos y retrocesos en la aplicación de estas medidas postuladas, en parte porque para mejorar y aplicar técnicas y prácticas no basta con cambiar el régimen jurídico de una organización, sino que tiene que producirse un verdadero cambio organizativo que se consolide en el tiempo, y el exceso de rotación en la cúspide de las agencias que se ha producido en España de forma generalizada no ayuda a que eso sea posible. El liderazgo es, sin duda, el elemento esencial en cualquier proceso de cambio organizativo y es por ello por lo que la NGP aboga por una profesionalización de la dirección pública.

De todo lo anterior, se puede afirmar que la dirección pública en el contexto de la nueva gestión pública tiene un papel esencial y vertebrador del resto de postulados en sus dos caras: la profesionalizada –integrada por especialistas en dirección– y la política –integrada por los gobernantes democráticamente elegidos–, siendo estos últimos los que deberían asegurarse de que el sector público cumpla el propósito para el que fue creado, y eso incluye la responsabilidad de elegir a las personas con la capacidad y experiencia necesarias, que se pondrán a la dirección de esas organizaciones públicas.

Otra de las razones por las cuales no ha sido generalizada la incorporación de talento verdaderamente experimentado procedente del sector privado a las Administraciones es consecuencia en España de los límites que la cultura y las leyes han impuesto a los salarios del personal al servicio de las Administraciones públicas, que no puede competir con los salarios del sector privado. Nuestra estructura salarial está limitada por la ley de los presupuestos generales del Estado. Podemos tomar como referencia el presidente del Gobierno, que es con diferencia uno de los salarios más bajos de sus homólogos de la OCDE (Vargas Cárdenas, 2020), si bien incluso a nivel comparativo en España los datos no son fáciles de encontrar y como indica en uno de sus informes de investigación la fundación Hay Derecho, es difícil extraer conclusiones (Castellano, 2016).

Políticamente, desde la crisis económica de 2008, los salarios de los altos cargos, que entonces sufrieron un fuerte retroceso ejemplarizante, no han aumentado más allá de los límites que se han impuesto a las subidas salariales del personal al servicio de las Administraciones públicas e, incluso, se habla de seguir reduciéndolos. Entonces, en el 2008, hubo un intento de reducir la nómina de asesores y electos modificando las leyes, que no fructificó debido a la resistencia que ofrecieron los partidos, que se contentaron con poner límites que hasta ese momento no existían (limitar el número de asesores, por ejemplo). Resulta muy difícil explicar a la ciudadanía la figura de los asesores, no solo en España, sino también en el Reino Unido, aunque en aquel país los salarios de los denominados asesores especiales (*special advisers*), seleccionados por su experiencia demostrada en un determinado campo y no por su militancia política, son sensiblemente más altos que los salarios del personal; no obstante, también es verdad que son muchos menos que en España (la cifra varía con cada primer ministro, pero nunca ha subido de ciento veinte en todo el Gobierno británico).

Sin embargo, a pesar de que la exigencia de que el reclutamiento para los puestos de dirección profesionalizada de las organizaciones públicas sea sobre personas que pueden, sepan y quieran dirigir las –goza de un amplio consenso así enunciado–, es precisamente donde las instituciones públicas españolas y los grupos de interés en la dirección pública se han enredado en una espiral de desencuentros que ha producido numerosa literatura, pero pocos resultados en la institucionalización de la figura de forma generalizada. Muchos de estos grupos de interés han intentado delimitar la figura seleccionando requisitos, regulación, etc., haciendo el espacio más concreto y homogéneo, pensando que así facilitarían su implantación, pero esto no ha sido así. Por ello, el análisis de la figura de la dirección pública profesional (DPP) desde los postulados

de la NGP nos permite abrir el foco que se ha ido estrechando sobre esta figura y plantear un espacio heterogéneo y amplio, adaptado al contexto actual de gestión pública, que nos dará un nuevo impulso a la institucionalización de la DPP.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los postulados de la NGP procedentes del Reino Unido y otros países tuvieron un halo de éxito que supuso un cierto impulso en España, al igual que otras modas y tendencias, pero tras la eclosión inicial pocas organizaciones –más allá de las mencionadas– han conseguido trasladar sus postulados a casos de éxito propios de nuestro país. Los casos más conocidos de la Administración local fueron los ayuntamientos de Barcelona o Alcobendas. En este trabajo compararemos el enfoque original de la NGP en la figura del personal directivo profesional de varios ámbitos institucionales, qué función realizan, las relaciones entre la política y la dirección profesionalizada y cuáles han sido los principales obstáculos para su institucionalización, y concluimos que se puede hacer en la actual coyuntura para favorecerla.

## 3. LOS DIFERENTES TIPOS DE DIRECCIÓN PÚBLICA Y SU GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN

### 3.1. El personal directivo en la Administración General del Estado

La Administración pública existente tras la promulgación de la Constitución española de 1978 era una institución centralizada y construida según los principios y postulados de una etapa no democrática y un contexto social y económico muy diferente. Por ello, los primeros Gobiernos electos, tanto de la Administración General del Estado como las entidades locales, se encontraron al frente organizaciones que difícilmente daban respuesta a las necesidades del momento. Era necesario transformarlas. El reto de construir el Estado autonómico como respuesta a las necesidades crecientes de la ciudadanía, que era una oportunidad para partir de cero, fue víctima del isomorfismo institucional (Jiménez Asensio, 2023, p. 90).

El personal al servicio de esas Administraciones había ingresado en su mayoría mediante un sistema meritocrático, de lo cual podría deducirse que contaban con la formación, la experiencia y los conocimientos para desarrollar el trabajo y tendrían en su mayor parte capacidad para adaptarse si el trabajo cambiaba o surgían nuevos servicios públicos. Según la regulación vigente en ese momento, el Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba la Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado (LFCE)<sup>1</sup>, que nunca acabó de implantarse, el colofón de la carrera administrativa eran los puestos para los que se requeriría el diploma directivo (Cortés-Abad, 2024, p. 10) y esa expectativa legal es la que ha alimentado la idea de que profesionalizar la dirección pública es funcionarizar, y que continuó regulado con la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE) y aún se mantiene con la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (LRJSP).

La parte superior de esa organización estatal de origen centralizada, la alta Administración, formada por personas con formación universitaria y reclutada mediante procesos que se consideran rigurosos y por tanto garantizaban solvencia, era una pieza clave en la transformación; su conocimiento y experiencia eran esenciales para lograr un cambio rápido, pero también era necesario contar con la suficiente masa crítica de personas favorables. Y así fue: inicialmente hubo suficientes personas dispuestas a sumarse al cambio y aceptaron ocupar posiciones directivas en los Gobiernos democráticos (el 85 % de los DG en 1982 eran funcionarios) (Férez Fernández, 2006, p. 40). Para el resto de los puestos de dirección los Gobiernos empezaron a nombrar a personas ajenas a esos cuerpos funcionariales, procedentes en muchos casos de las estructuras partidistas o de otros colectivos profesionales (como, por ejemplo, catedráticos). Al principio, los perfiles profesionales de las personas ajenas a la AGE eran de mucho prestigio, experiencia y formación universitaria, reduciendo las resistencias internas y permitiendo una mejor respuesta de las instituciones a los retos de entonces.

Sin embargo, con el tiempo, el hecho de que esa incorporación a puestos de DG de personas ajenas a la alta Administración no haya sido mediante sistemas o procesos que aseguraran que las personas

<sup>1</sup> Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba la Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado. «BOE» núm. 40, de 15-02-1964. <https://www.boe.es/eli/es/d/1964/02/07/315/con>

nombradas disponen de un mínimo de habilidades, experiencia en gestión o en la materia, produjo (y sigue produciendo) resistencias, pues muchos de los integrantes de estos cuerpos se consideraban los únicos legitimados –meritocráticamente– para ocupar los puestos de máxima responsabilidad en los ministerios y, tras dos años, consolidar el nivel 30. La legislación apoya sus tesis, pues la ley de entonces (LOFAGE) y la vigente actualmente (LRJSP), que establece en su art. 66 con carácter general una reserva de los puestos de Dirección General a las personas pertenecientes a estos cuerpos y las excepciones hay que motivarlas. En este contexto, los postulados de la NGP que abogan por incorporar talento con experiencia directiva –no necesariamente en la AGE– no son factibles de implantar.

Nadie pone en duda de que las personas que superan procesos tan rigurosos, que requieren una gran capacidad memorística e inteligencia, sean solventes para una gran mayoría de las funciones esenciales atribuidas a estos cuerpos funcionariales, pero sería necesario, añadir la evaluación o certificación previa de otras competencias –las *soft skills*– para poder optar a puestos de dirección pública profesional –estén reservados o no a un determinado cuerpo– y mejorar la concurrencia competitiva interna o permitir la competencia externa e implantar verdaderos sistemas de evaluación del desempeño –no solo para retribuir mejor, sino para que los funcionarios directivos profesionales entiendan que su labor en esos puestos es lograr o ayudar a lograr objetivos marcados por el Gobierno de turno y, por lo tanto, su deber es ser imparcial en sus actuaciones, no independiente. Por desgracia para nuestro país y para la fortaleza de nuestras instituciones, en ocasiones han aflorado las agendas y postulados de determinados cuerpos funcionariales con posiciones que pretendían ir más allá de la defensa de sus intereses corporativistas y la clase política ha tomado buena nota de ello.

Esta puede ser una de las razones ocultas como indica (Jiménez Asensio, 2024, parr. 2) de que la reciente regulación del personal directivo público profesional de la Administración General del Estado (Real Decreto Ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo) haya limitado esta clasificación –al menos por ahora– a las subdirecciones generales o puestos asimilados a ese rango, como escalón máximo de la carrera administrativa de los cuerpos del subgrupo A1 –los A2 parecen no existir, a pesar de que hay algunos puestos de esa categoría con funciones claramente directivas– y, por tanto, se ha delimitado un espacio completamente reservado al personal funcionario, pero es sin duda un paso necesario para la institucionalización de la figura.

La orden ministerial que desarrolla el RD 6/2023 la TDF/379/2024, de 26 de abril, para la regulación de especialidades de los procedimientos de provisión de puestos del personal directivo público profesional y las herramientas para su gestión en el marco de lo dispuesto en el Real Decreto Ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, finalmente establece mejoras en la calidad de los procesos de libre designación –que la convierten en una designación motivada– y en el régimen jurídico de estos puestos y las personas que los ocuparán. El desarrollo próximamente de estos procesos selectivos especiales supondrá un cambio de paradigma muy importante, ya que se harán realidad dos elementos clave: la acreditación de competencias directivas y la limitación temporal del nombramiento.

### 3.2. El personal directivo en las entidades instrumentales del sector público estatal

Fuera de esta lucha entre políticos y altos funcionarios por el espacio de poder dentro de la Administración general quedaron las empresas públicas estatales, fundaciones públicas, etc., muchas de ellas con enormes presupuestos y numerosas plantillas, cuya regulación permitía y permite el nombramiento de personas en puestos de máxima responsabilidad usando el derecho laboral, pero que en la práctica que ha sido uno de los espacios clásicos de cooptación por los partidos y los gobiernos para contratar personas afines, más que verdaderos profesionales de la gestión para que estas empresas presten los servicios de interés general para los que han sido constituidas. La falta de mecanismos de rendición de cuentas o de más estudios académicos y la casi ausente cultura de transparencia impiden en este momento asegurar si esa cooptación es generalizada o residual en el conjunto del sector público.

Además, no es fácil demostrar que una persona por el mero hecho de ser nombrada en un cargo directivo de máxima responsabilidad es *amiga* o *afín* de la persona que le nombra, puesto que si fuera demostrable jurídicamente el nombramiento sería anulable y probablemente punible. Por lo tanto, se utiliza la denuncia mediática, que rara vez surte el efecto de dimisión de ninguno de los actores. Como hemos

dicho, puede que los casos denunciados sean una minoría ruidosa pero no generalizable, y que realmente los casos reales de nepotismo no sean porcentualmente relevantes<sup>2</sup>. Lo que sí es constatable, gracias a las denuncias mediáticas y a nuestra tradición cultural de las cesantías (Albuera Guirnalos, 1990, pp. 19-45), es que hay un sector mayoritario de la sociedad que opina que las empresas públicas, fundaciones y demás fórmulas jurídicas funcionan como verdaderas agencias de colocación partidista y que ello supone un daño reputacional a las instituciones del sector público inmenso.

### 3.3. El personal directivo en las autoridades independientes

Mención aparte merecen las autoridades independientes de nuevo cuño que se están creando en cumplimiento de los acuerdos y compromisos internacionales, y fundamentalmente las directivas de la UE, cuyo objetivo es que estas entidades públicas especiales hagan de contrapeso y control de otras instituciones con el fin de luchar contra la corrupción; por ello, formalmente el personal directivo al servicio de las mismas goza normativamente de una dosis extra de *independencia* y limitación temporal de mandato. El problema es que el nombramiento de ese personal directivo y la presidencia de estas agencias sigue las mismas pautas que el resto del sector público y adolece de los mismos defectos: si las personas nombradas deben ser personas de reconocido prestigio y competencia profesional, la falta de concurrencia competitiva y de publicidad de la selección hace que toda la mejora reputacional que estas instituciones deberían aportar a la sociedad caiga como un castillo de naipes (recordemos la anulación del nombramiento de la presidencia de la Agencia Española de Protección de Datos: STS 1891/2022 - ECLI:ES:TS:2022:1891). En este aspecto, es clave la autolimitación de la clase política en las fases iniciales de la selección, pues nadie cuestiona que el nombramiento final corresponda al Gobierno de turno, pero este nombramiento tiene que recaer en la persona que haya superado el proceso de selección público, abierto y sobre criterios estrictamente profesionales. Esto dará credibilidad a las instituciones y mejorará la confianza ciudadana. Un ejemplo que a mi juicio va en la dirección correcta es el anuncio de expresión de interés para la recepción de candidaturas a la Dirección de la Agencia Estatal de Administración Digital, publicada el pasado 14 de noviembre.

### 3.4. El personal directivo en el sector público autonómico

Las Administraciones autonómicas en su estructura administrativa central y, en general, derivado de los procesos de transferencia de competencias, han desarrollado un isomorfismo de la AGE, donde las consejerías emulan a los ministerios y los puestos directivos son direcciones generales, secretarías generales técnicas y subdirecciones generales, la estructura de cuerpos generales y especiales (Jiménez Asensio, 2023). Con una tradición más corta y un corporativismo menos acusado todavía, los puestos directivos no están reservados a personal funcionario o de determinados cuerpos en general, por lo que el grado de nombramiento en puestos directivos de personas ajenas a la Administración suele ser superior al de la AGE y, además, no se regula la convocatoria pública de estos puestos, por lo que el grado de amateurismo o de procedencia exclusivamente partidaria de las personas que ocupan el máximo nivel administrativo de las consejerías no ayuda a que la ciudadanía tenga apego a estas instituciones públicas, y su nivel de confianza, después de décadas de malos ejemplos convenientemente difundidos, está bajo mínimos.

Ese isomorfismo institucional en concreto en la materia de la dirección pública profesional se ha ido matizando en algunas comunidades autónomas a través de regulaciones posteriores a la publicación del TREBEP –denominadas de segunda generación–, que ante la falta de regulación para la propia AGE no tenían un espejo al que mirarse y cada institución ha ido avanzando por caminos desiguales, como podemos ver en Cortés-Abad (2024, p. 12), usando varios tipos de normas, delimitando la DPP de forma diferente, con una profundidad y detalle diverso; tanto es así que el autor lo califica de «tutti-fruti normativo para institucionalizar la función directiva». A priori, esta divergente regulación, acorde con el desarrollo de nuestro Estado autonómico y sus competencias en materia de función pública, no debería ser un obstáculo para la institucionalización de la figura.

Es de destacar en este ámbito la regulación andaluza de la DPP en la Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía, que ha reconocido la dualidad de la función directiva (Cortés-Abad, 2024, p. 22), pues contempla la posibilidad de directivos públicos profesionales de rango de altos cargos

<sup>2</sup> Una de las fuentes más consultadas son los estudios anuales, como el «dedómetro» de la Fundación Hay Derecho.

y directivos de procedencia funcionarial, lo cual es un signo de apertura del modelo y reconocimiento de funciones y competencias comunes, aunque tengan regímenes jurídicos diferentes. Previamente a esta moderna regulación, Andalucía ha afrontado la regulación de la figura en otros sectores, pues existió un proyecto de decreto por el que se aprobaba el Estatuto del Personal laboral que ejerce funciones directivas profesionales en las entidades instrumentales del sector público andaluz y se dictó el Decreto 152/2020 de la función directiva de los centros docentes no universitarios y el Decreto 132/2021 que regula la provisión de puestos directivos de centros sanitarios.

Es difícil hacer un estudio general sobre el impacto en estas instituciones autonómicas de los postulados de la NGP y también sobre su posible impacto en los servicios públicos. No obstante, si en este caso miramos a la Comunidad Autónoma de Madrid encontramos numerosos ejemplos de implantación de sistemas y herramientas vinculadas con la mejora de la gestión desde una perspectiva empresarial. La utilización generalizada del modelo EFQM (iniciales de European Foundation for Quality Management) en los ámbitos educativo, sanitario y de políticas de empleo –muy relevantes por su tamaño– ha supuesto la adopción de técnicas de mejora de la Administración como la orientación al cliente, la gestión por procesos o el *benchmarking*. Este modelo denominado de excelencia tiene su origen en la empresa privada e inicialmente es importado sin ninguna adaptación al sector público, lo que en ocasiones supuso a sus impulsores no pocos retos. Por lo tanto, el nombramiento de personas ajenas a la Administración en puestos de dirección general o equivalentes (en la actualidad en la Comunidad de Madrid más del 50 %), ha contribuido decisivamente a que esta Administración autonómica haya sido más permeable que otras a la incorporación de técnicas de la NGP.

Este análisis también es extrapolable al sector público institucional de la Comunidad de Madrid, pues sus agencias, organismos autónomos, fundaciones y otros entes se nutren en un porcentaje alto de personal ajeno a las plantillas de las personas empleadas públicas, tanto de extracción partidista –como puede comprobarse en los currículos publicados en los portales de transparencia– como del propio sector o ámbito de referencia de la organización y, por lo tanto, ha habido pronunciamientos sobre el grado incidencia que tiene lo que se denominan *puertas giratorias*, que evidencian la necesidad de contar con organismo o instituciones independientes que vigilen los potenciales riesgos y conflictos de interés. De ponerse en marcha, emulando a países de nuestro entorno, estas organizaciones mejorarían la percepción ciudadana en las Administraciones públicas.

Queda fuera del alcance de este trabajo analizar, aunque sea someramente, el personal directivo de otros ámbitos muy relevantes, como son la sanidad o la educación, también perteneciente a las comunidades autónomas, con regulación propia y desarrollo muy dispar, pues el proceso de transferencia de competencias a las comunidades autónomas ha producido organizaciones de muy diverso tamaño, pero es necesario mencionarlos dado su papel en la prestación de servicios públicos básicos. En ambos, la dicotomía de funcionario/no funcionario que hemos visto en otros ámbitos no se produce tan marcadamente porque las diferentes profesiones implicadas en ellos han producido una base de personal formado y capacitado en dirección pública suficiente para permitir selecciones de personas que cumplieran aspectos meritocráticos y de proyecto político. También el tamaño de las plantillas públicas de estos colectivos ofrece una base muy amplia de donde elegir al personal directivo y, por ello, con frecuencia los nombramientos recaen en personas que son empleadas públicas.

### 3.5. El personal eventual con funciones directivas en la Administración local

En la Administración local se utilizó la figura de personal eventual para cubrir los puestos directivos vía art. 176 del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local (TRRL), que no ha sido derogado explícitamente, pero que entra en crisis cuando se dicta el art. 12 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP), que determina exclusivamente las funciones de asesoramiento para este tipo de personal. Este cambio legislativo ha dejado huérfanos a las alcaldías de los municipios del régimen común –los municipios del título X de la LRBRL tienen regulación propia para personal directivo– de la posibilidad de contar con personas para puestos directivos o gerenciales que no tengan la condición de funcionario.

La figura del personal eventual como personal directivo, que dio a los ayuntamientos y diputaciones la posibilidad de contar con personas ajenas a la Administración para apoyar la puesta en marcha de políticas a comienzos de la última etapa democrática, no puede ser despreciada sin más, pero hay que diferenciarla

claramente de los perfiles más vinculados con el ejercicio de la política partidista que también tienen su cabida, pues teniendo el mismo régimen jurídico podemos encontrarnos personas dedicadas al trabajo de gabinete o apoyo: agendas, secretaría, comunicación política o análisis, cuya función no es dirigir. A mi juicio, ha habido demasiados titulares de periódicos instrumentalizados para debilitar al contrario, que mezclan estos puestos y les atribuyen salarios estratosféricos muy alejados de la realidad.

### **3.6. El personal directivo público profesional en los municipios sujetos al régimen de gran población**

La reforma de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, reguló la función directiva de los municipios del denominado régimen de gran población, que supone a juicio de Llavador Cisternes (2022, p. 45) una *lofagización*, es decir, una copia de lo previsto en la LOFAGE para las instituciones locales más grandes. Esta regulación indica una serie de puestos obligatorios en esas organizaciones que además ostentan la condición de órgano directivo, entre los que se encuentran los puestos reservados a funcionarios de habilitación nacional, también reserva para funcionarios otros puestos directivos y deja la puerta abierta a la excepción de incorporar personal no funcionario en el caso de las coordinaciones y las direcciones generales. El resultado de esa exigua regulación es la coexistencia nada pacífica en una misma organización de muy diferentes tipos de personal con funciones directivas atribuidas con diferentes propósitos y régimen jurídico –por ejemplo, los habilitados nacionales, el control de la legalidad desde su régimen funcional y los directores de organismos autónomos, gestionar desde su régimen laboral de alta dirección–, y si a ello le sumamos la imposibilidad de regular vía reglamento las condiciones de trabajo del personal directivo (STS 1829/2019, 17 de diciembre de 2019), las Administraciones locales tienen muy difícil institucionalizar la figura de la dirección pública profesional.

## **4. ANÁLISIS DE LA LABOR DE LA PERSONA DIRECTIVA PÚBLICA**

### **4.1. La función de dirigir es común**

Todo el panorama de diversidad relatado anteriormente, los diferentes tipos de regulación y la enorme variedad de instituciones en nuestro país muestran que no podemos hablar de una dirección pública profesional homogénea, como tienen otros países con estructuras institucionales más simples. Tenemos que afrontar la realidad de que estamos, como indica Llavador Cisternes (2022, p. 42), con un concepto paraguas, definido en un solo artículo del TREBEP, que por su brevedad y propósito de básico (Cortés-Abad, 2024, p. 12) ha dado lugar a diferentes regulaciones. No obstante, sea cual sea la organización pública, la dirección profesional tiene un elemento común, lo esencial, y es que realiza funciones directivas en un ámbito de actuación pública institucionalizado.

La clave de bóveda de esta figura es que a una persona directiva pública le describe su labor, sus funciones, lo que debe de hacer en la organización, no su estatus o nivel. Pero, además de esas funciones, existe un mínimo común entre los tipos de personal directivo público que sale de la comparación con otros modelos internacionales, consistente en: a) una formación universitaria que acredita unos conocimientos especializados; b) un conjunto de competencias directivas públicas que los diferencia de personas que no sean profesionales de la dirección, y c) un código de conducta que permite gestionar riesgos y potenciales conflictos de interés con el fin de dar prestigio social, diferenciándose –como colectivo– de los políticos y las personas empleadas públicas.

No es casual que esos tres elementos comunes fuesen los requisitos previos para obtener una certificación de directivo público profesional de categoría 1, otorgado por el CERPER de la AEC (Martín Castaño, 2014, p. 215), construido mediante la norma ISO 17024:2012<sup>3</sup>, de certificación de personas, que también se utiliza en la certificación de delegados de Protección de Datos de la Agencia Española de Protección de Datos<sup>4</sup> o los certificados de profesionales de Gestión de Proyectos emitidos por el prestigioso Project Management Institute<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> AENOR (2012). Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas (ISO/IEC 17024:2012).

<sup>4</sup> <https://www.aepd.es/documento/esquema-aepd-dpd.pdf>

<sup>5</sup> <https://www.pmi.org/#>

## 4.2. Las relaciones entre la dirección profesionalizada y la política

Se habla de que el ámbito de la dirección pública es un espacio colonizado por la clase política, y se recomienda su despolitización, pero no se explica en qué consiste esa despolitización. En la mayoría de los casos se entiende como sinónimo de funcionarización y, por ende, de independencia o neutralidad; sin embargo, del análisis de la figura de la dirección pública profesionalizada desde la perspectiva de la NGP, el personal directivo tenía una clara intencionalidad de ejecución de determinadas políticas emanadas de la clase política centradas en la eficiencia (Metcalf y Richards, 1989, p. 12) y la reducción del gasto, pero también en la mejora de la gestión; por tanto, nada neutrales.

El problema en España puede ser precisamente la necesidad de contar con políticas públicas bien definidas, financiadas, evaluables y que logren los impactos y resultados que la sociedad necesita. Para ello, son necesarios tres colectivos, cada uno en su rol: personas que definan y/o elijan políticas –los políticos–, personas que dirijan las organizaciones que deben liderar la implementación de esas políticas –los directivos públicos profesionales– y las personas empleadas públicas de esas organizaciones para garantizar que las políticas públicas se aplican de acuerdo a los principios de seguridad jurídica, igualdad, interés general, imparcialidad, objetividad, etc. Todo ello para evitar que cualquiera de los tres colectivos plantee su labor o posicionamiento desde la confrontación: políticos contra burócratas o burócratas contra políticos, tal y como ocurre ahora. No hay más que consultar las redes sociales para ver esta confrontación (Hendriks *et al.*, 2024, p. 2).

En este contexto, es necesario que las personas que se dedican profesionalmente a la función política mejoren sus competencias (Monar Rubia y Martín Castaño, 2015). De esa forma, la simbiosis o el baile –como indica Ramío (2012)– entre la figura política y la figura de la dirección pública profesional se produce con naturalidad, pues no habrá confusión de rol y el político se podrá enfocar a ganar elecciones y a cumplir con sus obligaciones hacia la ciudadanía. Y nos referimos no solo a la organización pública a la que ha accedido democráticamente, sino también a la organización partidista, donde la profesionalización de la dirección es necesaria que llegue y, de esa forma, asegurar que los partidos tienen un funcionamiento y comportamiento acordes con su exigente regulación (Martín Castaño, 2022). Esta profesionalización de la clase política ya existe en países con una mayor tradición democrática y que cuentan con escuelas de gobierno o *think tanks* en los que las personas que quieren dedicarse a la labor política disponen de una oferta formativa muy prestigiosa y donde se debate sobre políticas intensamente.

Con políticos formados y dedicados a la labor política, estos contarán con las personas –cualquiera que sea su colectivo de origen– para ayudarles en la labor de dirigir lo público sin que por ello se les tache de *pseudopolíticos* por haber sido nombrados por un político o un consejo de políticos, sino por un proceso *meritocrático* soportado por evidencias y transparente, y no basado en la *confianza o la lealtad política*. Son personas que han optado por tener una carrera profesional de gestión y, por lo tanto, no se confunden con la clase política; se produce una recomendable separación de carreras, defendida por Dahlström y Lapuente (2018, p. 2).

El problema sigue siendo que aunque la ley y los procedimientos hablan de nombramiento profesional, no se ha regulado un escrutinio o una selección independientes y en la práctica lo que se hace es primero elegir a la persona y luego buscar la motivación para el nombramiento, de ahí que los procedimientos, aunque públicos, tengan tan poca concurrencia. Este proceso, aun recayendo por casualidad en una persona que se dedica profesionalmente –por trayectoria y formación– a la gestión pública, de cara al adversario político o a la prensa amarilla está contaminado en su gestión y se complican severamente sus posibilidades de trabajar para otro Gobierno. Si nos damos cuenta, la norma cumple los estándares de las democracias plenas y los países más avanzados, pero nuestra cultura al ejecutar la ley no.

Los funcionarios burócratas no tienen encomendada la misión constitucional de mantener el Estado en contra de la clase política; si el Gobierno de turno tiene la mayoría y la mantiene el tiempo suficiente, tiene la legitimidad democrática de transformar la Administración al servicio de las políticas por las que los han elegido. No hay más que leer la hemeroteca para comprobar que Hungría o Polonia –por citar los más radicales–, pese a formar parte de la UE, han dado pasos decisivos para incumplir los convenios de derecho internacional, negar el cambio climático, entregar los servicios públicos a multinacionales o eliminar organismos constitucionales. Para desarrollar esas políticas han hecho aprobar leyes, dictar instrucciones y ejecutar órdenes, instrucciones y pautas que siguen el principio de legalidad. Serán los ciudadanos quienes en las urnas podrán decidir si esa es la sociedad que quieren. Las personas que se dedican a la dirección pública profesional deben decidir si ponen sus conocimientos y experiencia al servicio de esas políticas, pero no por ello necesariamente deben ser etiquetados de políticos.

### 4.3. El impacto de las puertas giratorias en la figura y desempeño del personal directivo

Que haya una persona que sus iguales consideren que es una persona gestora experimentada en centrales nucleares, submarinos o fiscalidad significa que se ha formado y ha tenido experiencia tanto en el sector o ámbito como en dirección. Esa persona, seguramente de procedencia inicialmente técnica, decidió o tuvo la oportunidad años atrás de dedicarse profesionalmente a la dirección. En el caso de un médico (y otras profesiones), incluso perdiendo su capacidad de seguir ejerciendo la medicina directamente. Esta persona puede dedicarse a la política activa en algún momento de su vida y ser elegido democráticamente para un cargo público, pero la clave en nuestro país es que no se puedan realizar ambas funciones al mismo tiempo y debe existir una clara delimitación temporal y espacial. Como ejemplo, el código de conducta<sup>6</sup> de los directivos públicos certificados así lo indicaba. Ese, y la desvinculación de los puestos directivos de la lógica partidista, evitando nombrar a personas sin la competencia mínima, sería el camino de la profesionalización.

Es legal, y si se gestionan adecuadamente los conflictos de intereses, que los funcionarios puedan dedicarse a la política y luego volver a sus puestos de origen. En otros países, estos trasvases de carreras políticas a funcionariales, y viceversa, o están prohibidas legalmente o no se dan porque los miembros de ese colectivo tienen códigos de conducta o éticos que permiten ir, pero no volver. No hay sistemas internacionales que sean perfectos, por lo que nuestro sistema no es malo en su diseño, sino mejorable en su ejecución.

## 5. PROPUESTAS DE MEJORA DE LA ECOLOGÍA DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL

En este momento ya hay bastantes avances en la institucionalización de la dirección pública profesional, y los que llevamos en esto décadas nos congratulamos, pero no bajamos la guardia porque queda mucho camino por recorrer para que la figura contribuya decisivamente al funcionamiento de las instituciones públicas y causen un impacto relevante en la sociedad. Así, y derivado del análisis anterior, que muestra una geometría variable en la configuración de los diferentes tipos de personas o puestos directivos, debemos insistir en los elementos que forman parte de una ecología de la DPP (Monar Rubia, 2022, p. 14) sostenible, eficiente y eficaz.

La Escuela de Alta Dirección Pública del Estado, que se ha puesto en marcha a través de la Estrategia de Aprendizaje del INAP 2023-2024<sup>7</sup>, va a producir una red de personas directivas y predirectivas que, trascendiendo el cuerpo de pertenencia, compartirán un marco de competencias directivas públicas, experiencias, valores, metodologías, canales y herramientas de comunicación que vertebrarán la función directiva transversal de la Administración General del Estado, hacia un liderazgo transformador.

El régimen jurídico, la pertenencia a un determinado cuerpo, igual que los idiomas, son muy relevantes para los puestos directivos según el ámbito en el que deban desempeñar sus funciones. La selección, que en todos los casos deberá tener en cuenta las competencias directivas de una forma u otra, será también diferente en función del tipo de personal directivo de que se trate: con más o menos requisitos, más o menos publicidad. Las retribuciones en determinados puestos estratégicos, donde el reclutamiento compita con el sector privado –inteligencia artificial, bioingeniería, por ejemplo– será necesario singularizarlas y no constreñir a salarios equivalentes a electos, personal funcionario o eventual, acorde con el nivel de exigencia, su contrato programa y de obtención de resultados tras una evaluación, de forma homogénea a otros países de la OCDE.

Si nos centramos en aquellos tipos que se nutren de personal que ya ostenta la condición de persona empleada pública, la selección mediante libre designación puede cambiar radicalmente hacia un nombramiento por tiempo definido (3-6 años) y con prórrogas tasadas porque los directivos deben alinearse con las políticas públicas para las que han sido elegidos y porque en ausencia de un sistema de evaluación mínimo los ceses son procesos dolorosos para todas las partes y, en muchas ocasiones, gestionados de una forma ilegal y con garantías de respeto de la condición de la persona funcionaria mediante una elección de destino de los que estén vacantes provisionalmente. Estos son los tres elementos comunes a la mayoría de los modelos europeos, tal y como indican las conclusiones del Grupo de trabajo 4 (Liderazgo y función pública en el proceso de consenso por una Administración abierta), y la normativa estatal y la de algunas comunidades autónomas ya va en este sentido. Esperamos que el resto pronto le sigan los pasos.

<sup>6</sup> <https://www.compromisosdecaldad.es/p/directia-codigo-de-conducta-de-la.html>

<sup>7</sup> <https://www.inap.es/documents/10136/1720719/Estrategia+de+Aprendizaje+2023-2024/b2e0c78f-66ab-73e6-1480-e4c7a27222e7>

Otra de las palancas de mejora de este espacio institucional son los marcos o diccionarios de competencias directivas públicas que están liberando las escuelas e institutos de Administración pública, como el INAP, IAAP y la EAPC, y aunque cada uno de ellos tiene su enfoque, derivado del origen y proceso de elaboración, pueden ser usados libremente o adaptados por el resto de las instituciones como soporte a sus subsistemas de recursos humanos: reclutamiento, formación, desarrollo o evaluación. Compartir marcos de competencias facilitará el intercambio de experiencias y la expansión de la institucionalización de la figura de la DPP.

## 6. CONCLUSIONES

La nueva gestión pública fue una tendencia del mundo anglosajón que influyó decisivamente en un impulso de la gerenciación en casi todos los países, dando respuesta, en un contexto de crisis, a la introducción de eficiencia y eficacia en las instituciones públicas, poniendo al frente de ellas a las personas que habían demostrado capacidades para dirigir, sin que necesariamente esas personas pertenecieran obligatoriamente a un determinado colectivo de empleados públicos previamente. Sin embargo, como hemos visto en Cortés-Abad (2024, p. 23), en España se ha optado mayoritariamente por regular la dirección pública profesional por modelos cuasi cerrados de dirección pública.

Pero también hemos visto en este documento que el sector público es muy diverso y que personas pertenecientes a diferentes tipos de directivos han ofrecido resultados sobresalientes y de alto impacto en todo tipo de organizaciones públicas. Así, en el momento actual, de crisis casi permanente, cambios tecnológicos y sociales acelerados, no podemos descartar a priori ningún talento y es necesario abrir, siguiendo los postulados originales de la nueva gestión pública, el espacio de la profesionalización directiva.

Con un modelo más abierto, debemos poner el foco en el establecimiento de mecanismos rigurosos y públicos en los que las personas demuestren, previamente a su postulación a un puesto o cargo directivo, que disponen de las competencias directivas públicas que garantizan que pueden desempeñar los puestos a los que opten. Si esa certificación de competencias fuese obtenida en instituciones públicas o privadas que operasen bajo los postulados de la norma ISO UNE 17024:2012, con esquemas de certificación de propiedad pública, tendríamos esa garantía (Martín Castaño, 2014, p. 218).

Con personas previamente acreditadas en competencias, demostrado que disponen de la experiencia y formación requeridas para el puesto, los procesos selectivos publicitados de personal directivo dotarán de la necesaria confianza ciudadana a los nombramientos y, de esa forma, las personas dedicadas a la función política –sean gobierno u oposición– legitimarán su elección en personas capaces que les ayuden, desde su reforzado rol profesional, gestionando, ejecutando y mejorando los servicios, proyectos, políticas e instituciones públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuera Guirnalos, A. (1990). El cesante: análisis de un «tipo» social del siglo XIX. *Cuadernos de Historia Contemporánea*, (12), 45-66. <https://revistas.ucm.es/index.php/CHCO/article/view/CHCO9090110045A>
- Castellano, J. (2016). *Análisis de los sueldos de los máximos responsables y altos cargos de la Administración General del Estado y las empresas y entes del sector público estatal. Situación actual y propuestas de mejora en transparencia y coherencia*. Fundación ¿Hay Derecho? [https://hayderecho.com/wp-content/uploads/2016/08/FHD\\_informesSueldosPublicos.pdf](https://hayderecho.com/wp-content/uploads/2016/08/FHD_informesSueldosPublicos.pdf)
- Cortés-Abad, O. (2024). Situación de la dirección pública profesional en España. Análisis comparado en el sector público estatal y autonómico. *Documentación Administrativa*, (12), 8-27. <https://doi.org/10.24965/da.11386>
- Dahlström, C. y Lapuente, V. (2018). *Organizando el Leviatán*. Deusto.
- Férez Fernández, M. (2006). *La carrera administrativa: nuevas perspectivas*. Diputació de Barcelona. [https://llibreria.diba.cat/es/libro/carrera-administrativa-la-nuevas-perspectivas\\_36390](https://llibreria.diba.cat/es/libro/carrera-administrativa-la-nuevas-perspectivas_36390)
- Garrido García, J. (2012). La Nueva Gestión Pública: el nuevo modelo de Administración pública. En P. Madrigal Barrón y E. Carrillo Pascual (coords.), *Nuevos tiempos, nuevos retos, nuevas sociologías* (pp. 678-688). Asociación Castellano-Manchega de Sociología. [https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/51.2012.Garrido.Tiempos.678\\_687.c.pdf](https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/51.2012.Garrido.Tiempos.678_687.c.pdf)
- Hendriks, J., Damhuis, K. y Overman, S. (2024). From performance to morality: How politicians frame bureaucracy, its organizations, and public sector employees. *Public Administration Review*, 1-16. <https://doi.org/10.1111/puar.13879>
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

- Jiménez Asensio, R. (2023). *Instituciones rotas: separación de poderes, clientelismo y partidos en España. Estudio Sector Público*. <https://rafaeljimenezasensio.com/wp-content/uploads/2024/06/rja-instituciones-rotas-pdf-version-integra.pdf>
- Jiménez Asensio, R. (2024). Los directivos públicos «profesionales» en la Administración del Estado: debilidades del (nuevo) marco regulador. *Hay Derecho*. <https://www.hayderecho.com/2024/05/20/administracion-estado-directivos-publicos/>
- Llavador Cisternes, H. (2022). *Función directiva local. Régimen jurídico y delimitación de figuras afines*. Tirant lo Blanch.
- Martín Castaño, R. (2014). El Sistema de Certificación de Directivos Públicos Profesionales (SC/DPP), un instrumento modernizador de las Políticas y los Servicios Públicos. En R. Bañón i Martínez y R. Tamboleo García (coords.), *La modernización de la gestión y los asuntos públicos* (pp. 207-220). Universidad Complutense de Madrid.
- Martín Castaño, R. (2022). La dirección profesional como un elemento de regeneración de los partidos y de lucha contra la corrupción [trabajo fin de grado]. *Re-unir Repositorio Digital*. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/12986>
- Metcalf, L. y Richards, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.
- Monar Rubia, F. (2022). La ecología de la Dirección Pública Profesional para un mundo virtualizado. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, (extra 1) [ejemplar dedicado a: La gobernanza inteligente].
- Monar Rubia, F. y Martín Castaño, R. (2015, 4 de marzo). *Las ocho competencias básicas del gobernante*. Fundación Compromisos de Calidad. <https://www.compromisosdecalidad.es/2015/03/las-ocho-competencias-basicas-del.html>
- Ramió, C. (2012). *La extraña pareja: la procelosa relación entre políticos y funcionarios*. Los Libros de la Catarata.
- Vargas Cárdenas, P. A. (2020). *Remuneración de altos cargos de Gobierno en países con diferentes sistemas políticos. Comparativa en razón del sueldo del Gabinete, Dieta Parlamentaria, Sueldo Mínimo, Sueldo Promedio y PIB Per Cápita*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile – Asesoría Técnica Parlamentaria. [https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle\\_documento.html?id=75597](https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=75597)