

Estudios de Deusto

Revista de Derecho Público

Vol. 73/1 enero-junio 2025

DOI: <https://doi.org/10.18543/ed7312025>

ESTUDIOS

LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN ESPAÑA: INSTITUCIONALIZACIÓN INCOMPLETA Y CLAVES PARA SU CONSOLIDACIÓN

*Senior Civil Servants in Spain: incomplete
institutionalization and keys to its consolidation*

Manuel Arenilla Sáez

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración
Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España
<https://orcid.org/0000-0002-7533-8896>

Jesús Llorente Márquez

Consultor de organización y de empleo público
Profesor sustituto. Universidad Complutense de Madrid, España
<https://orcid.org/0000-0002-4876-3416>

<https://doi.org/10.18543/ed.3326>

Fecha de recepción: 19.05.2025

Fecha de aprobación: 10.06.2025

Fecha de publicación en línea: junio 2025

Derechos de autoría / Copyright

Estudios de Deusto. Revista de Derecho Público es una revista de acceso abierto, lo que significa que es de libre acceso en su integridad. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales, sin la previa autorización del editor o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

Estudios de Deusto. Revista de Derecho Público is an Open Access journal which means that it is free for full access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.

Estudios de Deusto. Revista de Derecho Público

© Universidad de Deusto • ISSN 0423-4847 • ISSN-e 2386-9062, Vol. 73/1, enero-junio 2025
<http://www.revista-estudios.deusto.es/>

LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN ESPAÑA: INSTITUCIONALIZACIÓN INCOMPLETA Y CLAVES PARA SU CONSOLIDACIÓN

*Senior Civil Servants in Spain: incomplete
institutionalization and keys to its consolidation*

Manuel Arenilla Sáez

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración
Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. España
<https://orcid.org/0000-0002-7533-8896>

Jesús Llorente Márquez

Consultor de organización y de empleo público
Profesor sustituto. Universidad Complutense de Madrid. España
<https://orcid.org/0000-0002-4876-3416>

<https://doi.org/10.18543/ed.3326>

Fecha de recepción: 19.05.2025

Fecha de aprobación: 10.06.2025

Fecha de publicación en línea: junio 2025

Resumen

La aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público (2007) introdujo la figura del directivo público profesional como instrumento clave para modernizar la Administración española. Su incorporación contribuye a mejorar la eficacia en la ejecución de los programas de gobierno y en la prestación de servicios públicos, así como la legitimidad democrática. No obstante, su desarrollo efectivo sigue dependiendo de la voluntad política, lo que limita su institucionalización. El reconocimiento del valor añadido que aporta a la gestión pública resulta aún desigual. Este artículo analiza cómo ha sido regulada y gestionada la dirección pública profesional en las Administraciones públicas españolas, identifica los principales déficits del modelo vigente y plantea propuestas orientadas a fortalecer su institucionalización y profesionalización dentro del sistema administrativo.

Palabras clave

Dirección pública profesional; gestión de empleo público; desarrollo directivo; institucionalización administrativa.

Abstract

The approval of the Basic Statute of Public Employees (2007) introduced the figure of the Senior Civil Servant as a key instrument for modernizing public the Spanish administration. "Its incorporation contributes to improving the effectiveness of government programme implementation and public service delivery, as well as enhancing democratic legitimacy. However, its effective development still depends on political will, which limits its institutional consolidation. The added value it brings to public management remains unevenly recognised. This article analyses how different Spanish public administrations have regulated and managed the Senior Civil Service, identifies the main shortcomings of the current model, and puts forward proposals aimed at strengthening its institutionalisation and professionalisation, within the administrative system.

Key words

Senior Civil Service, Senior Civil Servant, leadership development, institutionalisation of public administration.

Sumario: I. INTRODUCCIÓN. II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. III. DIAGNÓSTICO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. 1. Administraciones con regulación legal y reglamentaria. 2. Administraciones con regulación legal. 3. Administraciones sin regulación normativa específica. IV. APRENDIZAJE DEL ESTUDIO. 1. Identificación de la función directiva profesional. 2. Régimen jurídico de la dirección pública profesional. 3. Perfil de acceso a la dirección pública profesional. 4. Evaluación de la dirección pública profesional. 5. Cese en la dirección pública profesional. V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS AL ESTUDIO. VI. BIBLIOGRAFÍA.

I. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente el ejercicio de funciones directivas en el ámbito público ha sido reservado a personal designado por criterios de confianza política o personal. Como si de un sistema de *spoils system* se tratará, las actividades de esta naturaleza eran y son patrimonializadas por personas que, atendiendo más a criterios clientelares que profesionales, eran y son cooptadas por quienes ejercen el poder político en cada uno de los niveles de gobierno, aunque su intensidad es variable según las Administraciones públicas.

Esta cultura instalada en las Administraciones públicas para cubrir los puestos de trabajo directivos entró en aparente contradicción con la aprobación de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) que, en su artículo 13, recogía por primera vez la figura del directivo público profesional con carácter facultativo, a la que el artículo 8 de esa ley no considera una clase de personal diferenciada (Fuentetaja 2007, 467; Blanco 2010, 193).

Fue la primera ocasión en la que el legislador la mencionó, ya que la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública no ofrecía definición alguna ni de su perfil profesional ni de las personas llamadas a ejercerla.

La primera referencia hay que buscarla en el Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba la Ley articulada de Funcionarios Civiles del Estado. Esta disposición normativa contemplaba la posibilidad de que determinadas «plazas» destinadas al ejercicio de funciones de dirección y de gestión fuesen cubiertas por funcionarios del Cuerpo Técnico de Administración Civil. A sus aspirantes se les requería la obtención de un diploma de directivos que habría de lograrse mediante la superación de determinadas pruebas selectivas y cursos de formación y capacitación. Este sistema, sin embargo, nunca llegó a establecerse.

Ni el Decreto 315/1964, de 7 de febrero, ni la Ley 30/1984, de 2 de agosto, ni la Ley 7/2007, de 12 de abril estimularon de una forma decidida a

las Administraciones públicas para la implantación de la figura. A ello habría que unir que el carácter facultativo establecido en el EBEP para su establecimiento no contribuiría a ello. El peso de la cultura política-administrativa española parecía obrar como una barrera infranqueable.

La histórica falta de implantación de la dirección pública profesional (DPP) entre nosotros no merma la importancia que esta tiene para dotar de eficacia a los programas y acciones de gobierno (Gerson 2020, 6 y 8). Disponer de directivos públicos capacitados no solo exige competencias técnicas o formativas sino también capacidades y aptitudes de liderazgo. Existe un consenso general respecto a que un buen liderazgo y las competencias a él asociadas se traduce en un mejor rendimiento, eficiencia y productividad organizacional (Orazi, Turrini y Valotti 2013, 495; y Van Wart 2013, 528).

La Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad del Servicio Público (OCDE 2019) invita a que los altos funcionarios públicos llamados a proveer puestos de trabajo directivos se hallen capacitados para asumir funciones de liderazgo, sean seleccionados con transparencia, atendiendo a su mérito y capacidad, y sean formados con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar su trabajo eficazmente (OCDE 2023, 24).

El necesario surgimiento de una DPP hay que explicarlo por el alto grado de impacto que tiene en el funcionamiento de las organizaciones públicas; también por la necesidad de garantizar que los directivos públicos dispongan de las capacidades adecuadas para que sean lo más eficaz posible en ámbitos que requieren tratar problemas de una forma innovadora (Gerson, 2020, 10).

El directivo público profesional posibilita y hace factible la estrategia política, la gestión de proyectos, la dirección de personas y de recursos y coadyuva a conseguir un servicio público eficaz. (Jiménez 2009, 104; Gorriti 2010, 56-59; y Carrillo 2020, 59). Arenilla y Delgado (2019, 46) destacan el alto valor público que aportan los directivos públicos profesionales en el apoyo a la toma de decisiones y su ejecución, a las funciones de planificación, coordinación y evaluación de programas, y a la realización de propuestas de mejora.

En cualquier caso, y a pesar del reconocimiento que la trascendencia de la figura tiene para la modernización de las Administraciones públicas, se viene constatando la existencia de obstáculos que dificultan dotarla de mayor amplitud y profundidad. Esto impide su institucionalización efectiva que requeriría un marco claro y una continuidad política que no se observa en la normativa española hasta el momento (Briones 2019, 151).

El decidido interés de los responsables políticos por seguir reservándose una amplia capacidad de nombramiento y de cese en los altos niveles de las Administración fundamentado en criterios de confianza, se ve apoyado por determinados intereses corporativos que no son proclives a su profesionalización, más allá de las declaraciones formales. Nada de esto favorece la consolidación y estabilidad del directivo público profesional (Arenilla y Delgado

2019, 44; Arenilla 2021, 202-203). De esta manera, el peso de la esfera política en las decisiones de contratación de personal sigue siendo la principal barrera al establecimiento de la DPP en nuestro país. Esto conduce a su débil institucionalización (Cortés 2024, 24), lo que tiene implicaciones en la integridad, la profesionalidad, la capacidad de respuesta y la confianza ciudadana (Gerson 2020, 40).

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de obtener un conocimiento fehaciente de la situación que presenta la regulación del directivo público profesional en las Administraciones públicas españolas, las fuentes de análisis esenciales que se han utilizado en la investigación han sido el marco normativo vigente en la Administración General del Estado (AGE) y en todas las Administraciones autonómicas. Singularmente, la normativa legal y reglamentaria sobre empleo público y las disposiciones que regulan su régimen de Administración y de Gobierno.

El análisis normativo permitió diferenciar entre Administraciones públicas que regulan la figura a un nivel legal y reglamentario, aquellas que la regulan a un nivel legal pero que no disponen de desarrollo reglamentario y, finalmente, aquellas otras que no han legislado aún de forma específica sobre ello. La tabla n.º 1 ofrece una clasificación de las Administraciones públicas atendiendo a los criterios señalados.

Tabla n.º 1. *Administraciones públicas.
Regulación de la función directiva profesional*

Administraciones que regulan la figura a un nivel legal y reglamentario	Administraciones que regulan la figura a un nivel legal	Administraciones sin regulación específica
Administración General del Estado. Asturias. Castilla-La Mancha.	Andalucía. Extremadura. Galicia. La Rioja. País Vasco. Valencia.	Aragón. Islas Baleares. Canarias. Cantabria. Castilla y León. Cataluña. Madrid. Murcia. Navarra.

Fuente: Elaboración propia a partir de los textos normativos.

En el aspecto metodológico, y junto con la determinación de las fuentes de información, fue preciso identificar las dimensiones sobre las que habría

de realizarse el estudio comparativo. El marco de ítems quedó definido a partir del contenido que el artículo 13 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) realiza sobre la figura del directivo público profesional. A raíz de su redacción se estimaron como fundamentos y objetivos de la investigación estos aspectos:

- Obtener un conocimiento de la naturaleza de las funciones directivas. Esto exigía identificar la definición que del directivo público profesional realizan las Administraciones públicas, las funciones que desempeñan, las responsabilidades que asumen y el régimen jurídico al que se adscribe.
- Identificar los criterios utilizados en su designación. Para ello el estudio habría de abordar aspectos que permitieran conocer sus fuentes de reclutamiento, los cuerpos, escalas o categoría laboral de origen y el procedimiento de selección y provisión
- Conocer los principios a los que se sujeta la evaluación del personal directivo. Para ello se prestó una especial atención a las posibilidades de progresión profesional y a la incidencia de su actividad profesional en el sistema retributivo.
- Identificar las condiciones de cese.

III. DIAGNÓSTICO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Con el fin de realizar una exposición clara del análisis realizado y de los resultados obtenidos, este apartado se estructura en los tres bloques mencionados con anterioridad en la tabla nº 1.

1. *Administraciones con regulación legal y reglamentaria*

1.1. Administración General del Estado

El artículo 13 del TREBEP en nada ayuda a determinar cuál es el contenido de las funciones directivas realizándose simplemente una definición tautológica: ... *Es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales...* Ésta tautología condiciona y determina la definición de principios y criterios que han de regir y guiar su gestión.

1.1.1. Identificación de la función directiva profesional

En el ámbito de la AGE, el Real Decreto-Ley 6/2023, de 19 de diciembre¹, realiza una especificación más amplia del directivo público profesional.

¹ 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.

La disposición normativa concreta, al menos, que el ejercicio de funciones directivas conlleva: el establecimiento de objetivos; funciones de planificación y coordinación; evaluación de objetivos y de resultados; gestión de recursos; y la dirección y coordinación de unidades administrativas. Sin duda, la determinación y definición de estas funciones posibilita establecer criterios más concretos para la gestión del personal directivo profesional.

Inicialmente, la AGE restringe la consideración de directivo público profesional a las subdirecciones generales por lo que todos aquellos empleados que asumen el ejercicio de dichos cargos tendrán el carácter de director o de directora pública profesional. La opción del legislador en este punto ha sido hacer tabla rasa y atribuir a todas las subdirecciones generales este rasgo. Quizá hubiese sido más racional plantear un estudio objetivo de los puestos de trabajo que identificara aquellas subdirecciones que conllevan realmente el ejercicio de funciones directivas profesionales.

La identificación de los puestos directivos ha de ir necesariamente acompañada de una información que permita determinar los empleados públicos que reúnen las competencias y capacidades adecuadas para el ejercicio de funciones directivas con el fin de garantizar la ocupación del puesto por la persona más idónea. En este sentido es importante señalar la creación de un inventario de personal directivo como así establece la Orden, TDF/379/2024, de 26 de abril². Este inventario de personal habría de disponer, no solo de información que permitiera recoger la trayectoria profesional de los empleados públicos sino también del potencial con el que cuentan para ejercer las funciones directivas. No obstante, hay que cuestionar el carácter voluntario de la inscripción de los empleados en el inventario, como así establece la Orden. Una gestión eficaz del empleo público conlleva obtener un conocimiento preciso de todos los recursos humanos con el fin de realizar una adecuada planificación de personal que permita disponer del candidato apropiado para un puesto determinado.

1.1.2. Régimen jurídico de la DPP

El Real Decreto-Ley 6/2023, de 19 de diciembre, indica que para la cobertura de los puestos de subdirector general se requiere ser funcionario de carrera. Ni el personal laboral, ni el personal externo procedente de otros sectores tienen reconocida la posibilidad de acceso a la función directiva profesional.

² Orden 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.

No obstante, el artículo 3.3 de la Orden, amplía la figura de la DPP al admitir la posibilidad de identificar otros puestos que puedan ser desempeñados por personal laboral³.

1.1.3. Perfil de provisión de la DPP

La provisión de las subdirecciones generales ha de realizarse entre funcionarios de carrera del Estado, de las comunidades autónomas o de las entidades locales pertenecientes al subgrupo A1 de titulación. Esta apertura, que posibilita la movilidad entre Administraciones públicas, no solo favorece la constitución de una mayor cantera de candidatos para la cobertura de los puestos de trabajo, sino que también promueve la transferencia e incorporación de conocimiento de empleados procedentes de otras Administraciones enriqueciendo el valor público en la prestación de servicios y haciendo a las Administraciones menos endogámicas.

Es preciso significar la importancia que en la selección de los directivos tiene no solo la pertenencia a un determinado subgrupo de titulación sino también hallarse en posesión de determinadas competencias y capacidades. En este aspecto, la Orden TDF/379/2024, de 26 de abril, incide en la valoración de determinadas aptitudes y capacidades⁴.

1.1.4. Evaluación de la DPP

Una de las características esenciales con las que definió el EBEP al personal directivo fue el control de su actividad y de los resultados de su gestión. Sin embargo, llama la atención que, siendo uno de los aspectos básicos no se haya incidido de una forma más profusa en la apreciación de su rendimiento o desempeño.

Esta carencia limita, por el momento, profundizar en aspectos significativos que determinan la gestión del personal directivo profesional y que tienen

³ Es importante indicar el carácter limitado con el que el personal laboral podría ejercer funciones directivas en los órganos centrales de la Administración del Estado, dado que el carácter general para el ejercicio de funciones públicas es el régimen estatutario. Más posibilidades podríamos conferir a que estos puestos de trabajo sean ocupados mediante un contrato laboral de alta dirección en el sector público institucional, como así aparece reconocido normativamente en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (artículos 100 o 106, entre otros).

⁴ La Orden TDF/379/2024, de 26 de abril define cinco áreas competencias para la selección del personal directivo:

1. Liderazgo transformador.
2. Gestión estratégica de proyectos.
3. Comunicación y relaciones interpersonales.
4. Adaptabilidad y toma de decisiones.
5. Compromiso con el servicio público y ética profesional.

incidencia, tanto en su régimen retributivo, especialmente en la determinación de las retribuciones variables, como en la posibilidad de definir y de diseñar una carrera profesional vinculada al ejercicio de funciones directivas⁵.

1.1.5. Cese en la DPP

De acuerdo con el Real Decreto-Ley 6/2023, de 19 de diciembre, el nombramiento y cese en puestos de personal directivo público profesional en la AGE se realizará por el procedimiento de libre designación. Dada la forma de provisión de estos puestos de trabajo persiste el criterio de confianza en su nombramiento, así como en su cese. Este también es un rasgo presente en la práctica totalidad de las Administraciones autonómicas. Nos encontramos ante un contrasentido al tratar de dotar a esta figura de rasgos profesionales en el acceso para después posibilitar la discrecionalidad en su cese, si bien la citada norma contempla de forma excepcional que el cese se produzca por pérdida de confianza.

1.2. Principado de Asturias

1.2.1. Identificación de la función directiva profesional

En Asturias, la Ley 7/2014, de 17 de julio, de medidas en materia de función pública y organización administrativa aborda por vez primera la figura del directivo profesional. Aunque inicialmente esta ley no determina de forma concreta a qué puestos de trabajo les es aplicable dicha condición, con posterioridad la Ley 2/2023, de 15 de marzo, de Empleo Público concreta que son a las subdirecciones generales.

La Ley 2/2023, de 15 de marzo, identifica como funciones directivas: la fijación de objetivos, la promoción, el desarrollo y ejecución de las políticas públicas y la puesta en práctica de propuestas y acciones de mejora. Esto implicaría que todas las subdirecciones realizarían esas funciones.

⁵ Tal y como indica el Real Decreto-Ley 6/2023, de 19 de diciembre, el nombramiento está inicialmente previsto para un periodo de cinco años que podrá ser renovable por periodos idénticos. Este condicionante temporal determina las posibilidades de carrera horizontal, si fuese contemplada, para definir y delimitar los tramos de progreso en su ejercicio.

Por lo que respecta a la posibilidad de configurar una carrera profesional vertical, solo los puestos de subdirector tienen la naturaleza de directivos públicos profesionales lo que dificulta pensar en esa posibilidad, ya que el resto de los órganos directivos que conforman la AGE se hallan vinculados a un régimen jurídico de designación y de provisión distintos (subsecretarios, secretarios generales, secretarios generales técnicos y directores generales), aunque, salvo para los secretarios generales se requiera formar parte del subgrupo A1 de funcionarios de carrera.

Junto a esta definición cualitativa, es preciso apuntar la limitación que la Ley 7/2014, de 17 de julio establece al número de puestos de trabajo de carácter directivo profesional, indicando que *«los puestos de subdirección general no podrán duplicar el número de puestos reservados a las direcciones generales»*⁶.

A diferencia de otras Administraciones, el marco jurídico asturiano no alude a un inventario específico para el personal de DPP, lo que *a priori* limita disponer de un conocimiento más exhaustivo de empleados públicos que reúnan las capacidades necesarias para el desempeño de los cargos directivos.

El Acuerdo de 8 de marzo de 2024, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la relación de puestos directivos identifica diez puestos de trabajo con el rango de subdirección que tienen atribuido el carácter de DPP⁷.

1.2.2. Régimen jurídico de la DPP

En consonancia con el régimen jurídico general de función pública, la Ley 2/2023, de 15 de marzo, circunscribe el acceso a las funciones de subdirección a los funcionarios de carrera, reservando a supuestos tasados su cobertura por parte del personal laboral.

Nuevamente encontramos en la legislación asturiana, concretamente en el Decreto 9/2024, de 2 de febrero⁸ una limitación cuantitativa para la ocupación de puestos de subdirección por parte del personal laboral, ya que,

⁶ El legislador asturiano también incide en las limitaciones cuantitativas para la creación de las subdirecciones generales mediante la Ley 8/1991, de 30 de julio, de Organización de la Administración del Principado de Asturias, ya que solo están autorizadas cuando existan cuatro o más unidades orgánicas con rango de servicio en cada dirección general.

⁷ Es significativo que cuando el acuerdo se refiere a puestos de subdirección que han de ser desempeñados por personal funcionario de carrera se refiere a ellos como puestos «reservados», mientras que cuando se trata de valorar la ocupación de puestos de subdirección por personal laboral, se refiere a ellos como «puestos exentos de ostentar la condición de personal funcionario».

Conforme al acuerdo, deberán de ser desempeñados por el personal funcionario de carrera los puestos de: Subdirección General de Reforma de la Administración; Subdirección General de Reorganización y Modernización del Empleo Público; Subdirección General de Presupuestos y Sector Público; Subdirección General de Finanzas y Juego; Subdirección General de Salud Pública y Atención a la Salud Mental; Subdirección General de Prevención de Incendios Forestales; Subdirección General de Infraestructuras.

Mientras que pueden ser desempeñados indistintamente por personal funcionario o laboral los puestos de: Subdirección General para la Estrategia de Modelo de Región y Atracción de Inversiones; Subdirección General de Cambio Climático y Economía Circular y Subdirección General de Política Lingüística.

⁸ Decreto 9/2024, de 2 de febrero por el que se aprueba el Reglamento del Personal Directivo Profesional de la Administración del Principado de Asturias.

en ningún caso, el número de puestos de trabajo de subdirecciones generales que puede ocupar el personal laboral podrá ser superior a la mitad del número total de subdirecciones generales existentes en las consejerías.

Las disposiciones normativas no contemplan la posibilidad de que los puestos de subdirector general sean provistos por personal procedente de otros sectores y limita la oportunidad para que pueda concurrir personal de otras Administraciones públicas. Si bien con esta medida se pone en valor el capital humano de la Administración autonómica, condiciona la atracción de recursos humanos que aporten nuevo talento y experiencia a la Administración.

1.2.3. Perfil de provisión de la DPP

La cobertura de los puestos de subdirección general requiere la condición de funcionario de carrera o personal laboral perteneciente al subgrupo A1 de titulación o equivalente.

No se encuentra recogida la acreditación de competencias previas, ni la evaluación del desempeño como criterio de selección, ni la posibilidad de evaluar el potencial para la ocupación de los puestos de subdirección. Resulta paradójico que siendo la evaluación del desempeño un criterio que define el puesto de trabajo de la DPP no se tenga en cuenta precisamente en el proceso de provisión.

1.2.4. Evaluación de la DPP

La normativa asturiana reconoce de forma clara, a diferencia de otras Administraciones, las implicaciones de la evaluación en la percepción de un complemento de productividad siempre y cuando haya resultado positiva al cumplirse al menos, el setenta y cinco por ciento de los objetivos fijados.

El periodo de duración de ejercicio del puesto se vincula al tiempo previsto para la duración del plan, programa o proyecto. Esta acotación temporal condiciona la articulación de una carrera horizontal en la DPP, que la normativa asturiana no recoge en estos momentos.

Por lo que respecta a la posibilidad de una carrera vertical, el hecho de que solo los puestos de subdirector se integren en la DPP dificulta su viabilidad al encontrarse el resto de órganos directivos (altos cargos) sometidos a un régimen jurídico de selección y designación distintos.

1.2.5. Cese en la DPP

A pesar de que en el procedimiento de provisión se introduzcan ciertas notas que permitan reforzar la profesionalidad para la ocupación de los puestos directivos de subdirección, se sigue el procedimiento de libre designación, tanto para proceder al nombramiento como al cese.

1.3. Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha

1.3.1. Identificación de la función directiva profesional

La Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha y el Decreto 215/2019, de 30 de julio, del Estatuto de la Dirección Pública Profesional de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha confiere a las relaciones de puestos de trabajo la identificación de los que han de ser considerados como directivos públicos.

La normativa señala que el reconocimiento de estos puestos requiere del ejercicio de determinadas funciones como: la participación en la formulación de programas públicos; la planificación, dirección, coordinación, supervisión y evaluación de las actividades y de personas; la propuesta e implementación de medidas de innovación y mejora de servicios y actividades y la rendición periódica de cuentas.

En cualquier caso, resulta significativo que solo se incluyera como de DPP un único puesto de trabajo, el director de la Oficina en Bruselas y que, además, con posterioridad, haya sido objeto de recurso que se ha resuelto despojándole de esta condición⁹.

La normativa adolece de una falta de previsión para la constitución de un inventario o registro de directivos. Esto permitiría disponer de un conocimiento sobre los empleados públicos que potencialmente puedan desempeñar puestos de este carácter y dotar de un mayor grado eficacia a la provisión de estos puestos.

1.3.2. Régimen jurídico de la DPP

Tal y como establece el artículo 14 de la ley, el ejercicio de los puestos directivos queda reservado a funcionarios de carrera, aunque admite que tanto el personal laboral de la Administración castellanomanchega como los empleados procedentes de otros sectores puedan acceder al ejercicio de funciones directivas públicas, si bien estos supuestos tienen un carácter excepcional.

⁹ Conforme al Acuerdo de 20/07/2021, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la Relación de Puestos de Trabajo de personal directivo profesional de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha únicamente tenía esta consideración el Director de la Oficina en Bruselas.

Con posterioridad el Acuerdo de 29/10/2024, del Consejo de Gobierno, en ejecución de la sentencia de la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Castilla-La Mancha n.º 190/2024, de 23 de julio, anula el Acuerdo del Consejo de Gobierno, de 20/07/2021, por el que se aprueba la Relación de Puestos de Trabajo de personal directivo profesional de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. En la actualidad ningún puesto de trabajo tiene la consideración de DPP en la Administración autonómica de Castilla-La Mancha.

1.3.3. Perfil de provisión de la DPP

El marco normativo requiere que los funcionarios de carrera que acceden a estos puestos han de pertenecer a uno de los cuerpos o escalas del grupo A de titulación. Esto implica que tanto funcionarios de carrera del subgrupo A1 como del subgrupo A2 son aspirantes potenciales para la cobertura de puestos de trabajo de carácter directivo.

Además, esta vez de forma acertada, el Decreto 215/2019, de 30 de julio, preceptúa que, junto con el requisito de titulación, es necesaria la acreditación de competencias directivas por parte de los empleados que aspiren a ocupar un puesto de esta naturaleza.

1.3.4. Evaluación de la DPP

Aunque la normativa autonómica señala diversos criterios de calificación para la cobertura del puesto, la evaluación del desempeño del empleado público en su actividad profesional previa es la gran olvidada. Esto resulta, cuanto menos, disonante con la significación que el decreto otorga a la retribución variable, ya que establece un incentivo del 10 % para los directivos que hayan obtenido un desempeño excelente.

Como en las Administraciones anteriormente mencionadas, la normativa autonómica no establece relación alguna entre los resultados obtenidos de la evaluación del personal directivo y su aplicación a la carrera profesional que tampoco aquí se contempla.

1.3.5. Cese en la DPP

Tanto el nombramiento como el cese se realizan de forma discrecional, por lo que los rasgos de profesionalidad con los que se pretende revestir a esta figura se hallan condicionados por este aspecto.

2. *Administraciones con regulación legal*

2.1. Comunidad Autónoma de Andalucía

2.1.1. Identificación de la función directiva profesional

La Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía concreta el ejercicio de las funciones directivas en: la participación para la definición de políticas; el establecimiento de planes estratégicos; la dirección, gestión y motivación al personal; la colaboración y cooperación con otras entidades; la evaluación de la actividad y la realización de propuestas de mejora.

Un aspecto significativo de la legislación andaluza es que no confiere a la figura del directivo público profesional un carácter uniforme, sino que realiza una diferenciación entre:

- a) Directivos públicos profesionales altos cargos. Tendrán esta consideración los titulares de:
 - 1. Las secretarías generales técnicas.
 - 2. Las direcciones generales que tengan como competencias la inspección, el control económico-financiero, los tributos, la asistencia jurídica o los recursos humanos.
 - 3. Las delegaciones provinciales o territoriales
- b) Directivos públicos profesionales funcionarios de carrera o laborales fijos. En el caso de los puestos a ocupar por este colectivo, la ley no identifica ni concreta qué puestos de trabajo son estos, correspondiendo a las relaciones de puestos de trabajo su determinación.

La norma no se pronuncia por un registro específico de personal directivo público que permita identificar empleados públicos con una acreditada trayectoria profesional en el ejercicio de funciones directivas, lo que constituye un déficit de planificación del personal en este nivel.

2.1.2. Régimen jurídico de la DPP

La diferenciación que establece el marco jurídico entre los directivos públicos profesionales altos cargos y el resto de los directivos públicos profesionales requiere, a su vez, distinguir entre sus fuentes de reclutamiento.

En el caso de los primeros, no es imprescindible que tengan la condición de empleados públicos. En el caso de los segundos, sí es preceptivo disponer de la condición de personal funcionario de carrera o personal laboral fijo.

Inicialmente la disposición normativa no contempla la posibilidad de acceso de personal procedente de otros sectores en el caso del segundo tipo de directivos profesionales, lo que si bien, de un lado promueve la carrera de los empleados públicos de la propia organización, de otro limita la entrada en la Administración de nuevas ideas, innovaciones y experiencias.

2.1.3. Perfil de provisión de la DPP

Cuando la Ley 5/2023, de 7 de junio se refiere a la selección del directivo público profesional lo hace de forma indistinta tanto para el directivo alto cargo como para el directivo público funcionario de carrera o laboral fijo. Es pues predicable de ambos colectivos que su selección deba realizarse mediante convocatoria pública y obedecer a los principios de idoneidad, mérito, capacidad y publicidad.

Tanto en uno como en otro colectivo es preciso acreditar titulación universitaria y determinadas competencias profesionales.

2.1.4. Evaluación de la DPP

Como en otros marcos regulatorios, es destacable la importancia que la ley andaluza confiere a la evaluación, de forma que los resultados obtenidos pudieran determinar la cuantía retributiva a percibir por los logros alcanzados, si bien este aspecto se halla regulado con carácter facultativo. Hubiera sido más oportuno y deseable establecer su obligatoriedad dada la importancia que en el desempeño de los puestos directivos se otorga a la obtención de logros y de resultados.

La ley no contempla la repercusión que la evaluación del desempeño pueda tener en el desarrollo de la carrera profesional de los directivos, ya que no la prevé.

En el caso andaluz, sí es factible pensar en la articulación de una carrera vertical para los directivos públicos profesionales que les permita un progreso profesional a los puestos de secretarías generales técnicas y las direcciones generales señaladas, dado los criterios objetivos de selección, evaluación y designación que concurren en la provisión de estos.

2.1.5. Cese en la DPP

El cese discrecional solo es contemplado para aquellos empleados que tengan la consideración de directivos públicos alto cargo, por lo que no cabe la discrecionalidad en el cese del resto de los puestos de la DPP.

2.2. Comunidad Autónoma de Extremadura

2.2.1. Identificación de la función directiva profesional

La Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura regula la figura del directivo público profesional señalando a aquellos puestos que impliquen funciones de dirección, coordinación, evaluación, mejora de los servicios y de gestión de los recursos y de los programas presupuestarios.

La disposición normativa no determina inicialmente qué puestos de trabajo tienen la naturaleza de DPP, sino que sigue el criterio establecido por otras Administraciones públicas al derivar a las relaciones de puestos de trabajo su identificación. Tampoco establece un registro específico para el personal directivo, lo que limita las posibilidades de disponer de un conocimiento fehaciente de los empleados que cuentan con capacidades y aptitudes apropiadas para el ejercicio de estos puestos.

2.2.2. Régimen jurídico de la DPP

Los puestos podrán ser desempeñados por personal funcionario y laboral, si bien habrá de determinarse el régimen jurídico de adscripción atendiendo

a la naturaleza de sus funciones. La norma, al menos de forma explícita, no abre la posibilidad para que se incorporen a la DPP personal procedente de otros sectores¹⁰.

2.2.3. Perfil de provisión de la DPP

La selección para estos puestos exige que su cobertura se realice por funcionarios de carrera de los subgrupos A1 y A2 de titulación o categoría profesional laboral equiparable, lo que posibilita que un mayor número de empleados públicos pueda aspirar a su ocupación.

El marco jurídico de Extremadura no alude a la acreditación de competencias directivas previas, lo que implica que no se dispone de criterios adecuados que faciliten una mejor selección.

2.2.4. Evaluación de la DPP

La ley reconoce la necesaria evaluación de la actividad profesional del personal directivo, aunque el establecimiento de conceptos retributivos variables ligados a la evaluación es de carácter facultativo. Como ya se ha señalado en otros casos, carece de sentido que el ejercicio de esta actividad profesional no se halle acompañada de la aplicación de un sistema de incentivos.

No obstante, la normativa sí señala una cuantía máxima de retribución variable que establece en el 15 % y que puede ser devengada siempre que los resultados que se hayan alcanzado sean los apropiados.

La ley no regula la carrera profesional del directivo público, ni vertical ni horizontal. Por lo que respecta a la primera, la norma establece que los puestos de trabajo que conforman la DPP se sitúan bajo los órganos que asumen la dirección política de gobierno. Esto dificulta la posibilidad de jerarquizar los puestos dentro de la DPP, salvo que se establezca que en el acceso a algunos cargos políticos se sigan los criterios de la DPP.

La carrera horizontal tampoco se halla habilitada. Las limitaciones en la carrera vertical para los directivos públicos profesionales aconsejarían idear un sistema de carrera horizontal que valorase la mejora en sus capacidades y competencias, así como el logro de resultados.

2.2.5. Cese en la DPP

Tanto el nombramiento como el cese del personal directivo profesional tienen un carácter discrecional, por lo que, a pesar de tratar de objetivar la

¹⁰ Sin embargo, de la redacción del artículo 23.3 puede extraerse dicha oportunidad al señalar que: *La condición de personal directivo de carrera no constituye mérito para el acceso al empleo público*. La ley parece autorizar que empleados de otros ámbitos sean nombrados para el ejercicio de puestos de trabajo de DPP sin que ello justifique su acceso directo al régimen de función pública extremeño.

selección a través del procedimiento de convocatoria previsto, el proceso parece quedar un tanto desvirtuado por esta circunstancia.

2.3. Comunidad Autónoma de Galicia

2.3.1. Identificación de la función directiva profesional

La Ley 2/2015, de 29 de abril, del Empleo Público de Galicia regula la figura del personal directivo profesional. La norma lo define exigentemente, indicando simplemente que es aquel que realiza funciones directivas profesionales y señalando, de forma genérica, que estas suponen el ejercicio tareas gerenciales, o de dirección, o de coordinación de unidades administrativas.

A diferencia de otras normas, la Ley 2/2015, de 29 de abril considera que son puestos de carácter directivo: las vicesecretarías generales, las subdirecciones generales, las secretarías territoriales y las jefaturas territoriales¹¹. No obstante, la Ley 5/2024, de 27 de diciembre, de medidas fiscales y administrativas en su artículo 97 suprime estas últimas de la condición de puestos directivos.

Con respecto a otras Administraciones, la ley señala la obligación de disponer en la Administración autonómica de un registro para este personal.

2.3.2. Régimen jurídico de la DPP

La naturaleza y características de estos puestos solo permite su cobertura por personal funcionario de carrera imposibilitando el acceso de personal laboral.

2.3.3. Perfil de provisión de la DPP

De entre el personal funcionario de carrera solo cabe la provisión de estos puestos por aquellos que pertenezcan al subgrupo A1 de titulación.

La normativa gallega exige que los candidatos dispongan de las capacidades y competencias precisas para el acceso.

2.3.4. Evaluación de la DPP

Como la normativa del resto de las Administraciones públicas analizadas, la ley gallega estima preceptiva la evaluación de los resultados alcanzados por el directivo, aunque dispone el establecimiento de retribuciones variables con carácter facultativo, lo que, como ya se ha señalado, no es adecuado.

A diferencia de otras Administraciones analizadas, es reseñable el carácter explícito con el que la ley relaciona la evaluación del desempeño con la

¹¹ La Ley, en su disposición transitoria tercera, establece con carácter transitorio estos puestos hasta un posterior desarrollo reglamentario por lo que habrá que esperar a su determinación definitiva.

carrera directiva profesional del empleado y con su progresión. Acierta la ley en recoger este punto, sin duda importante, para articular con posterioridad un sistema de carrera profesional que reconozca los méritos alcanzados¹².

2.3.5. Cese en la DPP

Por lo que respecta al cese en el puesto de trabajo, la norma establece que este puede ser debido a circunstancias objetivas y también a una pérdida de confianza. Este aspecto condiciona el hecho de que, a pesar de un adecuado desempeño, el empleado pueda verse cesado por la pérdida de confianza de quien efectúa su nombramiento o de quien le sustituya.

2.4. Comunidad Autónoma de La Rioja

2.4.1. Identificación de la función directiva profesional

La Ley 9/2023, de 5 de mayo, de función pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja regula la figura del directivo público profesional. El legislador autonómico crea dos instrumentos esenciales para la gestión de los puestos directivos. De un lado, la información objetiva acerca de la naturaleza de los puestos, de sus funciones y responsabilidades y que se incluyen en la relación de puestos. De otro, un registro de personal directivo profesional en el que consta la trayectoria de los empleados que han ejercido o ejercen este tipo de actividad.

La consideración de los puestos de trabajo como de DPP implica el ejercicio de funciones que conllevan: el establecimiento de objetivos; el ejercicio de labores de planificación, coordinación, evaluación, innovación y mejora de los servicios y la dirección de personas, la gestión de recursos, o el control y ejecución del presupuesto. El legislador autonómico apunta como función directiva la asunción de un alto nivel de autonomía y de responsabilidad, que implican responder por resultados, no por obediencia jerárquica. En realidad no se trata de una función, sino de un condicionante con el que se ejercen las funciones directivas, y que debe comprender la capacidad para argumentar técnicamente decisiones no viables o que no se ajusten a los planes aprobados.

2.4.2. Régimen jurídico de la DPP

La ley abre la posibilidad a ocupar los puestos de DPP al personal funcionario de carrera, al personal laboral de la Administración e, incluso, a personal ajeno a ella si así queda plenamente justificado.

¹² Así se reconoce en la propia Exposición de Motivos de la Ley y en su articulado (art. 35.2.b) donde se vincula el ejercicio de la DPP a la carrera directiva y a la posibilidad de promocionar dentro de ella.

2.4.3. Perfil de provisión de la DPP

En el caso de que el acceso al puesto de trabajo requiera la condición de funcionario de carrera, es necesario pertenecer al subgrupo A1 o A2 y tener reconocido, al menos, un nivel 24 y el grado II en la carrera horizontal o una antigüedad de diez años en dicho subgrupo.

Además de la titulación universitaria, la ley establece sistemas que permitan acreditar la experiencia y los conocimientos necesarios que se exijan en las relaciones de puestos. Con ello se garantiza que el funcionario dispone de capacidad y competencia necesarias para el ejercicio de las funciones directivas.

2.4.4. Evaluación de la DPP

Junto a un procedimiento reglado de selección, uno de los aspectos que consolidan el carácter profesional de estos puestos es la sujeción de quienes los ocupan a la evaluación periódica de su desempeño. Una cuestión relevante es vincular la evaluación a un sistema de incentivos con el que reconocer la iniciativa, el interés y los logros alcanzados, sin embargo, la ley otorga a este aspecto un carácter potestativo.

No se pronuncia la ley acerca del establecimiento de un sistema de promoción profesional que estimule la carrera del directivo público, tanto vertical como horizontal. No obstante, tiene cabida la primera ya que no se dispone que no puedan existir puestos de la DPP dependientes o situados bajo otros puestos de dicha naturaleza¹³.

Cabría contemplar la posibilidad, además, de establecer un sistema de carrera horizontal, como se contempla para los funcionarios de carrera, que reconozca el compromiso del directivo en el ejercicio de su actividad laboral.

2.4.5. Cese en la DPP

La Ley establece que el procedimiento de cese será discrecional, un aspecto este último que puede condicionar la profesionalidad con el que se pretende caracterizar el ejercicio de estas funciones directivas.

¹³ La Ley 6/2024, de 27 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas para el año 2025 de la Comunidad Autónoma de La Rioja suprime en su artículo 9. Dos la previsión del artículo 30.3 de la Ley 9/2023, de 5 de mayo, de función pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja que señalaba: «No podrán existir puestos de la Dirección Pública Profesional dependientes o situados bajo otros puestos de dicha naturaleza». También suprime en el apartado Uno del artículo de la primera ley la previsión del artículo 10.2 de la segunda que vinculaba los puestos de la DPP a la existencia de un programa, proyecto o plan y la obligación de justificar que no podían satisfacerse los objetivos asignados a estos «con la estructura orgánica y funcional existentes».

2.5. Comunidad Autónoma del País Vasco

2.5.1. Identificación de la función directiva profesional

Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco incorpora la figura de la DPP.

La norma deja al estudio y al análisis de puestos la determinación de aquellos que deberán de ser calificados de directivos. No obstante, la disposición adicional décima concreta algunos de ellos. Son los puestos de: subdirectores y delegados territoriales, a los que pueden unirse aquellos otros que, a raíz de su estudio, puedan reunir dicha naturaleza.

Para posibilitar su identificación, la ley señala un marco de funciones directivas como: la planificación, la coordinación, la evaluación, la innovación y la mejora de los servicios, pero como ocurre con la regulación de la DPP de La Rioja se define de manera impropia como función: «la asunción de un alto nivel de autonomía y de responsabilidad en el cumplimiento de sus objetivos».

A pesar de que la ley requiere que la identificación de puestos directivos se realice con su análisis y descripción, lo cierto es que consideraciones de voluntad y de oportunidad política se hallan muy presentes en su determinación¹⁴

Como exige una precisa gestión de personal directivo, es imprescindible unir al perfil objetivo de los puestos, la definición de un perfil subjetivo que concrete los conocimientos, la experiencia, las capacidades y aptitudes exigidas para el ejercicio de la actividad directiva. Es lo que la ley denomina «monografías de puestos directivos».

2.5.2. Régimen jurídico de la DPP

La norma admite la cobertura de estos puestos por funcionarios de carrera o personal laboral fijo de la Administración autonómica, empleados públicos procedentes de otras Administraciones o incluso personas que no tengan esta condición y provengan de otros sectores.

2.5.3. Perfil de provisión de la DPP

La ley vasca habilita a que la ocupación de puestos directivos se realice entre personas que cuenten con una titulación universitaria de grado, lo que posibilita que sean cubiertos por empleados integrados en los subgrupos A1 y A2.

¹⁴ El artículo 33.3 de la Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco señala: «En todo caso, la inclusión de determinados puestos de trabajo dentro de la dirección pública profesional dependerá, en exclusiva, de la voluntad de los órganos de gobierno de las Administraciones públicas vascas, en función de los criterios de autoorganización y oportunidad que estimen pertinentes».

La normativa añade la necesidad de acreditar determinadas competencias, capacidades y aptitudes por parte del empleado que aspira a acceder al puesto. De esta manera, no es suficiente disponer de una titulación de grado, sino que es preciso mostrar la capacidad y la competencia necesarias para el ejercicio de funciones directivas.

2.5.4. Evaluación de la DPP

Como otras Administraciones públicas, uno de los rasgos que consolidan la profesionalización de la DPP es la evaluación de resultados y la responsabilidad que les es exigible a los directivos por el ejercicio de dicha función.

Los resultados que se obtengan de la evaluación del rendimiento tienen una necesaria implicación en otros subsistemas del empleo público. La ley faculta para que pueda establecerse un sistema de incentivos vinculados a un complemento de retribución variable en función de la gestión realizada y de los resultados obtenidos. En este caso, el marco normativo señala que su cuantía deberá de situarse en un intervalo de entre el 5 y el 15 % por ciento del total de retribuciones del puesto de trabajo.

La ley determina que no podrán existir puestos de DPP dependientes o situados bajo otros puestos de dicha naturaleza, por lo que impide la carrera vertical. En lo que atañe a la carrera horizontal, la norma no se pronuncia. Sería conveniente plantear un sistema que reconozca el aprendizaje y la adquisición de competencias directivas en el ejercicio de esta función como factor motivante, dada la limitación que existe de forma generalizada para ocupar otros puestos en los órganos superiores de las Administraciones.

2.5.5. Cese en la DPP

En el caso de la Administración vasca la regulación de nombramiento y de cese quedan postergados a un futuro desarrollo reglamentario.

2.6. Comunidad Autónoma Valenciana

2.6.1. Identificación de la función directiva profesional

La regulación de la DPP se contempla en la Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Función Pública Valenciana.

Vuelve la normativa autonómica valenciana, como lo han hecho otras Administraciones, a incidir en que son rasgos de la función directiva el alto nivel de autonomía y de responsabilidad con la que se desempeña, aunque como ya se ha señalado, constituye una cualidad propia del ejercicio de la función de dirección.

Como otras Administraciones, la disposición normativa confiere al estudio y al análisis de los puestos de trabajo la identificación de aquellos que deberán de ser reconocidos como de DPP.

Junto a las relaciones de puestos, la ley prevé contar con un registro de personal directivo público profesional en el que figurará inscrito todo el personal que ejerza o haya ejercido este tipo de puestos o funciones, con su currículum y demás datos de interés.

2.6.2. Régimen jurídico de la DPP

Además de los funcionarios de carrera, la ley admite la posibilidad de que determinados puestos de trabajo de naturaleza directiva sean desempeñados por personal laboral fijo e incluso también reconoce la posibilidad de que concurran a su cobertura personal procedente de otros sectores.

2.6.3. Perfil de provisión de la DPP

Un aspecto que distingue la regulación valenciana con respecto a otras es un mayor nivel exigencia a los candidatos para el acceso a estos puestos. Al requerimiento de disponer de un determinado nivel de titulación se unen otros requisitos. En concreto, se les demanda ser funcionarios de carrera pertenecientes a cuerpos o escalas del subgrupo A1 y, a los funcionarios de carrera de la Generalitat, encontrarse desempeñando puestos de trabajo del nivel 24 o superiores, y disponer de un reconocimiento de grado II en el desarrollo de su carrera horizontal.

Este nivel de exigencia es mayor en los casos en los que se posibilita el concurso de funcionarios de carrera provenientes de otras Administraciones públicas. Estos, además de cumplir con el requisito de titulación y nivel competencial establecido para los funcionarios de la Generalitat, deberán de acreditar, además, una antigüedad de 10 años en el subgrupo A1 de titulación.

2.6.4. Evaluación de la DPP

Parece incongruente que, admitiendo la ley como obligatoria la necesidad de evaluar los resultados de quienes ejercen funciones directivas, sin embargo, solo reconoce como posibilidad el establecimiento de un sistema de incentivos por los objetivos conseguidos. Se corre el riesgo de que, si no se desarrolla adecuadamente la evaluación, la implantación de la DPP se quede, como en tantas ocasiones en nuestra historia administrativa, en un mero ejercicio formal (Arenilla 2017, 303).

Tampoco la ley se pronuncia ni por la carrera vertical ni por la carrera horizontal de los directivos públicos. La primera se encuentra condicionada por su dependencia directa e inmediata a los órganos políticos. En el caso de la carrera horizontal resulta incoherente que no se halle habilitada cuando precisamente constituye un criterio a valorar en los aspirantes del subgrupo A1 que pretenden acceder al puesto directivo.

2.6.5. Cese en la DPP

Como en otras Administraciones, resulta contradictorio que el nombramiento ha de resultar motivado por la necesidad de justificar que la persona seleccionada reúne los requisitos de idoneidad específicos, y que la ley señale que el cese tiene un carácter discrecional.

3. *Administraciones sin regulación normativa específica*

En el resto de las comunidades autónomas, encontramos algunas que, si bien no disponen «*stricto sensu*» de un marco jurídico en el que se establezcan principios y normas para la regulación específica de la DPP, han realizado algún aporte para la gestión su personal directivo.

En el caso de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, La Ley 3/2007, de 27 de marzo, de la Función Pública crea la figura del personal directivo, aunque sin otorgarle el carácter de profesional.

La ley no determina cuál es el perfil de los candidatos destinados a ocupar los puestos de la DPP, aunque establece que deben ser funcionarios de carrera y pertenecer a los subgrupos A1 y A2, además de lo que establezcan las relaciones de puestos de trabajo. A esto hay que añadir que un condicionante ineludible por parte de los aspirantes a cubrir estos puestos es disponer del diploma de personal directivo.

La obtención del diploma requiere superar un programa de aprendizaje en competencias directivas que incluye capacitación en liderazgo de personas y dirección de equipos, comunicación y transparencia, visión, estrategia y planificación, gestión del cambio y conducta ética.

En Castilla y León, la Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública, recoge en su Exposición de Motivos la posibilidad de que en las relaciones de puestos de trabajo se determinen aquellos de naturaleza directiva. Una vez identificados los puestos con este carácter, la normativa requiere que quienes los ocupen estén adscritos al grupo superior en que se clasifican los cuerpos, escalas o categorías de personal al servicio de la Administración de Castilla y León.

La calificación de un puesto de trabajo como directivo implica su cobertura por un procedimiento de libre designación y la evaluación del desempeño de quienes los ocupan.

El Decreto Legislativo 1/1997, de 31 de octubre, es el marco normativo principal que regula las relaciones de empleo público en Cataluña. Aunque la disposición normativa se refiere a puestos de trabajo directivo, no identifica qué puestos directivos son estos, ni qué características les hacen acreedores de dicha condición. Tan solo se refiere a ellos en dos casos: al observar el procedimiento de libre designación como procedimiento de cobertura y al indicar

que corresponde a la Escuela de Administración Pública de Cataluña la organización y preparación de cursos destinados a los funcionarios directivos.

En Navarra, el Decreto Foral Legislativo 251/1993, de 30 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido del Estatuto del Personal al servicio de las Administraciones públicas hace mención al complemento de puesto directivo. Este complemento será asignado a las jefaturas de las unidades orgánicas que se determinen y, en ningún caso, puede exceder del 75 % del sueldo inicial del correspondiente grupo de titulación

Finalmente, Cantabria, Murcia, Madrid y Canarias no realizan alusión alguna al personal directivo y a la posibilidad de adquirir un carácter profesional.

IV. APRENDIZAJE DEL ESTUDIO

1. *Identificación de la función directiva profesional*

El directivo profesional ha de asumir la dirección y gestión de proyectos estratégicos y diferenciarse claramente de los altos cargos políticos, al igual que del resto de los empleados públicos. Los roles que asumen los altos cargos políticos y los directivos profesionales han de encontrarse bien delimitados, sin que exista confusión entre las responsabilidades y funciones de uno y otro colectivo. Como se ha puesto de manifiesto en varias normas autonómicas, el uso de relaciones de puestos de directivos y su inscripción en un inventario específico de personal directivo permiten delimitar los dos colectivos, articular trayectorias, evaluar el potencial y planificar la provisión futura con criterios objetivos.

Los cargos políticos han de aportar su visión de gobierno, conectar con la realidad social y económica del entorno y definir una estrategia de acción en el marco de los valores y principios que orientan su ideología política y los compromisos de gobierno. Los directivos profesionales han de circunscribir su actuación apoyar a la toma de decisiones políticas, pronunciarse sobre la viabilidad de estas, prever los medios para llevarlas a cabo, gestionar e implementar las directrices políticas y hacerlas viables. Cumpliendo con estas tareas, aportan valor público precisamente al actuar como vínculo entre la dirección política y la organización operativa (Arenilla y Delgado 2019, 45).

La diferenciación del resto de los empleados públicos implica, por ejemplo, que no todos los puestos superiores de las organizaciones públicas ocupados por estos pertenecen a la DPP, sino solo aquellos que desempeñan de forma habitual las funciones de planificación estratégica, gestión operativa, evaluación y redición de cuentas, innovación y mejora, y relaciones y coordinación.

Las Administraciones públicas han optado, bien por atribuir la condición de directivo público profesional a un colectivo profesional específico (AGE, Asturias y Galicia), bien por identificar este rasgo a partir de las relaciones de puestos de trabajo (Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja y Valencia), bien por establecer un régimen mixto (Andalucía y País Vasco).

Junto a las relaciones de puestos de trabajo, es necesario que se doten de un inventario en el que se inscriban aquellos empleados que desempeñan o han desempeñado funciones públicas directivas de carácter profesional. En ese inventario han de concretarse los conocimientos, la experiencia, las capacidades y aptitudes exigidas para el ejercicio de la actividad directiva.

2. *Régimen jurídico de la DPP*

El régimen general de función pública prefiere que los puestos de trabajo en las Administraciones públicas sean desempeñados por personal funcionario, aunque reconoce como excepción que el ejercicio de algunas actividades profesionales puedan ser realizadas por personal laboral. Esta preferencia debe trasladarse a la DPP en la Administración general, matizarse en algunos sectores funcionales, como el sanitario, y en puestos concretos donde existe competencia real fuera del ámbito público, y abrirse a la competencia externa en el sector público instrumental. Esta diferenciación ya se venía produciendo desde hace tiempo en muchas Administraciones españolas.

Hasta el momento, los puestos de trabajo de DPP que identifican la AGE y Galicia solo admiten su desempeño por funcionarios de carrera, a falta de un posterior desarrollo normativo que permita el ejercicio de funciones directivas por personal laboral. Por su parte, las leyes de Asturias, Castilla La Mancha, Andalucía, Extremadura, La Rioja, País Vasco y Comunidad Autónoma Valenciana abren actualmente esta opción, aunque en supuestos tasados.

La posibilidad de que profesionales procedentes de otros sectores puedan desempeñar puestos de trabajo de DPP mediante un contrato de alta dirección es admisible en varias Administraciones, si bien de forma limitada. Así lo tienen reconocido Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja, País Vasco, Comunidad Autónoma Valenciana y en algunos supuestos Andalucía.

3. *Perfil de provisión de la DPP*

En el procedimiento de provisión, las Administraciones analizadas recurren a empleados públicos adscritos al subgrupo A1 de titulación, aunque algunas de ellas abren esta posibilidad al subgrupo A2 (Castilla-La Mancha; Andalucía; Extremadura; La Rioja y País Vasco). Esta apertura debería

entenderse más como una solución de índole práctica en casos concretos –ante la dificultad de contar con candidatos suficientes en algunos ámbitos– que como una equivalencia entre ambos subgrupos.

Un aspecto aún más relevante que la titulación requerida, es la exigencia de evaluar las competencias y capacidades de los aspirantes a la ocupación de puestos directivos. Esta evaluación debe asegurar que los candidatos muestren habilidades de liderazgo y de gestión. De esta manera, la elaboración de un diccionario de competencias genéricas y específicas y la agrupación funcional de puestos, entre otros instrumentos, son esenciales para la gestión de una DPP.

La apertura a otras Administraciones y sectores puede enriquecer a la Administración con nuevas perspectivas y experiencias. Acudir a personal externo también ha de hallarse limitado a supuestos concretos si se justifica adecuadamente la especialización del puesto, se acreditan los requisitos generales y se garantizan la equidad en la competencia y la adaptación institucional. Una solución equilibrada pasaría por priorizar el talento interno y abrir el acceso de los puestos directivos a personal externo cuando ello sea necesario, garantizando aporta valor a la organización de recepción.

4. *Evaluación de la DPP*

La evaluación del desempeño es fundamental para garantizar una gestión transparente, eficiente y efectiva; debe incluir indicadores de cumplimiento de objetivos, así como indicadores que permitan evaluar el comportamiento obtenido en las competencias que se vinculan al perfil del puesto.

La evaluación de resultados es reconocida y preceptiva en todas las normas que regulan la DPP, sin embargo, sus efectos en los subsistemas de retribución y de carrera profesional tienen un alcance limitado o inexistente. Andalucía, Extremadura, Galicia, La Rioja, País Vasco y la Comunidad Autónoma Valenciana consideran que es facultativo el establecimiento de retribuciones variables. Resulta cuanto menos contradictorio que el sometimiento de la función directiva al cumplimiento de objetivos no se vincule a un reconocimiento de incentivos por los resultados alcanzados. Sin estos será difícil motivar, retener y atraer talento adecuado (Arenilla, Llorente y Redondo 2023, 29).

Tampoco la carrera profesional de los directivos goza de un reconocimiento preciso. Ni la carrera vertical, ni la carrera horizontal han tenido cabida, a pesar de que resultan claves para fomentar la retención del talento, la motivación, el compromiso con la mejora continua y la profesionalización de la gestión pública.

Las limitaciones temporales vinculadas al cumplimiento de los contratos programas, a la finalización de la función directiva por una evaluación

negativa del desempeño o al cese discrecional del cargo condicionan las posibilidades de carrera. De las comunidades autónomas, tan solo la gallega contempla de forma explícita la limitación temporal, si bien se reconoce de una forma transitoria y hasta un posterior desarrollo reglamentario. También en el caso de la AGE habrá que esperar a un posterior desarrollo normativo.

Otro aspecto que tiene una vinculación directa con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño es la formación. La formación continua es un pilar fundamental para garantizar la mejora de las competencias. Un sistema sólido de formación continua asegura que los directivos no solo mantengan sus capacidades actuales, sino que también adquieran nuevas habilidades que les permitan liderar la transformación de la Administración pública.

La certificación y la acreditación de competencias adquiridas a través de la formación son fundamentales para garantizar que los directivos realmente apliquen lo aprendido y mejoren sus habilidades. El requerimiento de la superación de un curso de formación directiva en Castilla-La Mancha y la obtención del diploma de directivo en el caso de las Islas Baleares van en esta línea.

5. *Cese en la DPP*

Ninguna de las Administraciones analizadas garantizan la estabilidad y la permanencia en el ejercicio de funciones directivas ya que el procedimiento de la libre designación en el nombramiento y en el cese es la tónica general. Sin embargo, este debe estar basado en criterios técnicos y objetivos, minimizando los ceses discrecionales injustificados. La evaluación, la renovación y el cese es preciso que dependan del grado de cumplimiento de objetivos, no de la confianza política o personal.

Finalmente la transparencia, la publicidad y unos elevados estándares éticos y de incompatibilidades en la DPP son esenciales para promover la confianza en la Administración pública y garantizar la igualdad de oportunidades. Es preciso establecer mecanismos efectivos que aseguren que los directivos públicos rindan cuentas y se responsabilicen de su gestión con el fin de asegurar la legalidad, la eficiencia y la eficacia en su actuación. Asimismo, deberían recogerse públicamente los planes de gestión y sus resultados principales, en un formato accesible, comprensible y orientado a la rendición de cuentas ciudadana.

V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

- (1) A partir de que el EBEP hiciera por primera vez alusión en 2007 a la figura del directivo público profesional, las Administraciones

públicas han procedido a su reconocimiento en sus textos normativos, si bien con un escaso grado de entusiasmo, de intensidad, de extensión y de aplicación. Tan solo la AGE, Asturias y Castilla-La Mancha han desarrollado reglamentariamente en los últimos años sus leyes, y solo estas dos últimas han aprobado una relación de puestos de trabajo para este personal. Es una muestra del limitado interés y de la escasa prioridad política que ha tenido el tratamiento de la DPP.

- (2) La principal dificultad para la implantación de la DPP estriba en determinar su frontera con los órganos políticos. Los gobiernos se resisten a ceder parte de su prerrogativa de nombramiento y cese sin ataduras de los puestos del ápice superior de las organizaciones públicas, aunque muchos de ellos tengan un contenido eminentemente directivo de carácter profesional. La cultura político-administrativa española considera estos puestos parte del premio por acceder a los gobiernos, de ahí la permanencia de la libre designación en el nombramiento y el cese de la DPP.

La realidad de nuestras Administraciones públicas muestra que en muchos casos las funciones que definen la DPP son asumidas por órganos de naturaleza claramente política. Los límites entre los dos ámbitos suelen responder más a criterios de interés político que a una racionalidad organizativa y competencial.

- (3) Algunas Administraciones públicas han otorgado el carácter de DPP a todos los puestos de un mismo rango organizativo, como las subdirecciones generales. Es preciso advertir que la denominación del puesto no da cuenta, en ocasiones, de su contenido real. Es más acertado recurrir a un análisis individualizado de los puestos y, una vez conocido su contenido, ordenar la DPP.

Junto al análisis de los puestos, otro instrumento de gestión eficaz es disponer de información acerca de la trayectoria profesional, de los motivos y del desempeño de los empleados que ocupan o han ocupado puestos de DPP. Así encontramos ejemplos de regulaciones de inventarios de personal directivo en los que se indica su capacitación, cualificaciones, competencias, experiencia, intereses y expectativas.

Sería deseable extender la aplicación de este instrumento a los empleados públicos de los subgrupos A1 y A2 con el fin conocer y de identificar sus competencias y su potencial de cara a ocupar los puestos de la DPP.

- (4) El doble régimen jurídico, estatutario y laboral, que caracteriza la gestión del empleo público condiciona la cobertura de los puestos de trabajo. El régimen general de la función pública impide una

adscripción indistinta de la misma actividad profesional a dos regímenes jurídicos diferentes.

En este aspecto, el régimen jurídico limita las posibilidades para que algunos empleados públicos capacitados y con el talento adecuado puedan cubrir puestos de la DPP. La doble adscripción de determinados puestos de trabajo a personal funcionario y laboral ampliaría los candidatos potenciales a ocupar puestos de la DPP; así se primaría el talento y el potencial del conjunto de empleados.

Las normas que regulan la figura de la DPP establecen la necesidad de elaborar un estatuto específico para el directivo público y adelantan la exclusión de la negociación colectiva o la aprobación de relaciones de puestos diferenciadas. Sería conveniente establecer en ese estatuto una adscripción preferente a los funcionarios de carrera sin limitar su acceso a la función directiva profesional al personal laboral, y dar un tratamiento de apertura en determinados puestos y sectores de la Administración y en los entes del sector público.

Ese estatuto debería recoger el tiempo de permanencia en el puesto, su posible renovación, la limitación de las renovaciones y el periodo mínimo de permanencia con el fin de garantizar la estabilidad del servicio. Además, entre las obligaciones de los integrantes de la DPP deberían figurar actuar con neutralidad, transparencia, responsabilidad, eficacia y orientación a resultados.

- (5) Las Administraciones públicas analizadas añaden una serie de criterios para proveer un puesto de la DPP. La titulación universitaria aparece en primer lugar. Con este requisito se exige a los aspirantes el dominio de competencias técnicas ya requeridas en su momento para el acceso a los cuerpos o categoría laboral.

Mayor trascendencia tiene el importante peso que ha de ser demandado a los candidatos para que dispongan de determinadas competencias y capacidades de dirección y de gestión. El ejercicio de la DPP exige unas competencias precisas que requieren su identificación, definición y cuantificación. Resulta necesaria la elaboración de diccionarios de competencias para las agrupaciones de puestos de trabajo o para puestos de trabajo específicos, tanto para evaluar la provisión como para considerar el potencial de los candidatos.

A estos dos criterios de selección hay que añadir la experiencia previa en el ejercicio de funciones directivas. Habitualmente se evalúa atendiendo a los años transcurridos en la ocupación de los puestos previstos en las convocatorias. Sin embargo, la experiencia trasciende el elemento temporal y ha de centrarse más en los logros obtenidos, los problemas resueltos o las dificultades superadas, a lo que ayudaría notablemente contar con los resultados de la evaluación del

desempeño de los candidatos. Esto podría completarse con un registro de un banco de prácticas que incluyese las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que han ido adquiriendo los empleados públicos a lo largo de su trayectoria profesional.

Resulta paradójico que ninguna de las Administraciones estudiadas haya realizado una referencia a la evaluación del desempeño de aquellos candidatos que aspiren a cubrir puestos directivos cuando, precisamente, uno de los aspectos más importantes que regulan su figura es este tipo de valoración.

El proceso de selección habría de incluir el ejercicio de funciones de mentoría y orientación por parte del personal directivo experimentado. Este sería un elemento añadido con el fin de garantizar que la ocupación de puestos directivos se produce entre empleados con las competencias requeridas. Mapear el conocimiento existente en la Administración permitiría generar un directorio de expertos y de mentores de los que disponer para transferir su conocimiento a los candidatos a formar parte de la DPP.

El acceso a los puestos de DPP debe articularse mediante procedimientos transparentes y competitivos. Sería deseable que la evaluación correspondiera a una comisión técnica imparcial, que valorará el currículum, los méritos, una entrevista estructurada y una propuesta de plan de gestión. Los resultados finales deben publicarse en la sede electrónica, garantizando en todo momento la trazabilidad del proceso. El nombramiento correspondería a la autoridad política competente. Con el fin de lograr el equilibrio entre competencia y confianza, la comisión técnica podría proponer una terna entre la que elegir a la persona que se fuera a nombrar.

- (6) El estudio realizado muestra que no se reconocen la carrera vertical ni la horizontal en la DPP. Llama la atención que en el contexto normativo de profesionalización de esta figura se obvie el desarrollo profesional de quienes ejercen estas funciones. La progresión en ambos tipos de carrera debe estar vinculada a un mapa de competencias directivas, un sistema de acreditación acumulativa y una adecuada política de movilidad que fomente el aprendizaje interadministrativo.

En la configuración de un sistema de carrera vertical no se trata de generar más puestos de superior jerarquía para satisfacer expectativas de crecimiento profesional, sino de posibilitar el acceso reglado a puestos de mayor nivel solo tras haber demostrado un recorrido profesional satisfactorio y haber superado los filtros de evaluación establecidos. Para que fuera posible, se trataría de que la mayoría de los puestos de altos cargos, al menos los inmediatamente superiores

a las subdirecciones generales o equivalentes, formen parte de la DPP. En este sentido ha apuntado, aunque tímidamente, Andalucía.

La carrera horizontal no está definida de forma clara o simplemente no se contempla. Esto sucede a pesar de que las normas estudiadas incluyen una serie de aspectos que deberían desembocar de forma natural en una regulación de la carrera horizontal: la limitación temporal en la ocupación de los puestos de DPP; la evaluación de competencias y del desempeño; la exigencia de la obtención de un grado determinado para acceder a la DPP; la inexistencia de la carrera vertical; la apertura de los puestos de DPP a otras Administraciones o al ámbito privado; o superar cursos de formación concretos. Así, la carrera horizontal debe basarse en tramos progresivos definidos por el desempeño evaluado, la formación acreditada y la asunción de nuevas responsabilidades.

- (7) Nuestra cultura político-administrativa ha rehuido de la evaluación en todas sus consideraciones, aun sabiendo que es una palanca muy efectiva de transformación de las Administraciones públicas. Se podría decir que en esto hay un acuerdo entre los responsables políticos y la alta función pública, ya que podrían considerar la situación actual ventajosa para actuar sin ataduras y desarrollar carreras basadas en el clientelismo o el corporativismo. Esto, claro es, tiene efectos negativos en la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad por los resultados, en las que tampoco destacan nuestras Administraciones.

La evaluación del desempeño y el control de resultados son inherentes al ejercicio de la DPP. La manera más efectiva de implementarlos es vincularlos a los objetivos estratégicos establecidos previamente al nombramiento de cada directivo en un plan de gestión individual. Para ello, resulta imprescindible diseñar un sistema completo que combine indicadores objetivos de cumplimiento con una valoración estructurada del ejercicio de las competencias profesionales. Esto implica una evaluación anual que implique, al menos, la visión de los superiores jerárquicos, los equipos subordinados y de los pares en función del puesto. La evaluación ha de estar vinculada a la continuidad, la renovación o el cese, así como a los incentivos retributivos y al reconocimiento profesional. Debido a las implicaciones de las valoraciones, es preciso que la comisión evaluadora sea técnica, estable, imparcial e independiente.

Los criterios de evaluación deben ser amplios y cubrir todas las áreas clave del trabajo directivo, desde la gestión de recursos hasta la capacidad para liderar equipos, fomentar la innovación y cumplir con los plazos y presupuestos. Han de establecerse indicadores que

determinen el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y, a su vez, criterios de evaluación del desempeño acordes con las competencias requeridas para el ejercicio del puesto de dirección.

La sujeción de la DPP al control de resultados hace preceptiva la evaluación del desempeño. Sin embargo, resulta incoherente que algunas Administraciones consideren opcional vincular dicha evaluación a una retribución variable. Si se reconoce que el desempeño es un aspecto central de la función directiva, deberían establecerse incentivos económicos ligados a los resultados obtenidos. Para ser eficaces, estos incentivos deben tener una cuantía suficiente que motive el logro de los objetivos institucionales.

- (8) La formación ha de garantizar que los directivos obtengan capacidades, especialmente de gestión, para responder a los incesantes retos de la Administración pública. Esto implica formar en áreas clave como el liderazgo público, la integridad, la transformación digital, la gestión por resultados, la igualdad de género, la inteligencia institucional, la comunicación estratégica o la innovación en la Administración, así como en competencias blandas.

La participación obligatoria en programas de formación estructurada debe incidir directamente en el acceso, la promoción y la mejora en la carrera dentro de la DPP. No debe entenderse como una mera acumulación de cursos, sino como una mejora efectiva y constatable de las competencias del directivo público. A la vez, la progresión en la carrera debe vincularse a un sistema de incentivos dirigido a aquellos directivos que acrediten una mejora efectiva de sus competencias profesionales. Debido a su trascendencia, es necesario establecer un sistema de acreditación oficial con certificación progresiva, evaluable y vinculada a itinerarios de carrera. Finalmente, los registros de la formación directiva deben integrarse con los sistemas de evaluación y provisión.

En definitiva, las evidencias analizadas en la regulación de la DPP confirman que está débilmente institucionalizada y es incompleta. Su desarrollo normativo es fragmentado, su aplicación práctica desigual y sus fundamentos técnico-funcionales son frágiles frente a la inercia de la libre designación.

A partir del diagnóstico realizado, pueden identificarse algunas condiciones esenciales para avanzar en la consolidación efectiva de la DPP:

- el diseño de una carrera profesional diferenciada, con progresión estructurada y acreditación de competencias;
- la evaluación del desempeño vinculada a resultados y a una retribución variable;

- el acceso mediante procedimientos abiertos, con criterios objetivos y órganos técnicos imparciales;
- la articulación entre la formación continua y la carrera;
- y la delimitación clara de su estatuto jurídico, separado tanto del régimen funcionarial ordinario como del cargo político.

Estos elementos no deben entenderse como propuestas aisladas, sino como componentes interdependientes de una arquitectura institucional coherente. La institucionalización del DPP exige no solo voluntad política y normativa, sino también una visión estratégica capaz de integrar profesionalización y desempeño en el marco de una Administración pública orientada al interés general, a la creación de valor público y a fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad democrática.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Arenilla Sáez, Manuel. 2021. “Cuerpos y puestos de la función pública española. Diagnóstico, propuestas y líneas rojas.” En *Continuidad versus transformación: ¿Qué función pública necesita España?*, coordinado por Jesús Cantero, 177-217. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Arenilla Sáez, Manuel. 2017. “Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España.” *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales* 5 (2): 302-317. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v5i2.190>
- Arenilla Sáez, Manuel; Jesús Llorente Márquez y Juan Carlos Redondo Lebrero. 2023. “La equidad retributiva en las Administraciones públicas españolas. Un estudio comparado.” *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, n.º 20: 95-111. <https://doi.org/10.24965/reala.11043>
- Arenilla Sáez, Manuel y David Delgado. 2019. “Una nueva función pública que favorezca la confianza en las instituciones públicas.” *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* 16: 36-53. https://www.ivap.euskadi.eus/webivap00-a3rvop/es/contenidos/informacion/16_revpg/es_def/index.shtml
- Blanco Gaztañaga, Carmen. 2010. “La dirección pública profesional en el Estatuto Básico del Empleado Público.” *Documentación Administrativa*, n.º 286-287: 191-210. <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/9669>
- Briones, Óscar. 2019. “La obsoleta función directiva pública en España y su relación con un marco normativo común?” *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública* 6 (2): 141-161. <https://doi.org/10.5209/cgap.65913>
- Carrillo Donaire, José Antonio. 2020. “Claves para la definición de un Estatuto del directivo público profesional.” *Documentación Administrativa* 7: 49-62. <https://doi.org/10.24965/da.i7.10891>
- Cortés-Abad, Óscar. 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>
- Fuentetaja Pastor, Jesús Ángel. 2007. “El Estatuto Básico del Empleado Público.” *Revista de Administración Pública* 174: 457-499.

- Gerson, Daniel. 2020. "Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries." *OECD Working Papers on Public Governance*, n.º 40. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
- Gorriti, Manuel. 2010. "Los Directivos Públicos Profesionales (DPP) en AGE (Origen, Ubicación, Funciones, Perfil, Profesionalización y Cambio)." En *La alta dirección pública: análisis y propuestas*, coordinado por Luis Ortega Álvarez, 47-72. Valencia: Tirant lo Blanch. http://revistas.biblioteca.uvigo.es/libros/La_alta_direccion.pdf
- Jiménez Asensio, Rafael. 2009. *El personal directivo en la Administración local*. Barcelona: Diputación de Barcelona. https://cemical.diba.cat/sites/cemical.diba.cat/files/public/migracio/publicacions/ficheros/CEMICAL_personal_directivo_cast.pdf
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2019. *Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en el Servicio Público*. París: OCDE. [https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/04d28cc0-4ffc-436b-92d7-49cda1d95fb1.pdf&name=OECD-LEGAL-0445%20-%20Spanish%20\(as%20adopted%20on%2017012019\).pdf](https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/04d28cc0-4ffc-436b-92d7-49cda1d95fb1.pdf&name=OECD-LEGAL-0445%20-%20Spanish%20(as%20adopted%20on%2017012019).pdf)
- OCDE. 2023. *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>
- Orazi, Davide, Alex Turrini y Giovanni Valotti. 2013. "Public Sector Leadership: New Perspectives for Research and Practice." *International Review of Administrative Sciences* 79 (3): 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Van Wart, Montgomery. 2013. "Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years." *Public Administration* 91 (3): 521-543. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>