

II CONGRÈS CATALÀ DE GESTIÓ PÚBLICA
BARCELONA, 5 I 6 DE JULIOL

POLÍTICA Y GESTIÓN: LA REGULACIÓN DEL ROL DEL DIRECTIVO PÚBLICO

Carles Ramió Matas
Universitat Pompeu Fabra

PRESENTACIÓN

- La intervención se va a estructurar en los siguientes apartados:
 - a) *Elementos de contexto*: en este apartado se especifican algunas condiciones, desde un punto de vista material, a las que debería responder una regulación del espacio de dirección pública.
 - b) *Sobre la imposibilidad de encontrar soluciones óptimas de cara a la regulación de los directivos públicos*: en este apartado se exponen dos ejemplos recientes en España de innovación sobre este ámbito que en mi opinión no son del todo satisfactorios.
 - c) *Algunas reflexiones-propuestas*: en este apartado se entra en materia y se presentan algunas reflexiones y propuestas sobre la regulación del espacio de dirección pública.
 - d) *Diagnóstico sobre el “tercer género”, sobre el directivo politécnico*: se presentan fortalezas y debilidades sobre esta figura tácita de directivo público muy habitual en el gobierno local y que su análisis se considera central de cara a una satisfactoria regulación del espacio de dirección pública.
 - e) *Propuestas con relación a la función directiva del género político, del género profesional y, especialmente del “tercer*

género” de carácter politécnico: propuestas para la regulación en el futuro de esta difícil figura.

Comentarios previos:

- El modelo de función pública el que se edifica mi ponencia sería un modelo de función pública flexible, no burocrático, en consonancia con los tiempos pero lo que sí solicitaría (y aquí sí que soy garantista y clásico) es que se edifique un modelo que garantice los principios públicos de igualdad, capacidad y mérito en el acceso a la condición de empleado público que para mí es la base de un modelo de función pública y que debería serlo también para un modelo del conjunto de empleados públicos (también estos principios como canalizadores de la carrera administrativa profesional).

Otro tema a destacar, además del de “las entradas” en el sistema, sería el de “las salidas” del sistema en el sentido que éstas sean más flexibles y permitan el cese de la relación contractual con aquellos empleados públicos muy disfuncionales y/o con muy bajo rendimiento. En este sentido, es imprescindible disponer de instrumentos para superar o anular las patologías más relevantes del sistema.

- Con relación a la preocupación por defender los principios de igualdad, capacidad y mérito en el acceso considero que no es un asunto menor ya que la flexibilidad, el impacto de la postburocracia y de la NGP, el pragmatismo, el adoptar un sistema de reclutamiento *ad hoc artesanal y personalista* puesto a puesto, etc. ha degenerado en los últimos años, especialmente en las administraciones subestatales, en un enorme clientelismo y que tiene como resultado una mediocridad de una parte importante de los empleados públicos (contratados administrativos transitorios, laborales, interinos infinitos, etc.).
- Utilizando la primera parte del título y algunas conclusiones del reciente y buen libro de Paco Longo “Mérito y Flexibilidad”. Según Longo ha quedado

demostrado que si se parte del mérito y de un planteamiento garantista luego no es posible alcanzar la flexibilidad. Longo propone utilizar la plataforma de la flexibilidad para alcanzar el mérito. Estoy parcialmente en desacuerdo o parcialmente en acuerdo con el profesor Longo.

- Considero que en los puestos profesionales clave de carácter no directivo no queda otra que partir del principio del mérito (más renovado a nivel instrumental, más modernizado y menos burocrático) y luego plantearse una gestión posterior que sea flexible.
- En cambio, para el caso de una parte de los directivos cambio el planteamiento y considero que si es posible partir de la flexibilidad (planteamientos abiertos, distintas posibilidades) y alcanzar el mérito.

2) Elementos de contexto (las condiciones a las que hay que responder):

- Considero que hace falta un Estatuto del Directivo Público y que en el momento actual es más necesario que nunca.
- Considero que la función de directivo público tiene unos parámetros de una gran profesionalización y que esta situación es relativamente nueva y reciente.
- Escuelas de Negocios, institutos o escuelas de formación de funcionarios, etc. han afirmado que es necesario profesionalizar a los directivos públicos. Siempre ha sido cierto pero con una cierta debilidad argumental ya que se puede considerar (reconociendo un cierto aroma de provocación) que para ser directivo público no hay que estar técnicamente muy preparado ya que la técnica viene a representar sólo un 20% de un directivo público y, en cambio, un 60% que es sentido común (con inteligencia emocional) y 20% que es carisma y sentido del

liderazgo, capacidad de empatía y capacidad de seducción. Es decir cuando uno tiene sentido común y carisma ya puede ser un buen directivo público o un buen directivo privado. Es por esta razón que en la formación de los directivos públicos o privados abundan contenidos de carácter heterodoxo e interactivo orientados a fomentar habilidades vinculadas a la personalidad, a las relaciones humanas, etc.

- Ahora los cosas han cambiado y sigue haciendo falta poseer sentido común y sentido de liderazgo pero ambos elementos ya no son condiciones suficientes sino sólo necesarias ya que la función de directivo público se ha tecnificado. Veamos seguidamente los elementos más relevantes que hacen que la función directiva en la gestión pública se haya tecnificado mucho durante la última década la mayoría vinculados al concepto de gobernanza:
 - Un alto nivel de formación en gestión de redes de organizaciones pública y, especialmente privadas con ánimo y sin ánimo de lucro que prestan una parte importante de los servicios públicos. La gestión de redes implica la necesidad de poseer unas potentes habilidades en planificación y en evaluación.
 - Los conocimientos necesarios para la utilización conceptual de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación
 - Gestionar siendo permeable a los nuevos mecanismos que facilitan la participación de los ciudadanos.
 - Una potente socialización en valores institucionales de carácter público y con una socialización en valores derivados de una ética de la gestión pública.
- Todo esto implica que ahora los puestos de directivo público ya no pueden ser tan espontáneos y depender de la buena fortuna de ser ocupados por líderes carismáticos con sentido común sino que son puesto altamente tecnificados que requieren una formación formal y una sólida experiencia profesional en el sector público o en el sector privado.

- El elemento más problemático de la regulación del espacio directivo en la Administración pública es el encaje de la política y su relación con la dirección profesional. Este es un tema clásico de estudio de la Ciencia Política, de la Ciencia de la Administración y de la Teoría de la Administración. Sin duda la dirección más estratégica de las organizaciones públicas tiene una ineludible y necesaria naturaleza política ya que en esta circunstancia pivota la legitimidad democrática y el engarce del sistema administrativo con el sistema político. También es cierto que en un punto más o menos estratégico aparece la dirección profesional y que la vinculación de ésta con la dirección política tiene sus problemas de lenguaje, de prioridades, etc. Por otro lado, es evidente la ingenuidad de la división wilsoniana en la que se podía diferenciar claramente en las administraciones públicas la dimensión política de la dimensión profesional. Más bien al contrario, en nuestra opinión, ambas dimensiones están en la gestión pública real muy interrelacionadas y mezcladas. Pero una cosa es reconocer esta interrelación y otra muy distinta es considerar este espacio político-profesional como un confuso magma en el que todo está mezclado y en el que no caben reglas ni regulaciones. Esta interpretación suele ser interesada y tiende a generar de facto una excesiva politización de los aparatos administrativos. En contra, nuestra posición considera que, a pesar de la interrelación entre la dimensión política y la dimensión administrativa, es necesario regular el espacio de cada componente no tanto para separar, finalidad carente de sentido, sino de clarificar unas posiciones y reglas del juego que pueden favorecer el rendimiento institucional de las administraciones públicas.

II SOBRE LAS DIVERSAS ALTERNATIVAS ACTUALES INSATISFACTORIAS Y LA IMPOSIBILIDAD DE LAS SOLUCIONES ÓPTIMAS DE CARA A LA REGULACIÓN DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS:

- Todos estamos de acuerdo en que el tema de los directivos públicos es muy complejo y que las distintas alternativas posibles nunca serán satisfactorias para todos ni afortunadas en todas las situaciones.

- Por ejemplo dos alternativas relativamente recientes sobre cambios normativos de carácter reformista que afectan a la dimensión directiva (política y profesional) no son de mi agrado. En todo caso es una muestra de la complejidad de este tema ya que ambas reformas al principio las valoré como atractivas y con el tiempo cambié de opinión. Estos dos ejemplos son:
 - La reforma planteada por la LOFAGE con relación al cambio de una parte importante de los antiguos altos cargos, que pasen a denominarse órganos directivos (subsecretarios y secretarios generales, directores generales, secretarios generales técnicos y, además, los subdirectores generales) y que se distinguen de los denominados órganos superiores (ministros y secretarios de estado). Este cambio significó que una parte importante de los altos cargos pasaron en términos conceptuales de un “*spoils system* de circuito abierto” o un “*spoils system* de circuito cerrado”. Esto que en principio me pareció positivo luego ya no tanto y actualmente lo considero como algo negativo que contribuye de forma evidente por una parte al fenómeno de la politización de los funcionarios y, por otra parte, a la funcionarización de la política (lo que sucede con este Gobierno con los TAC no se si es una anécdota o puede considerarse ya como una categoría).

- Otro ejemplo reformista está en la Ley 57/2003 de modernización de la Administración Local en la que se abre un espacio en el máximo órgano político de carácter ejecutivo (la Junta de Gobierno Local) a un tercio de sus miembros a personas que no son concejales. Este espacio se deja abierto de forma explícita para que los *managers* pasen a ocupar estos puestos. Considero que es un gran error introducir elementos *manageriales* o profesionales en el máximo órgano de dirección política y que contribuye a agudizar la evidente disfunción de un déficit de rol político en el gobierno local. Se podría afirmar que con estos ingredientes institucionales hay mucho “cómo” (instrumentos de gestión) y muy poco “qué” (definición política de las políticas).

III ALGUNAS REFLEXIONES – PROPUESTAS:

- Me muevo de forma caótica en un una habitación con cuatro paredes y deseo tocar a la vez las cuatro: a) eficacia y eficiencia (por lo dicho antes); b) confianza política, pero también las dos paredes más clásicas y garantistas: c) capacidad y mérito en el acceso; d) igualdad. Soy consciente que lograr los cuatro elementos a la vez es imposible.
- Simpatizo con la formulación de la NGP en intentar la separación más clara posible entre la dimensión política y la dimensión profesional (que precisamente es uno de los pocos planteamientos normativos de la NGP que en España no se toma en consideración y que contrasta, por ejemplo, con Italia donde este planteamiento ha tenido una amplia repercusión). Es decir, se trata de definir claramente a nivel directivo el “género político”, el “genero profesional” y definir el ámbito (que debería ser lo más reducido posible) y las reglas del juego del tercer género que es el “genero politécnico” que es el más complejo.
- Con relación al género político: hay que dejar un espacio político sin restricciones de “*spoils system* de circuito abierto” para los altos cargos y personal eventual. Creo que no debe importar ser generoso en este punto si se preservan el resto de los elementos del sistema. Esto quiere decir que se consideran poco afortunadas las soluciones “funcionariales” de la LOFAGE, así como las soluciones “manageriales” de la ley de modernización local. Este planteamiento implica, por ejemplo, que no hay problema para que los puestos de directores generales de la Administración general del Estado formen parte de este grupo, ni tan siquiera los directores generales de las administraciones autonómicas o, finalmente, que a nivel de grandes-grandes ayuntamientos exista una posición política paralela o inferior a los concejales con responsabilidades de dirección de la gestión.

- Una parte de estos altos cargos políticos pueden considerarse como puestos de función directiva (por ejemplo los que la LOFAGE denomina como órganos directivos).
- Por otro lado, hay que destacar que en España no existen grandes patologías en este ámbito como, por ejemplo, una gran voracidad de los partidos políticos en ocupar y dominar los aparatos administrativos. En este sentido destaca en positivo la racional presencia y las limitadas competencias en España de los órganos *staff* ocupados por eventuales. Este hecho contrasta con la situación en otros países (por ejemplo en muchas administraciones de América Latina) donde una proliferación de órganos *staff* y de eventuales configuran toda una administración paralela de naturaleza política.
- Con relación al género politécnico (“tercer género”): la ocupación directiva de carácter político y profesional en la que hay que diferenciar por una parte, cuando los puestos lo ocupan personal externo de otra administración pública como funcionario o de otra administración pública como no funcionario o del sector privado (*spoils system* de circuito abierto), y por otra parte, cuando los puestos son ocupados por funcionarios de la propia administración –puestos de libre designación- (*spoils system* de circuito cerrado) que es un territorio muy ambiguo pero con un gran dinamismo durante las dos últimas décadas.
Para muchas administraciones públicas (por ejemplo las corporaciones locales) este ámbito politécnico representa el espacio auténtico y exclusivo de los directivos públicos. En este sentido, si se analizan las administraciones locales, que es el nivel administrativo en el que este perfil está más desarrollado, las denominaciones han sido muy dispares: desde gerentes y vicegerentes (para los municipios que han apostado por un modelo gerencial) hasta directores de servicios, coordinadores de área, etc. Este espacio directivo jurídicamente muy confuso se ha formalizado parcialmente para los grandes municipios por la Ley 57/2003, de medidas para la modernización del gobierno local, que define el personal que ocupa esta situación como “órganos directivos” y especifica con carácter general los puestos de coordinador general de área o concejalía y los

puestos de directores generales u órganos similares que culminen la organización administrativa dentro de cada una de las grandes áreas o concejalías. El nombramiento y cese de los titulares de estos órganos directivos (salvo para los habilitados nacionales) es una atribución de la Junta de Gobierno Local.

Es evidente que los ocupantes de estos órganos directivos responden a una doble tensión: por una parte la tensión política ya que son nombrados en función de la confianza política que les atribuye el cargo político que los propone y la Junta de Gobierno que los nombra, y por otra parte la tensión profesional ya que habitualmente son puestos con un fuerte contenido técnico-profesional.

- Con relación al género profesional: hay que dejar un espacio de función directiva en la que únicamente se utilicen criterios profesionales, de carrera administrativa bajo la opción igualdad, capacidad y mérito. Este espacio debería definirse para cada administración con la intención que sea lo más amplio posible. Cuanto más dimensión tenga una Administración pública mayor debería ser este espacio ya que esta administración posee mayor masa crítica para lograr puestos directivos profesionales de calidad.
- También hay que tener presente la ocupación predirectiva de carácter estrictamente profesional: agrupa al personal que ocupa las jefaturas administrativas inferiores, en concreto suelen ser las jefaturas de servicio, de sección y de negociado. Estos puestos deberían estar ocupados por funcionarios mediante concursos en los que primen los principios de igualdad, capacidad y mérito.

IV DIAGNÓSTICO (DEBILIDADES Y FORTALEZAS) CON RELACIÓN AL TERCER GÉNERO DE CARÁCTER POLITÉCNICO:

Con relación a la ocupación directiva de carácter político y profesional que se corresponde con figuras, bastante utilizadas en la Administración local, como gerente, subgerente, director de servicios, coordinador de área, director general o puestos asimilables a éstos, se presentan las siguientes reflexiones de naturaleza positiva y negativa (fortalezas y debilidades) que no pueden escapar de las contradicciones inherentes a este modelo directivo. Hay que tener presente que la base de los argumentos se toman del Gobierno Local que es el nivel donde está más desarrollado este modelo directivo. Es importante hacer una reflexión específica y profunda con relación a este tercer género de carácter político-profesional ya que representa el núcleo duro que deberá regular un estatuto del directivo público.

Fortalezas:

- a. El modelo directivo político-profesional logra superar las limitadas barreras de una carrera vertical en la que únicamente pueden ocupar puestos directivos los funcionarios de carrera de la misma administración pública para pasar a transformarse en un modelo horizontal que configura de forma tácita un mercado transversal que agrupa a un elevado número de administraciones públicas que intercambian directivos en función de criterios políticos y profesionales. De esta manera administraciones públicas con insuficiente masa crítica para poder lograr directivos de calidad mediante promoción interna (por ejemplo pequeños ayuntamientos, pequeños organismos autónomos, etc.) pueden “fichar” a directivos de calidad en este mercado transversal. En cierta manera puede afirmarse que en algunos casos es mayor la potencialidad de lograr la capacidad y el mérito de los efectivos de dirección en un modelo de mercado que los posibles logros de los principios de igualdad, capacidad y mérito circunscritos a los parámetros de la función pública de una única administración pública descontextualizada de su entorno.

- b. También se puede considerar como positivo la formalización de un espacio directivo político y profesional que parece que ha demostrado, por ejemplo, en el Gobierno Local un rendimiento institucional positivo. Las experiencias que han apostado por este espacio directivo político y profesional son bastante exitosas en cuanto a capacidad de gestión, capacidad de innovación y, finalmente, en cuanto a rendimiento institucional. En este sentido los ayuntamientos que han impulsado un modelo gerencial (que sería la opción más explícita que ha apostado por un espacio directivo político-profesional) están bastante satisfechos con el rendimiento de esta opción. Los ayuntamientos que han optado por modelos menos explícitos (directores de servicios o responsables de áreas) también se muestran bastante satisfechos.

- c. El modelo directivo político-profesional es abierto y muy competitivo que favorece que el sistema asuma elevados niveles de aprendizaje institucional y con ello se generen directivos potentes y actualizados en las nuevas habilidades que se requieren en la dirección y gestión pública. En concreto: la necesidad de conseguir directivos altamente profesionalizados que atesoren nuevas habilidades directivas como la gestión de redes de organizaciones privadas que prestan servicios públicos y la optimización en la gestión de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación y de los nuevos mecanismos que favorecen la participación ciudadana. Por otro lado, el modelo directivo-profesional juega un eje transversal que consiste en saltar de institución a institución lo que favorece unas transferencias interadministrativas (isomorfismos institucionales) de sistemas de gestión, de buenas prácticas, etc. que pueden ser muy positivas.

- d. Los directivos politécnicos son agentes clave para introducir una cultura de trabajo centrada en objetivos y una cultura de evaluación con los mismos.

Debilidades:

- a. El modelo de directivo político-profesional genera inevitablemente una mayor politización de las administraciones públicas. Por ejemplo implica la politización del espacio estrictamente profesional que agrupa las jefaturas administrativas profesionales. En este sentido, un buen funcionario que quiera hacer una potente carrera administrativa en la Administración local tiene que plantearse a la fuerza hacer una carrera y/o unos contactos políticos para poder avanzar en su desarrollo profesional.
- b. El modelo directivo político-profesional sería poco acorde con las administraciones públicas de grandes dimensiones las cuales no requieren recurrir a mercados transversales para cubrir su espacio directivo sino que les bastaría utilizar los principios de igualdad, capacidad, mérito y confianza política entre sus propios empleados públicos de carrera. Es decir, en las administraciones públicas de grandes dimensiones hay suficiente masa crítica profesional para que puedan lograr buenos directivos en el marco de su función pública.
- c. Las transferencias de experiencias de una administración a otra (isomorfismo institucional) puede generar efectos negativos en el caso que estas transferencias y aprendizaje interadministrativo no se produzcan dentro de un contexto de cultura institucional que favorezca el cálculo sobre la viabilidad de la aplicación de determinados sistemas y herramientas generados en otras realidades administrativas que pueden ser muy distintas a la des la Administración que se intenta implantar.

- d. Si bien es cierto que el modelo directivo político-profesional es el que mejor sintoniza con un modelo social de contratación tradicional que prima la confianza, los contactos personales y la posición en el tejido social por encima de elementos formativos y profesionales reglados; y que también es cierto que este modelo de contratación y de selección no puede considerarse como clientelista. Pero también hay que tener muy presente la tradición histórica de clientelismo en nuestras administraciones públicas que un modelo directivo político-profesional puede rápidamente y funestamente actualizar el nunca desaparecido sistema de patronazgo.

Propuestas con relación al la función directiva del género político, del género profesional y, especialmente, del tercer género vinculado a los directivos de carácter politécnico:

Las propuestas de este apartado se ajustan en un marco conceptual de carácter reformista que descarta cambios radicales (por ejemplo la vuelta a un modelo administrativo clásico o weberiano, o la eliminación absoluta de las estrategias de transformación analizadas) y que a partir de la situación actual propone cambios conceptuales y operativos de orientación de las transformaciones analizadas. De hecho se trata de contribuir modestamente a configurar lo que se está denominando como la gestión pública de tercera generación que consiste en configurar una Administración pública más eficaz pero también más democrática, más ética desde valores neopúblicos y más transparente. En concreto el modelo intenta integrar los siguientes requisitos:

- 1) Fomentar una cultura administrativa con valores públicos que canalice los impulsos profesionales empresariales.
- 2) Impulsar una externalización de servicios públicos planificada y controlada.

- 3) Implementar las Tecnologías de la Información y de la Comunicación como un instrumento al servicio de la gobernanza de la gestión pública en red.
- 4) Implementar un modelo de gestión permeable a los nuevos modelos de participación ciudadana.

Estas propuestas intentan ser un primer paso que tiene muy en cuenta que para avanzar en el proceso de implantación de un espacio directivo no es suficiente la aprobación de un Estatuto del Directivo Público y que, también, es necesario crear instituciones que lo apoyen y permitan su desarrollo, esto es, unas reglas del juego que deriven de la interacción de normas, valores, estructuras y procesos de trabajo que avancen de forma coherente en la línea propuesta. Con ello se pretende destacar lo fundamental de cambiar la normativa y apostar por un Estatuto del Directivo Público, pero recordando que solo con ello no se conseguirá generar ni el espacio ni el perfil directivo que se propone. Resulta necesario cambiar también las reglas del juego a otros niveles e introducir incentivos que permitan su configuración concreta en los términos propuestos. Finalmente mencionar que las clásicas actuaciones sobre el reclutamiento, la selección y la permanencia son elementos esenciales, pero que debieran complementarse con actuaciones concretas en los ámbitos de definición de contenidos de los puestos directivos politécnicos, en la retribución (especialmente en el diseño de su parte variable) y en el desarrollo profesional y el necesario reciclaje del nivel directivo.

En definitiva, crear unas reglas del juego conocidas y compartidas por la comunidad profesional que se propone configurar para el desarrollo de las funciones directivas en las Administraciones públicas.

Entrado ya en el apartado normativo, las propuestas concretas son:

- a. La complejidad de la gestión pública se ha incrementado al transformarse de gestión directa a gestión de redes de organizaciones privadas. Todo esto implica que hace falta un perfil directivo ajeno al perfil político puro y un perfil con más matices profesionales que el que suelen ofrecer los empleados públicos que

ocupan las tradicionales jefaturas. En este sentido parece aconsejable apostar por un modelo de “mánager” político, por la necesidad de estar en posesión de la confianza y empatía política con la dimensión, y de “mánager” profesional, por la necesidad de dominar unas habilidades directivas muy complejas y novedosas.

- b. Una vez aceptado el punto anterior es muy importante definir los límites de los tres roles en juego: del nivel político, del nivel político-profesional (tercer género), y del nivel profesional.

- *Ámbito político:*

El objetivo para este ámbito consiste en definir en las administraciones públicas un amplio espacio para ser ocupado mediante criterios estrictamente políticos. La contrapartida es que este espacio no debería ser superado nunca tan solo utilizando argumentos de excepcionalidad. La propuesta concreta para cada nivel administrativo sería:

- En el nivel estatal: Ministro, Secretario de Estado, Secretario General y Director General. También hay que añadir un número limitado de eventuales vinculados a los gabinetes de los tres primeros altos cargos.
- En el nivel autonómico: Consejero, Viceconsejero y Secretario General. Con relación al puesto de Director General sería conveniente que este no formara parte del nivel político y sí del nivel político-profesional. También hay que añadir un número limitado de eventuales vinculados a los gabinetes de los Consejeros.
- En el nivel local: miembros de la Junta de Gobierno Local. También habría que incluir en este ámbito un número muy limitado de eventuales vinculados al Gabinete del Alcalde y con funciones de asesoría jurídica, de protocolo y de relaciones con los medios de comunicación.

- *Ámbito político-profesional:*

El objetivo es abrir este ámbito a los niveles administrativos (Administración General del Estado y administraciones autonómicas) que no lo poseen siguiendo la experiencia de algunas administraciones locales. La propuesta concreta para cada nivel administrativo sería:

- En el nivel estatal: subdirectores generales y subdirectores generales adjuntos. Hay que destacar que dejar estos puestos abiertos a la ocupación por personal de otras administraciones o del sector privado es toda una novedad. También formaría parte del espacio político-profesional la dirección y/o gerencia de agencias, organismos autónomos y empresas públicas.
- En el nivel autonómico: directores generales. Sería conveniente dejar a los subdirectores generales (para las administraciones autonómicas que poseen este nivel) como puestos profesionales puros. También formaría parte del espacio político-profesional la dirección y/o gerencia de agencias, organismos autónomos y empresas públicas.
- En el nivel local: gerentes, vicegerentes de la organización municipal y de los organismos autónomos y de las empresas públicas. O bien los cargos que la Ley 57/2003 denomina órganos directivos (coordinadores generales de cada área o concejalía o directores generales o similares que culminen la organización dentro de cada una de las grandes áreas o concejalías).

- *Nivel profesional*: en los tres niveles (estatal, autonómico y local) todos los jefes administrativos ubicados justo debajo de los órganos directivos.

c. También es muy importante definir con claridad las reglas del juego de cada uno de los tres roles y, todavía más importante evitar por todos los medios el trasvase interesado de unas reglas de juego de un rol a otro rol. Las reglas del juego podrían ser:

- *Nivel polític*: criterios de selección y permanencia de carácter estrictamente político. Se produce el cese de forma automática cuando se pierde la confianza política del superior o cuando éste cesa.

- *Nivel político-profesional*: se busca para estos perfiles a los mejores especialistas pero que gocen de confianza política y profesional. Estos especialistas pueden proceder de la propia organización de la Administración contratante o de cualquier otra administración pública o empresa privada. Se proponen aquí siete elementos de posible regulación de este perfil de directivo:
 - 1) Si se estima conveniente se podría hacer un proceso formalizado de selección con la participación de perfiles políticos de la Administración contratante y de asesores externos.
 - 2) Las personas que ocupan estos cargos político-profesionales no tienen por qué cesar de forma automática cuando cesen sus superiores políticos o se produzca un cambio de gobierno. Sí cesan, en cambio, si no gozan de la confianza política y profesional por parte de los nuevos cargos. Es decir estos puestos no deben ser, en muchas ocasiones, de confianza política en un sentido estricto pero lo que es evidente es que no pueden ser puestos ocupados por personal de “desconfianza política”.
 - 3) En ningún caso deberían estos ceses verse limitados por contratos blindados o por indemnizaciones.
 - 4) Para el género de politécnicos pensar en que las administraciones (Administración General del Estado, administraciones autonómicas y administraciones provinciales) dispongan de una bolsa centralizada de trabajo para sus propias administraciones. Las administraciones públicas deberían primar la contratación de estos profesionales “acreditados”. Esta bolsa de trabajo podría ser gestionada por cada

administración pública (Administración General del Estado, administraciones autonómicas) y en el caso de la Administración Local por la Federación de Municipios, o por diputaciones, mancomunidades, etc.

- 5) También para el género politécnicos pensar en que las administraciones (Administración General del Estado, administraciones autonómicas y administraciones provinciales en organismos tipo INAP o escuelas de administración) establezcan unos mecanismos de acreditación profesional para ocupar puestos directivos evaluando tanto la formación reglada (máster, etc.) como la aprendizaje del desarrollo profesional.
- 6) Las administraciones públicas de grandes dimensiones deberían limitar el reclutamiento de efectivos del espacio político-profesional que sean ajenos a la organización municipal. Estas administraciones poseen suficiente potencialidad profesional para ser casi autosuficientes y no requerir de forma sistemática al mercado transversal para ocupar estos puestos. En este sentido, no parece muy afortunada la reciente experiencia del Ayuntamiento de Madrid que ha ocupado casi el cien por cien de sus puestos de politécnico con personal externo a la propia administración municipal.
- 7) Como se ha mencionado anteriormente, los directivos politécnicos son agentes clave para introducir una cultura de trabajo centrada en objetivos y una cultura de evaluación de los mismos. Para ello resulta conveniente diseñar sistemas de evaluación complejos que complementen la visión de los políticos (superiores inmediatos de los politécnicos) con la perspectiva de los diferentes agentes con los que el directivo politécnico se relaciona (con un modelo, por ejemplo, en la línea de la evaluación 360°).

- *Nivel profesional*: para proveer estos puestos se hacen concursos entre el personal funcionario de la organización municipal bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad. En ningún caso estos puestos deberían definirse como puestos de libre designación y aplicar, por lo tanto, también criterios políticos.

- d. Establecer un límite máximo de tiempo de permanencia en un puesto directivo público sea éste de carácter político, de carácter profesional o de carácter politécnico. Se considera que un máximo de 12 años podría ser un periodo razonable. Este límite permitiría superar problemas de enquistamiento, de acomodación sedentaria y de pérdida de creatividad y de dinamismo. No se introduce un límite más bajo para no perjudicar ya que cuesta mucho tiempo la formación de los directivos para que sean eficaces y eficientes en sus puestos de trabajo.