

LA TERCERA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL EN LA DÉCADA 2030

Fernando MONAR RUBIA

Investigador y formador en gestión, evaluación, innovación y transformación pública

SUMARIO:

1. Introducción
2. Los ejes de transformación de la 3RANGP
3. Liderazgos, el eje más relevante

Los enormes retos a los que nos venimos enfrentando, tanto el planeta, como occidente y nuestro país, determinan un nuevo modo de ver a nuestras instituciones y a nuestras Administraciones Públicas (AAPP), mucho más exigente, por cuanto percibidas como mucho más necesarias, en un proceso en el que están concernidos todos los niveles, desde el global o mundial hasta el local¹, en el que se producen una gran cantidad de servicios básicos, sobre el que pivotan buena parte de las estructuras superiores y en el que se articulan las relaciones que hacen posible la convivencia y la gobernanza.

Esa nueva mirada, desde la ciudadanía involucra directamente a las personas del ámbito público – electas, decisoras y empleadas – que tienen que redimensionar capacidades y competencias, alianzas y desarrollos. Una de las posibilidades es utilizar esa “caja de valores, estrategias y herramientas” que venimos denominando Tercera Nueva Gestión Pública (3raNGP).

Quienes nos hemos venido dedicando a impulsar cambios en las AAPP en las últimas décadas, desde las modernizaciones hasta las transformaciones, hemos tenido

¹ El glocalismo del 2030 sería “pensar y actuar de manera global y pensar y actuar de manera local, al tiempo”.

la sensación, siempre, de que nuestros esfuerzos se asemejaban a los de Alicia, cuando corría todo lo que podía y los alrededores no parecían cambiar. “Como ves – le decía la Reina Roja a Alicia - hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Y, si se quiere llegar a otra parte, hay que correr, por lo menos, dos veces más rápido”².

Como nuestro horizonte, en estos años de demandas extraordinarias, nos exige de un modo singular, desde finales de la década anterior y a principios de los de esta - con la pandemia de la COVID 19 y la invasión de Ucrania de fondo, y todos sus efectos colaterales en el tablero internacional -, tenemos la obligación - y la oportunidad - de revisar nuestros enfoques y nuestros instrumentos, tal vez hacia esa actualizada versión de la Nueva Gestión Pública (NGP), conscientes de que cada vez es más difícil encontrar terrenos en los que valgan recetas universales.

Lo cierto es que ya no vale buscar cierta racionalización de la manera de hacer, cierto orden en el modo en el que se gestiona una organización, o buscar mejorar el diálogo interno, el clima laboral, la cultura organizacional, o introducir algún sistema de medición de resultados, de manera parcial e inconexa. Ni siquiera que los servicios directos que se prestan estén en un nivel estándar, sino dar soluciones robustas a las necesidades y a las expectativas de la ciudadanía, desde la integridad y la eficiencia. Para ello necesitamos personas que lideren procesos de introducción de valores, principios e instrumentos avanzados, como los de la innovación, desde una fuerte formación previa o desde experiencias sólidas en materia de gestión, personas que estén convencidas de que el Cambio, la Transformación, ya no son una opción, sino una manera de encarar el futuro – casi el presente - con el rigor necesario, o sea, con un enorme rigor.

Siempre que escribo sobre estos temas pienso en las personas que desde posiciones políticas ambicionan transformar el gobierno local, en una organización francamente orientada a la ciudadanía, abierta y próxima, que aspiran a escuchar cada vez más a sus entornos y ofrecer respuestas adecuadas a sus necesidades. Y también

² Lewis Carrol, Alicia a través del espejo.

en sus equipos inmediatos, en las personas directivas de todo tipo y nivel, que asumen retos concretos, de dirección de políticas o de unidades, con la responsabilidad de encontrar las mejores soluciones, de sacar el mejor partido de los recursos que tienen asignados, y aceptan el reto de gestionar un Cambio a mejor, de un modo sistemático, sostenido e innovador e involucrar a sus personas colaboradoras en la magnífica tarea del servicio público. Y pienso en las personas técnicas en general, que aspiran a un desempeño digno y profesional, a trabajar para sus personas vecinas de un modo eficaz, sin conformarse con resultados aceptables.

Pero, sobre todo pienso, continuamente, en la ciudadanía, porque son los auténticos protagonistas de este relato que tiene como argumento la *mejora de la Calidad de Vida*. En nuestros espacios profesionales, cuando leo o escucho que hay que cuidar a las personas, siempre pienso en la ciudadanía primero.

Así lo hice también, al enfrentarme al reto de escribir un libro sobre la 3raNGP en las Administraciones Locales, al que me invitó el CEMCI, que asumí con la colaboración de Rodrigo Martín³, y ahora que redacto estas líneas que me encargan de nuevo.

1. INTRODUCCIÓN

1. Contexto. Esos retos a los que hacía referencia al comienzo, sociales, medioambientales, educativos... se plantean con una especial contundencia en los proveedores más próximos de servicios públicos, en los ayuntamientos, las diputaciones, los consells y los cabildos, para los que la exigencia de entender mejor qué necesita la ciudadanía y de encontrar respuestas adecuadas, va de la mano de la de administrar recursos escasos, y por ello, con la de ser altamente eficaces y eficientes.

³ Ingeniero de Telecomunicaciones y licenciado en Derecho, actualmente director general de Función Pública del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, que se hizo cargo de los capítulos de **Tecnología** y de **Personas**, con el que he tenido la oportunidad de compartir muchos proyectos de Cambio, de la creación de la Asociación Dirección Pública Profesional, del sistema de certificación de competencias directivas, y el liderazgo de los I y II Congresos Globales de Dirección Pública Profesional.
<https://www.asocdpp.org/2doCongresoGlobalonlineDPP>

Cada realidad, cada situación, reclama análisis muy pormenorizados y soluciones ad hoc. De igual modo, o especialmente, cuando hablamos de 3raNGP. La necesidad de posiciones y respuestas locales y personalizadas sigue siendo verdad en la era de la globalización BANI⁴, o tal vez ahora más verdad que nunca.

Es cierto que muchas Administraciones han ido ejercitándose, e incluso consolidando, cada una de las estrategias de superación que se han ido presentando – mejora, calidad, modernización, transformación...- en ocasiones adjetivadas – mejora continua, calidad total, transformación digital...- y las que se han presentado últimamente – innovación, orientación a misiones, a organizaciones TEAL...- pero no todas han hecho el mismo recorrido e incluso algunas han optado por saltarse algún escalón. Seguramente que la 3ra NGP no será una suma, ni siquiera escalonada, de todas esas estrategias, pero nos vendrá muy bien hacer un repaso ligero de todas y buscar elementos inspiradores, para poder hacer la ruta que, en cada caso, nos dé, a cada institución local, mayor seguridad y resultados.

Así que, desde mi perspectiva, la 3ra NGP deberá tener el perfil concreto que cada institución determine, después de tener en cuenta las fuentes, escuchar atentamente a la ciudadanía a la que presta servicios y a las personas empleadas públicas, y tomar conciencia de que, realmente, estamos en un tiempo muy diferente al de hace unos pocos años, y no sólo, como señalaba, por la situación climática, los impactos de la pavorosa crisis sanitaria mundial o la terrible invasión de Ucrania – y sus efectos, no sólo en vidas humanas y en éxodo, y patrimonio cultural y civil en su territorio, sino en combustibles, suministros, presupuestos, etc., y de estabilidad y confianza en toda Europa –, que exigen respuestas distintas y decididas.

Como sabemos, la NGP, como marca genérica, fue una propuesta de un nuevo paradigma, en relación con el funcionamiento de las organizaciones que prestan servicios públicos elaborada por personas académicas en el Reino Unido y Australia,

⁴ De Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible).

sobre todo durante la década de los 80, para mejorar la eficiencia pública, principalmente mediante ideas ensayadas a nivel empresarial.

Con frecuencia se utilizaron propuestas como las de poner el foco en el "servicio al cliente", la descentralización de servicios, el incremento de la eficacia y la eficiencia, la colaboración público-privada, el establecimiento de objetivos, las evaluaciones en general, la evaluación del desempeño en concreto, las auditorías, etc. En algunos casos se incluyó prestar servicios públicos desde compañías del sector privado, muy singularmente en el sector de la salud. También se potenció la idea de gerencias de servicios públicos, mejor estimuladas mediante incentivos, etc., con mayor autonomía frente a los decisores⁵.

A lo largo del tiempo, la marca NGP fue incorporando otros elementos y adaptándose a territorios con una cultura diferente, como la de los países mediterráneos, a la vez que iba perdiendo algunos de sus componentes iniciales, de manera que se comenzó a hablar de una segunda NGP (2daNGP), en la que, al tiempo o cada una por su lado, personas decisoras y de las organizaciones públicas – sus directivas, técnicas, de gestión, etc. - fueron configurando “soluciones a la carta”.

En general, se mantuvo y se recicló la idea de lograr una Administración más eficiente y eficaz, con servicios de mayor calidad, buscando “satisfacer las necesidades de la ciudadanía”, sin hacer demasiado hincapié en uno de los elementos clave para sus impulsores políticos iniciales, como era el de “al menor coste posible”.

Mi posición es que la 3raNGP ha de ser, al tiempo, una meta y una estrategia de transformación cultural a lo largo y a lo ancho de la institución, que no puede dejar ningún rincón olvidado - por muy alejado de los servicios centrales que esté -, ni ningún grupo de personas excluido – ni el de los perfiles políticos ni el de los funcionariales, de tal o cual nivel, cuerpo o escala -, ni a ningún servicio ajeno – ni los de mayor proximidad a la ciudadanía ni los más internos – ni a ninguna parte de la

⁵ Utilizo este término para referirme las personas **responsables políticas, a las que se dedican a la función política desde los equipos de gobierno**, en este caso, en las corporaciones locales. No me refiero, pues, a las dirigentes de los partidos ni a las electas, a nuestras representantes partidarias o parlamentarias.

ciudadanía exenta - sean cuales sean sus perfiles -. Y se han de utilizar todo tipo de herramientas e instrumentos para reorientar, fortalecer, aprender... estén o no de moda y sea cual sea su origen. Es evidente que pueden existir diferentes ritmos e intensidades y que no todas las herramientas e instrumentos han de utilizarse, en todos los casos. Y que cada institución establecerá la hoja de ruta que sea más eficiente, con la dinámica que se adecue mejor.

Pero lo más relevante es que se han de acometer los cambios en todos los Ejes de Transformación que se describirán a continuación, de una manera armónica e integral.

Al final de del camino que se proponga cada una de las Administraciones que quieran mejorar de un modo comprometido, desarrollando las estrategias que se derivan de los Ejes de Transformación, se llegará a una meta en la que sí serán visibles todos los resultados de la escucha, la participación, las evaluaciones, la innovación, la tecnología, la medición, el aprendizaje, la gobernanza...

2. Una experiencia profesional. He pensado que mi propia experiencia profesional podría servir para observar los procesos de Cambio que se han ido acometiendo en diferentes Administraciones y reflexionar y aprender de los aciertos y de los errores cometidos.

A principios de los 90, cuando participé en el Plan de Modernización de la Administración General del Estado (AGE)⁶ - tuve la ocasión de dirigir dos, del conjunto de un total de cerca de doscientos proyectos⁷ de aquella macro organización estatal – los principales retos fueron mejorar la atención a la ciudadanía y la colaboración institucional. Y logramos experimentar con el proyecto de poner en marcha – y que funcionara durante un tiempo - una oficina de Atención a la Ciudadanía única, de cuatro Administraciones⁸, en aquella ciudad andaluza.

⁶ methaodos. revista de ciencias sociales, 2017, 5 (2): 302-317

ISSN: 2340-8413 | <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v5i2.190> Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España Manuel Arenilla Sáez, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.

⁷ Desde la Subdirección General de Atención al Ciudadano, del Ministerio del Interior, que lideraba como director general Agustín Valladolid.

⁸ La AGE, desde los servicios centrales y desde los periféricos, la Junta de Andalucía, la Diputación y el

A finales de aquella década, tuve la ocasión de dirigir, en el Consell Insular de Mallorca, otro Plan de Modernización⁹ para aquella añeja institución, mediante una hoja de ruta que firmaron los cuatro partidos políticos que conformaban o daban respaldo al gobierno, compuesto por 14 proyectos, que empaquetaron cerca de 100 actuaciones, incluidos el análisis del clima laboral, el impulso a la tecnología, y una acción de sensibilización para decisores¹⁰, con la Diputación de Barcelona como referente y aliada, que tuvieron un excelente efecto.

A comienzos de los 2000, los elementos novedosos estaban en relación con la participación de la ciudadanía, y el impulso de órganos como los Foros ciudadanos, como el del Foro asesor de Calvià Agenda Local 21¹¹, creado por el Ajuntament de Calvià, como una nueva estrategia con la que reorientar el desarrollo turístico y local en términos de sostenibilidad de aquel municipio mallorquín, en el que también se ensayó el uso de Cartas de Servicios, sistemas de objetivos, monitorización y medición, como el del Sistema Integral de Playas, gestión activa de quejas, con campañas como la de “Quéjese más!”, proyectos en los que tuve la ocasión de colaborar desde las propuestas y estrategias de la Comunicación y de la Gestión de Calidad, la gran caja de posicionamientos y herramientas durante mucho tiempo.

En la siguiente década tomaron fuerza otros enfoques, como los de la simplificación administrativa / reducción de cargas, pero especialmente la transparencia, la integridad, y la evaluación de políticas públicas y se reforzaron los de enfoque a la ciudadanía, evaluación de organizaciones públicas, con el modelo CAF, y la participación.

Durante unos años de esa década participé muy activamente en la gestión del Cambio en un gobierno regional¹², y en el anteproyecto de lo que luego sería la Ley

Ayuntamiento de Granada.

⁹ Liderado por el Vicepresident Francesc Triay.

¹⁰ En la que participó, entre otros, Francisco Longo

¹¹ Con Margarita Nájera como alcaldesa y Javier Bustamante como director general.

<https://oidp.net/es/practice.php?id=51#>

¹² Como director general de Qualitat dels Serveis.

de Buena Administración y Buen Gobierno¹³, cuyos títulos de capítulos o secciones pueden muy bien ayudarnos a visualizar qué es lo que interesaba y preocupaba a las personas comprometidas con la Gestión del Cambio en aquellos momentos, como la Administración electrónica, la Transparencia, el Liderazgo ético, la Evaluación de políticas públicas... Precisamente en este último terreno se incluyó un novedoso proyecto de participación ciudadana mediante un foro estable de cerca de 70 personas¹⁴.

Ya en la segunda década de los 2000, a finales del 2016, en una de las ediciones de la míticas JOMCAL, Jornadas de Modernización y Calidad en la Administración Local, evento organizado por el Ayuntamiento de Málaga y la FEMP con carácter bienal, Manuel Serrano, increíble organizador y alma del prodigioso evento, me propuso que dinamizara un debate sobre la 2daNGP, que mantuvimos on line durante unas semanas y presencialmente en el Palacio de Congresos de aquella ciudad andaluza. Los ejes de aquella edición - de hace ahora 7 años – se relacionaron con la Calidad, la Modernización e Innovación, la Atención a la ciudadanía, la Gestión del Cambio, la planificación estratégica municipal, y la Administración electrónica o nuevas tecnologías, principalmente.

Eso sí, varias de las intervenciones on line y presenciales, podemos decir que se situaron, al tiempo, fuera de la NGP pura y dura, y de la burocracia rampante, y más cerca de la ruptura - en el caso, por ejemplo, de la percepción del abuso de las estructuras verticales - y a la vez, de la falta de capacidades de liderazgos directivos e intermedios y del trabajo en equipo.

Durante ese tiempo participé de los primeros pasos del International Workshop Agreement 4 (IWA4), en Buenos Aires, precursor de la ISO18091 y de la UNE66182

¹³ Como responsable de la coordinación del anteproyecto de Ley, impulsado por Albert Moragues, conseller de Presidencia del Govern de les Illes Balears, en un proceso muy participativo, con importantes expertos internos, como la entonces secretaria general de la Consellería de Presidencia, Lourdes Aguiló, y externos, como el profesor Manuel Villoria. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-7709>

¹⁴ <https://www.caib.es/sites/ciudadania/es/inicio-9642/?campa=yes>

en España, hacia la idea de “Gobiernos locales confiables”, de la mano del dr. Carlos Gadsden¹⁵.

Después, tomó protagonismo, irrumpiendo con ímpetu la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible con sus propuestas y sus dinámicas estimuladoras y al tiempo exigentes, urgiendo una reflexión sobre lo que nos recuerda Carles Ramió: «La tecnología y la sociedad avanzan y se transforman a un ritmo de liebre y las AAPP deambulan a un ritmo de caracol cuando no en el sentido del cangrejo (con importantes regresiones) o se inmovilizan durante años con la estabilidad y el anclaje de un mejillón»¹⁶. Por no generalizar, señalaba que, algunas áreas de prestación de servicios, algunas unidades, algunos servicios centrales de aquí y de allá verdaderamente han avanzado muy poco —a ritmo de caracol— en las últimas décadas, como la Administración de Justicia¹⁷, algunos ámbitos de la cultura de gestión corporativa —por ejemplo en la cultura de la evaluación, con los subsistemas de evaluación de personas, de organizaciones y de políticas públicas, o en las políticas de estímulos a las personas empleadas públicas, o en las infraestructuras de integridad, salvo el caso de las infraestructuras de Transparencia, muy impulsadas desde los trabajos de Transparencia Internacional y sus rankings institucionales. Y que el desarrollo de algunos de los marcos jurídicos clave¹⁸, o sistemas y subsistemas decisivos para el funcionamiento de las Administraciones, están anclados cual mejillones, como el sistema de selección de personas empleadas públicas, lastrado de una fuerte inequidad e ineficiencia para la captación de talento, y a la vez, como se sabe, vital para la generación de nuevos posicionamientos, que conserva la misma filosofía¹⁹ desde hace ya casi cien años²⁰.

¹⁵ Líder mundial de la idea de confiabilidad de gobiernos locales, desde el IWA4, y del World Council for Quality <https://www.wcfq.org/estructura>

¹⁶ <https://www.administracionpublica.com/la-necesidad-de-mirar-mas-al-futuro-en-la-administracion-publica/>

¹⁷ http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/informes/Informe_Percepcion_2016.pdf. Ver pg. 48.

¹⁸ Como lo estuvo la Ley 30/ 92, de régimen jurídico, o como lo está la 7/ 2007 del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) en temas como la evaluación del desempeño, la Dirección Pública Profesional, etc.

¹⁹ En abierta discrepancia con los países más avanzados de nuestro entorno y con las instituciones europeas.

²⁰ El Estatuto Maura, de 1918, es citado como el origen del sistema moderno de selección y permanencia de los empleados públicos en España, consagrado en la Ley de funcionarios Civiles del Estado de 20 de julio de 1963, hace solo casi 60 años.

Y muy anclada está la estructura de liderazgo público.

La pérdida de algunas convicciones y maneras de gestionar lo público, que se habían generalizado a finales de los 90 y principios de los 2000, vinculadas al establecimiento de compromisos de servicio y de garantías, como el funcionamiento de citas previas, la reducción de listas de espera y de plazos en la atención, etc. pueden ser entendidas como una regresión, en un movimiento parecido al del cangrejo.

Las “desdotaciones” o no renovaciones de personal realizadas durante las crisis, sin siquiera ser suplidas con más innovación y nuevas metodologías, con la sola lógica que impone la indiscriminada jubilación, han tenido unos efectos muy visibles —y en ocasiones han producido dolorosos y demoledores resultados— en sectores definidores del Estado del Bienestar, como Educación, Sanidad y Servicios Sociales.

El enorme riesgo fue, es, que estos queden como un espacio de producción de servicios esclerotizado, a espaldas de las necesidades de la ciudadanía, a la que tienen la obligación de servir.

Y eso podría pasar en algunos de los magníficos casos de impacto en la sociedad, precisamente en el conjunto del sistema de Salud, reconocido internacionalmente y muy bien valorado por la ciudadanía; de profesionalidad, como el Sistema de la Seguridad Social, liderado en toda su extensión y niveles por personas empleadas públicas de gran nivel; y muchísimas iniciativas en el mundo local, tantas veces pionero en gerencia, calidad, participación, atención y relaciones con la ciudadanía, compromiso social, etc.

Así, vemos fuertes diferencias y contradicciones en un espacio en el que encontramos amenazas y retos como el del envejecimiento de la población, el de la contaminación, con un marco de recursos naturales —agua, alimentos...— y económicos frágiles y limitados, y la globalización y el flujo transfronterizo y masivo de ciudadanos, en un contexto de valores débiles y enorme desigualdad, en el que unos

pocos acumulan la misma riqueza que decenas de miles, tanto en nuestro país²¹ como en el planeta²². Así, las respuestas públicas seguirán siendo imprescindibles tanto a nivel de los gobiernos, como en el de los sistemas organizativos de sus AAPP que, según el profesor Ramió son, desde hace demasiados años, los cuellos de botella de la innovación y de la modernidad. Y añade: «Ya nos podemos dotar en las organizaciones, por ejemplo, con refinadas arquitecturas matriciales, con sofisticados sistemas de información, etc., pero al final toda esta modernidad va a tener que pasar por los filtros más humanos (y también más miserables) que va a dar lugar a comportamientos impredecibles y aleatorios».

Solo un enorme y descomunal esfuerzo hará girar la situación que se describe.

Hace unos meses publiqué un artículo²³, en el que afirmaba que las propuestas disruptivas, tanto tecnológicas como organizacionales, pueden ser buenas aliadas para los cambios que necesitan nuestras Administraciones.

Hemos visto cómo la tecnología – por ejemplo, internet - ha ido cambiando nuestras vidas y nuestras organizaciones. Y producido nuevos y en casos aparentemente exitosos modelos de empresa que han surgido gracias a las (en cada momento) nuevas tecnologías, como los casos de empresas de “taxis” que no tienen taxis, “inmobiliarias” que no tienen pisos, “hoteleros” que no tienen habitaciones, “tiendas” que no tienen productos, “proveedores de cine” que no tiene cines... ¿Llegarán las Administraciones que no tengan políticos ni funcionarios?

Ahora hemos de asimilar que los grandes cambios, como el vivido en la parte más dura de la pandemia COVID 19, sólo aliviado en cuanto al ámbito laboral por la

²¹ Según Oxfam Intermon, en España, la fortuna de unas pocas personas equivale ya a la riqueza del 30% más pobre del país. <https://www.cvongd.org/va/noticias/per-aprofundir/ocho-personas-poseen-la-misma-riqueza-que-la-mitad-mas-pobre-del-mundo/>

²² La Vanguardia publicaba a principios del 16 un artículo que incluía datos del tipo de que «das 62 personas más ricas del planeta tienen tanta riqueza como la mitad de la población de escasos recursos, unos 3.600 millones de personas.» <http://www.lavanguardia.com/economia/20160118/301484073871/espana-desigual-ocde.html>

²³ “La ecología de la Dirección Pública Profesional para un mundo virtualizado” Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal, ISSN 0210-2161, N.º Extra 1 (abril), 2022 (Ejemplar dedicado a La gobernanza inteligente)

tecnología, son posibles. ¿Quién hubiera podido pensar, tan solo hace 10 años, que millones de personas teletrabajarían en España a principios de esta década?

Hoy, la inteligencia artificial, el internet de las cosas...- el metaverso de Zuckerberg, que añade el elemento de “presencialidad”, en cuanto a la sensación de estar físicamente (en realidad virtualmente) en un espacio alternativo, nos abren puertas que muchos no habríamos soñado e incluso que nos cuesta comprender.

Y al tiempo, según nos advierte el catedrático de Ciencia de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos, y ex director del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Manuel Arenilla las debilidades en materia de administración de datos, las “escisiones digitales” pueden llegar a ser destructivas si se disocian de la capacidad colectiva de controlar el desarrollo tecnológico en términos culturales, éticos e institucional”²⁴. Y añade las carencias de interoperabilidad, no sólo entre distintas Administraciones, sino también en su interior, y las barreras culturales de parte de la alta función pública. La escisión social que produce la brecha digital, que potencia las de carácter económico, educativo... solo se paliarán, asegura Arenilla, siguiendo las orientaciones de Naciones Unidas en cuanto a la inclusividad de las tecnologías.

3. Los tiempos y los elementos. Siete años – los que aproximadamente faltan para el escenario 2030 - no son muchos desde el punto de vista de la vida institucional, pero son suficientes para impulsar ese Cambio de raíz mencionado, visible y perceptible por la ciudadanía. Sabemos que tenemos que recuperar mucho tiempo perdido y la ambición de la agenda será clave.

Dadas las diferencias de cada uno de los gobiernos —en cuando a tamaño, contextos económicos y sociales, madurez...— es imposible diseñar una hoja de ruta estándar, para llegar al inicio del escenario de la 3raNGP, pero bien valdría reflexionar en torno a los elementos mínimos propuestos por Mila Ortiz²⁵ :

²⁴ <https://www.libreriavirtuali.com/inicio/ADMINISTRACION-DIGITAL-Los-riesgos-de-la-desintermediacion-las-escisiones-y-las-centralizaciones-EBOOK-p422344589>

²⁵ Milagros Ortiz Torremocha, jefa del Servicio de Formación, Evaluación y Carrera, y Gestión del Conocimiento, en el Ayuntamiento de Valencia, y socia fundadora de la AVTPAL, Asociación Valenciana de

1. Identificar y constituir un grupo de director@s públic@s que junto con la representación política (reducido, máximo 6-8 personas) sean capaces de fijar una estrategia.
2. Formar, mediante planes de formación interna, en aquellas competencias profesionales transversales que entendemos básicas: orientación a resultados, trabajo en equipo, comunicación, innovación, resolución de conflictos, aprender a aprender, orientación a resultados... también transversales pero propias del nivel directivo y pre directivo: gestión por objetivos e indicadores...
3. Compromiso de elaboración de Memorias de gestión, sin ellas no va a ser posible fijar objetivos. Es necesario medir para poder comparar en el futuro.
4. Empecemos por la evaluación de los objetivos departamentales —y cuando podamos de los procesos—.
5. Fijemos los criterios para compensar el cumplimiento departamental, mediante aquello a lo que la organización dé valor.
6. Comunicar de forma clara el plan desde el primer día, a toda la organización, sin olvidar a las organizaciones sindicales.
7. Alcanzar, por ejemplo, el objetivo de un instrumento de calidad de servicio, como la publicación de cartas de servicio, en cuanto que estas facilitaran objetivos en años sucesivos respecto de su nivel de cumplimiento.

En todos los procesos de Cambio realmente transformador como el que necesitamos, siempre se plantea la misma pregunta: pero, para un reto de ese enorme tamaño, para el que se necesita una gran energía y en el que surgirán resistencias brutales, ¿por dónde empezamos? Mi respuesta es, claramente, por las personas de la organización - generando equipos, innovando en los sistemas de aprendizaje, de

Técnicos de Personal de Administración Local, propuso una hoja de ruta mínima basada en 7 elementos.

gestión del talento, de incentivos y de motivación, y en la selección de los mejores, en el caso de las nuevas incorporaciones... -, evidentemente orientadas hacia las personas usuarias, hacia la ciudadanía, que son las que explican nuestra existencia y nos dan sentido.

Y, entre las personas de la organización debemos destacar a los decisores. Ellos tienen la máxima responsabilidad de destinar recursos para incluir más innovación e inteligencia en el conjunto de los sistemas generales, son quienes pueden pautar los ritmos y definir y mantener las estrategias. Los componentes básicos que insuflar en ese nivel del liderazgo público, responsables máximos de esa titánica empresa de transformación, son más política y más dirección pública, al mismo tiempo.

Vengo insistiendo en la idea de apoyar la reclamación de una repolitización de los decisores para, siguiendo a Quim Brugué²⁶, reformar la política y dignificarla, porque «la destrucción de la política, principal fuerza civilizadora de nuestro mundo, sólo nos puede conducir a una nueva barbarie». Necesitamos personas políticas capaces de defender ese espacio desde la pedagogía, porque es en él en el que han de producirse el análisis de los problemas públicos y construirse las soluciones y desde el que se deben articular las propuestas de gobernabilidad y de gobernanza, en cada caso, y el desarrollo de la acción de gobierno²⁷.

Los partidos políticos y las instituciones deberán invertir en promover las competencias necesarias, mediante las diferentes metodologías de aprendizaje, para impulsar esa gran transformación del mundo local.

Sin olvidar los sistemas.

Es necesario defender que disponer de sistemas de gestión robustos²⁸, no puede ser una opción, algo que se decida utilizar o implantar, o no. Del mismo modo

²⁶ «Es la política, idiotas» <http://www.casadellibro.com/ebook-es-la-politica-idiotas-ebook/9788499842523/2775983>

²⁷ Abel Veiga, profesor de Derecho de la Universidad Pontificia de Comillas, publicó un artículo sobre las competencias del personal político que recoge sentimiento de desconfianza y decepción ciudadano en http://politica.elpais.com/politica/2016/12/13/actualidad/1481641635_298347.html.

²⁸ Valga como ejemplo el documento «Calidad de la Administración Pública, Una Caja de Herramientas para Gestores» publicado por AEVAL, que tiene como objetivo apoyar, orientar, alentar e inspirar a quienes «quieren construir administraciones públicas creadoras de sociedades prósperas, justas y resilientes».

que la Transparencia o la Administración Electrónica no pueden ser «voluntarias» porque afectan a desarrollos y a la eficiencia y a derechos de la ciudadanía, la gestión pública ha de incluir herramientas de gobernanza, de integridad, de planificación, de medición, de evaluación...y estrategias de mejora en la normativa, de manera regulada. Porque, ¿se puede seguir gobernando o dirigiendo sin datos sobre los servicios que prestamos, sobre el acceso a ellos, sobre los resultados de las actividades y de los programas, sobre los efectos de las políticas? ¿O sin poner los datos de Gestión – como los de la evaluación de las políticas públicas - al alcance de la ciudadanía?

En fin, en el escenario 2030 los gobiernos, las Administraciones y los servicios públicos del mundo local en nuestro país, imprescindiblemente, habrán decidido asumir el papel relevante de lo público que la sociedad reclama, en el nuevo paradigma de la meta gobernanza, con más eficacia y eficiencia, desde el compromiso con el Cambio realmente transformador y con la innovación, movilizándolo y motivándolo, para luchar contra la desigualdad, garantizar los derechos constitucionales y contribuir a generar valor social y progreso.

Como resumen, aquí se defiende que las organizaciones públicas locales que quieran comprometerse con la idea de la marca 3raNGP, desarrollen, institucionalmente, un programa de actuación que incluya todos y cada uno de los 15 Ejes que más adelante se verán, teniendo en cuenta las características que le son propias por tamaño, situación, etc.

Pero no hay duda de que las AAPP han de transformarse de un modo radical y muy rápidamente para no desaparecer, si decidimos confiar en lo que afirma Manuel Arenilla en su libro antes citado y que recogí en un artículo reciente que publiqué bajo el título “Una Administración pública en riesgo” que es el del primero de sus capítulos. Recoge el relato de riesgos, alrededor de las “funciones básicas” de la Administración pública en cuanto al desarrollo, la generalización del bienestar en la sociedad y la

http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/actualidad/actividad_institucional/2016_11_28_CalidadAdmPublica-CajaHerramientas.html

garantía de la democracia, singularmente para hacer efectivos los derechos y libertades de los ciudadanos.

También afirma que una de las claves del necesario Cambio ha de ser el incremento de la participación de los ciudadanos en todo el ciclo de las políticas públicas y en el proceso normativo, interviniendo en la producción de los servicios públicos.

Arenilla sostiene que los enfoques tradicionales han fracasado en ofrecer soluciones de buena gestión a la Administración pública y, sobre todo, de adaptación a la diversidad y los incesantes cambios sociales, económicos y tecnológicos. Y que los enfoques neogercialistas no han comprendido suficientemente la dimensión política y social de la Administración, su pertenencia al sistema político-administrativo, la misión o propósito que cumple para la sociedad, que es indisponible para el resto de las organizaciones. “Hay que reconocer que puede ser más atractivo erigir laboratorios de innovación, implantar círculos de calidad, dibujar redes de políticas, hacer emerger islas de excelencia, crear comunidades de aprendizaje o diseñar organizaciones bajo el principio de principal agente que consolidar un sistema institucional que establezca sólidos procedimientos, garantías y responsabilidades, que implante un sistema de selección, carrera y evaluación de las personas empleadas públicas y de las políticas públicas o que logre altas capacidades de gestión. No parece, como se constata en la práctica, que los primeros objetivos puedan lograrse sin alcanzar con un mínimo de eficacia los segundos.”

Aunque los retos y los problemas de las universidades públicas y de las AAPP no puedan igualarse, sin más, a los de las AAPP, conviene tener muy en cuenta lo que afirma el profesor Ramió en una reciente entrada en el blog de espUBLICO²⁹ (...) “las universidades públicas suelen sentirse invulnerables e inmortales al formar parte del entramado institucional público aparentemente inalterable. En el mundo contemporáneo esta sensación de inmortalidad es muy poco realista. Las transformaciones tecnológicas, económicas, sociales y políticas están generando un

²⁹ <https://www.administracionpublica.com/la-universidad-se-esta-jugando-su-supervivencia-i/>

marco de inestabilidad general en el que también deberían sentirse aludidas las universidades (privadas y públicas). Algunos especialistas en análisis de prospectiva se han atrevido a afirmar que durante los próximos 20 años pueden desaparecer el noventa por ciento de las universidades que ahora hay en el mundo. Y tal vez la “receta” para las universidades nos sea de utilidad para las Administraciones: “Hay que lograr que la Universidad pública pueda ser flexible y contingente y logre adaptarse rápidamente a las transformaciones de su entorno (dimensión que hoy por hoy parece que sólo atesoran las universidades privadas). Sólo mediante la diversidad y la flexibilidad la Universidad pública del futuro va a poder preservar su valor social acompañando a la sociedad (y especialmente a la parte más vulnerable de la sociedad) a navegar por un mar tecnológico, económico, laboral y social dinámico e imprevisible y, por tanto, proceloso”.

4. A solo 10 años de 2013 y a menos de 7 del 2030.

4.1 El mejor año de la Humanidad. A veces parece mentira que 2023 se sitúe sólo a una década del 2013, el mejor año de la Humanidad según el “Human Development Report 2013”³⁰ de la ONU, y el “World Health Statistics”³¹ de la Organización Mundial de la Salud (OMS), cuyos datos reflejan exhaustivamente la marcha general de los indicadores más importantes del desarrollo, en campos como la salud o la integración socioeconómica de los 194 países que componen estas organizaciones. La esperanza de vida de cualquier persona nacida en 2013 era la mayor de toda la Historia. Estadísticamente la esperanza de vida mundial se colocaba en los 73 años - frente a los 68 del año 1990 y los 70.5 del año 2011 — y en España esa cifra era de 82.3 años. La mortalidad infantil había descendido un 40% desde el año 1990. Se había conseguido erradicar muchas enfermedades históricamente mortales o reducir drásticamente otras, como el SIDA, el acceso a agua potable había mejorado, se había incrementado el número de partos asistidos por personal sanitario cualificado... De los cientos de indicadores analizados la inmensa mayoría habían mejorado.

³⁰ <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2013>

³¹ <https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics>

Las tasas de criminalidad también habían descendido de manera espectacular - homicidios, asaltos y robos, robos de coche... - con una disminución del 75%.

En algunas conferencias se hablaba de que podríamos estar ante la primera generación en la Historia de la Humanidad que podría erradicar la pobreza extrema - los habitantes de este planeta que subsistían con menos de 1.25\$ al día - una de las grandes metas de los Objetivos del Milenio. Los porcentajes en educación ofrecían estos datos: un 81,3% de los seres humanos sabían leer y escribir, un 57,7% habían completado la educación secundaria....

Pero los años que nos llevarán al 2030 estarán caracterizados por un colosal esfuerzo de recuperación, especialmente marcado por la gran pandemia de la COVID 19 y la invasión de Ucrania por Rusia en 2022, que ha producido en Europa una subida de precios de los carburantes y de productos en general, como no se registraba en décadas. Los desequilibrios que veremos, en el mejor de los casos, obligarán a los gobiernos y las Administraciones, también a las locales, a incrementar los esfuerzos de racionalización y eficiencia. En esos escenarios, la regulación, la intervención y los servicios públicos están siendo y serán esenciales.

La transformación de las AAPP en un contexto general de Cambio acelerado del conjunto de agentes que interactúan en la sociedad - por ejemplo, de la ciudadanía, cada vez más exigente y participativa -, y las grandes corporaciones privadas, que aspiran progresivamente a generar escenarios de fuerte dinamismo, nos llevará a paradigmas de gestión que integran la gobernanza, la tecnología, la excelencia³², la innovación y los valores.

Las personas de las instituciones públicas participarán en uno de los mayores retos de la historia de los servicios públicos: mantener o mejorar su rol en el esquema de meta-gobernanza, sabiendo interpretar las transformaciones y haciéndose protagonistas de ellas.

³² Término que no se iguale necesaria o directamente a la utilización de Modelos de Gestión, ya que EFQM está proponiendo, como veremos, comenzar a hablar de “organizaciones sobresalientes”.

4.2 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una agenda universal. En septiembre de 2015, en Nueva York, los 193 Estados miembros de la ONU, aprobaron por consenso el documento “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, un ambicioso plan que buscaba alcanzar una prosperidad respetuosa con el planeta y sus habitantes. Una visión del futuro a través de 17 ODS, con 169 metas y 231 indicadores, una agenda universal profundamente transformadora, defendida por Antonio Guterres, noveno secretario general de las Naciones Unidas, que asumió el cargo el 1 de enero de 2017.³³

Uno de los 17 ODS, el 16, se expone así: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir, a todos los niveles, instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.

Algunos de los datos que incluye son sobre la corrupción, el soborno, el robo y la evasión impositiva, que cuestan alrededor de US \$ 1,26 billones para los países en desarrollo por año; esta cantidad de dinero podría usarse para ayudar a aquellos que viven con menos de \$ 1.25 al día por encima de \$ 1.25 durante al menos seis años.

Se integra así:

Meta 16.1. Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.

Meta 16.2. Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.

Meta 16.3. Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.

³³ Tras ser Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, de junio de 2005 a diciembre de 2015 y antes primer ministro de Portugal, entre 1995 y 2002.

Meta 16.4. De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.

Meta 16.5. Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

Meta 16.6. Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Meta 16.7. Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Meta 16.8. Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.

Meta 16.9. De aquí a 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos.

Meta 16.10. Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

Meta 16.a. Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.

Meta 16.b. Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.

El 29 de junio de 2018, en España, el Consejo de ministros aprobó el “Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030” en cuya elaboración participaron todos los departamentos ministeriales, así como las Comunidades Autónomas (CCAA), las Entidades Locales (EELL) y organizaciones representativas de todo el

espectro de actores sociales y económicos. Con su adopción, y su presentación ante la comunidad internacional a través del Examen Nacional Voluntario (ENV) en el Foro Político de Alto Nivel (FPAN) de las Naciones Unidas, el 18 de julio de 2018, el Gobierno de España y la sociedad española apostaron por hacer de la Agenda 2030 su proyecto de país.

En la estructura del Gobierno de España existe una Secretaría de Estado, para la Agenda 2030, que depende de la Vicepresidencia 2da de Derechos Sociales y Agenda 2030. Y se mantiene una Comisión Mixta de Seguimiento de la Estrategia Española.

REDS @reds_sdsn, es la antena en España de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN) de Naciones Unidas. Ha publicado “Los ODS en las ciudades españolas”, la segunda edición de un informe que, desde 2018, mide el rendimiento de los Objetivos de Naciones Unidas a nivel urbano. El lanzamiento oficial se realizó el 30 de noviembre de 2020.

La FEMP publicó su “Estrategia de la federación española de municipios y provincias para el cumplimiento de la agenda 2030 y de los ODS” en mayo de 2018

En “Cómo implementar los ODS en las ciudades. Un manual introductorio para quienes trabajan en el ámbito del desarrollo urbano sostenible” se proponen 4 pasos: 1: Iniciar un proceso inclusivo y participativo de localización de los ODS. 2: Fijar la agenda local de los ODS. 3: Planificar la implementación de los ODS. 4: Monitorear los avances alcanzados en la consecución de los ODS.

4.3. Los Fondos europeos. En julio de 2020 el Consejo Europeo acordó crear un instrumento excepcional de recuperación conocido como Next Generation EU³⁴, que autorizaba a la Comisión Europea a emitir hasta 750.000 millones de euros de deuda en nombre de la Unión.

³⁴ https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es

La respuesta coordinada y solidaria a la pandemia de los 27 estados miembros, que acordaron endeudarse juntos para invertir en un futuro común, supone una reacción muy diferente de la que tuvo lugar en la anterior crisis económica.

El primero de los instrumentos es el Mecanismo para la Recuperación y la Resiliencia (MRR), cuya misión es apoyar la inversión y las reformas para lograr una recuperación sostenible y resiliente, promoviendo las prioridades climáticas y digitales, y está dotado con 723.800 millones de euros, de los que 385.800 millones serán préstamos y 338.000 millones transferencias no reembolsables.

Los fondos REACT-EU, que operan como fondos estructurales, pero con mayor flexibilidad y agilidad en su ejecución, es el instrumento de ayuda a la recuperación para la cohesión y cuenta con 50.600 millones de euros, para ampliar y dar continuidad a las medidas de respuesta y reparación de la crisis de la pandemia COVID 19. Para promover la recuperación ecológica, digital y resiliente de la economía, España tendrá asignados unos 12.400 millones de euros que, en su mayor parte serán asignados a las CCAA, encargadas de su ejecución.

De duración limitada y financiados con recursos adicionales a los previstos para financiar el Marco Financiero plurianual 2021-2027, se integrarán en los presupuestos anuales de la Unión Europea.

5. Otras fuentes. Quien se plantea describir los elementos característicos de una NGP para el escenario 2030 en el mundo local, al menos ha de repasar, como fuentes, varias iniciativas de diferente calado y formato pero inspiradoras, como pueden ser las anteriores reformas administrativas, la última propuesta general y para el ámbito local del Gobierno de España, el contenido de la palanca IV del Plan de Recuperación, Transformación y resiliencia (PRTR) “Una Administración para el siglo XXI” y el posicionamiento de algunos autores muy relevantes, que vienen aportando sus perspectivas y propuestas sobre cómo se ha de producir la transformación que necesitan nuestras organizaciones, independientemente de su encaje directo en la marca 3raNGP, por ejemplo:

5.1 El Informe de las 13 propuestas, del 2021. A finales del 2021 se presentó el “Informe 13 propuestas para reformar la Administración del Estado”, según la Secretaría de Estado de Función Pública, “resultado del compromiso del Ministerio de Hacienda y Función Pública con una nueva Administración, la Administración del siglo XXI, moderna, de calidad, adaptada a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y con capacidad para afrontar los retos del futuro.”

Su proceso de elaboración, los perfiles de sus componentes y sus conclusiones son perfectamente adecuados y extrapolables para las AAPP en general.

Una cita al barómetro del CIS de mayo del 2021 - un 53,4 % consideraba que existen grandes desigualdades en general - da pie a declarar que “en la etapa post pandemia, lo público tiene un papel determinante para redistribuir la riqueza, evitar desigualdades y actuar como impulsor del dinamismo económico, de la innovación, de la investigación y de la capacitación del capital humano que luego se trasladará a la economía en su conjunto”, un reto que “no sólo requiere recursos, sino también una buena gerencia pública, no solo basada en el voluntarismo, sino también en estrategias, técnicas y prácticas profesionales que nos faciliten más agilidad, flexibilidad y capacidad de adaptación, más orientación hacia los resultados y su impacto social, y más talento e inteligencia para la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación”.

El Grupo de Análisis trabajó de un modo colaborativo, con una composición diversa, y de indiscutible prestigio, se constituyó en abril de 2021 y, tras siete reuniones de trabajo, terminó en septiembre del 2021.

Vemos que se contextualiza el resultado del trabajo en datos del Informe del Ministerio de Política Territorial y Función Pública sobre la Percepción Ciudadana de los Servicios Públicos en 2017: el 86,8 % de la población encuestada evaluaba la importancia de los servicios públicos con puntuaciones comprendidas entre el 7 y el 10, y un 30,9 % la valoraba en 10 puntos.

Y señalando que, además de mejorar la vida de las personas, “la buena gestión pública es importante porque la calidad de los servicios públicos es un factor determinante de la confianza de los ciudadanos en sus instituciones”, cuando la OCDE viene alertando, en los últimos años, “sobre la creciente desconfianza de la ciudadanía en sus instituciones y el deterioro de su reputación y su legitimidad. “

En el documento se cita expresamente como “la respuesta gubernamental a las nuevas demandas sociales” al PRTR del Gobierno, “que va a enmarcar las políticas públicas innovadoras y reformadoras del futuro” y concretamente a la IV política palanca “Una Administración para el siglo XXI” y componente 11 del PRTR.

En el apartado del informe “Cómo lo hacen” se recoge que “estamos acostumbrados a debatir sobre el tamaño del Estado y, por consiguiente, de sus Administraciones. Pero, en realidad, la cuestión es si el Estado y sus Administraciones hacen lo que tienen que hacer y lo hacen de manera eficiente. Nuestras AAPP mantienen, en general, una estructura de silos, vertical, cuando la mayoría de los problemas en una sociedad compleja como la actual solo pueden abordarse con un enfoque transversal, intersectorial e interdisciplinar y con una orientación a resultados, entendidos estos como efectos positivos generados para la sociedad o sus grupos de interés. Este reto demanda estructuras de integración, cooperación multinivel y colaboración que superan la especialización y sectorialización departamental y una evaluación sistemática que aporte aprendizaje para la mejora e innovación permanente”.

El Grupo estuvo presidido por la directora del INAP, Consuelo Sánchez Naranjo, actuando como secretario y coordinador, Luis Herrera, entonces asesor del INAP. Y las personas expertas que formaron parte fueron: Jordi Sevilla, exministro de AAPP y técnico comercial del Estado; Elisenda Malaret, catedrática de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona; Carles Ramió, catedrático de Ciencia Política de la Universidad Pompeu Fabra; Manuel Arenilla, catedrático de Ciencia de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos; Francisco Longo, profesor en EsadeGov, Centro de Gobernanza Pública de Esade; Concepción Campos, directiva de Administración local; Joan Mauri, profesor de Derecho Administrativo de la

Universidad de Barcelona; M^a Teresa Gómez Condado, administradora civil del Estado y directora general de CEOE Campus; Juan Echániz, coordinador general en la Diputació de Barcelona; y Josefa Cantero, profesora de Derecho Administrativo de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Las 13 propuestas aparecen agrupadas en tres ámbitos: diseño institucional; organización y procesos; y empleo público. Y la tabla de propuestas es la siguiente:

“1. Adoptar el modelo de gestión de las agencias públicas estatales. Fortalecer la planificación y evaluación estratégica de los órganos superiores de los ministerios para trasladar el logro de sus objetivos a centros de gestión profesionales, empoderados y responsables.

2. Gestionar por proyectos en el marco de los fondos europeos. Centrar la gestión pública en los objetivos y los resultados con una visión de integración sectorial y transversalidad, asumiendo la flexibilidad y variabilidad de la organización en función de aquellos.

3. Profesionalización de la dirección pública. Diferenciar con claridad el espacio de dirección estratégica, propio del Gobierno y de configuración política, con el espacio de la dirección gerencial, de carácter profesional, estable y responsable.

4. Articular un marco adecuado de colaboración público-privada. Facilitar alianzas con las empresas, las organizaciones sociales y la ciudadanía, aprovechando toda su energía, innovación y talento para conseguir objetivos compartidos.

5. Evaluación de Programas y Políticas Públicas. Institucionalizar en la gerencia pública el aprendizaje y la innovación permanente mediante la evaluación sistemática de sus programas, políticas y servicios.

6. Profesionalización de la contratación pública. Crear capacidades en la Administración para enfocar con eficacia, dominio e integridad la contratación pública como una estrategia de intervención social compleja.

7. Gestión pública inteligente: la gobernanza del dato al servicio de las personas. Gestionar de forma inteligente las utilidades que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para facilitar los resultados de los programas, políticas y servicios públicos y las relaciones con la ciudadanía.

8. Simplificar la regulación. Mejorar la calidad y proporcionalidad de la función reguladora de la AE para mejorar la seguridad jurídica de la ciudadanía y las empresas, reducir los costes y las cargas que han de soportar para el emprendimiento social y empresarial y mejorar los resultados de las políticas públicas.

9. Fortalecimiento del gobierno abierto e implantación de sistemas de integridad institucional. Reforzar los estándares de integridad, transparencia y participación ciudadana para mejorar la aceptación y la confianza social en las instituciones y la eficacia de la gestión pública.

10. Un nuevo modelo de empleo público para una gestión pública eficaz y responsable. Adoptar un modelo realmente responsable y profesional de la gestión del empleo público que permita asegurar una respuesta ágil, eficiente y competente de la Administración a las necesidades sociales.

11. Repensar la selección como proceso crítico y estratégico. Transformar los procesos selectivos para construir una Administración más competente, más orientada al servicio público y más representativa de la diversidad territorial, social y personal.

12. Un modelo de carrera basado en cualificaciones profesionales. Alinear la formación y la carrera de las personas del empleo público en torno a

calificaciones profesionales relacionadas con las áreas funcionales de cada cuerpo y escala y sus itinerarios profesionales.

13. Prevenir y corregir la alta temporalidad en el empleo público. Reconducir el empleo temporal en las AAPP a un uso razonable y adecuado a su finalidad.”

Proyección en el ámbito local

Concepción Campos³⁵, como se ha indicado, miembro del mencionado Grupo, que hacía propuestas en cuanto a simplificar / mejorar la regulación³⁶, sugería estas dos iniciativas:

Primera. Estudiar la posibilidad de habilitar a las corporaciones locales para que, en ausencia de una ley de función pública de la comunidad autónoma, con carácter transitorio y provisional, pueda proceder a dotarse de una regulación propia que garantice la aplicación del EBEP en el ámbito de su función pública territorial.

Segunda. Tratar de reducir al mínimo la densidad de la legislación básica estatal en materia de función pública local.

5.2 El contenido de la palanca IV del PRTR. Aunque el PRTR, clave para conseguir el descomunal reto de salir con éxito y paliar los terribles efectos – sanitarios, sociales y económicos - de la pandemia producida por el COVID 19, carece de elementos que le pudieran dar la auténtica dimensión de Cambio radical, que se viene reclamando, hay que subrayar los muchos aspectos positivos que contiene, por ejemplo, las diferentes directrices de coordinación, de procesos y de procedimientos, las medidas de simplificación de los procedimientos manteniendo las garantías y controles que exige el marco normativo comunitario y los instrumentos de selección, seguimiento, evaluación y coordinación de los distintos proyectos y programas de

³⁵ Una de las fundadoras de la Asociación Mujeres en el Sector Público <https://mujeresenelsectorpublico.com/>

³⁶

<https://elconsultor.laley.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbFljTAAkMzc3MDM7Wy1KLizPw8WyMDIyMDQwMTkEBmWqVLFnJIZUGqbVpiTnEqALZfDXE1AAAAWKE>

inversión, el plan de auditoría de cargas de trabajo y medios de organismos intermedios o responsables, los ajustes en materia subvenciones y convenios y, en general, en las normativas de carácter horizontal, que permitirán una mejora sustancial de la agilidad.

Aunque ésta no es “la” reforma para una Transformación Disruptiva – ni siquiera de la AGE - por la que algunos venimos trabajando, sino “una” modernización, una reforma orientada a hacer viable el Plan de Recuperación, me alinee con quienes aprecian rasgos positivos y quienes confían en que el Plan, que busca un impacto adicional en términos de PIB de 2,5 puntos anuales más para nuestro país, motive y haga emerger el talento necesario, apoyándose, entre muchos otros, en los siguientes elementos:

a) La creación de los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) para la movilización de recursos mediante la colaboración público-privada, fundamentales para la ejecución de los proyectos tractores.

b) La posibilidad de creación de unidades temporales para la gestión y ejecución de proyectos a propuesta y con el rango que determine la persona titular de la Subsecretaría u órgano con competencias en materia de recursos humanos, con un plazo determinado y personas empleadas públicas con experiencia en la gestión de proyectos relacionados con fondos europeos.

c) El aprovechamiento del talento de las personas, movilizándolo y redistribuyendo los recursos necesarios, fomentando la capacitación del personal y el reconocimiento de su trabajo —se podrán percibir complementos retributivos por la consecución de objetivos o por la asignación de funciones adicionales a tiempo parcial—, y tanto desde la perspectiva colectiva como desde la individual.

d) Y, finalmente, la recuperación de las Agencias estatales como organismo público —creadas con la Ley 28/2006 y suprimidas formalmente por la Ley 40/2015— reintroduciendo una fórmula organizativa de importante nivel de autonomía y de flexibilidad en la gestión, con mecanismos de control de la eficacia, y con una cultura

orientada a resultados. Aquí me gustaría recordar, desde la perspectiva de la Asociación Dirección Pública Profesional, de España (ADPP)³⁷, que el personal directivo de las agencias estatales es nombrado y cesado atendiendo a criterios de competencia profesional y experiencia, entre titulados superiores preferentemente funcionarios, y mediante procedimientos que garantizan el mérito, la capacidad y la publicidad, con un proceso de provisión que puede ser realizado por órganos de selección especializados, que formulan propuesta motivada al director de la agencia correspondiente, incluyendo tres candidatos para cada puesto a cubrir. Este personal directivo está sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia, eficiencia y cumplimiento de la legalidad, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que le hayan sido fijados y percibe una parte de su retribución como incentivo de rendimiento.

El papel y contenido de la palanca del PRTR “Una Administración para el siglo XXI” se expresa del siguiente modo: “No es posible abordar una auténtica transformación de la economía y la sociedad sin una Administración pública que actúe como tractor de los cambios tecnológicos, impulsando innovaciones, acompañando al sector privado, activando a los sectores y creando nuevos modelos de negocio replicables y escalables en el conjunto de la economía”. Y se compone de un solo Componente, el 11, titulado “Modernización de las AAPP”. Este Cambio, de impacto transversal, descansa en cuatro ejes:

1. Digitalización de la Administración y sus procesos,
2. Reducción de la temporalidad de los personas empleadas públicas y mejora de su formación,
3. Transición energética de la Administración, y

³⁷ <https://www.asocdpp.org/>

4. La modernización de la gestión pública, asegurando un nuevo modelo de gobernanza más estratégico y con un seguimiento que permita una mejor rendición de cuentas.

La inversión total estimada asciende a 4.239 millones de euros.

Este “Componente 11” cuenta con cinco Reformas, entre ellas, C11.R1. Reforma para la modernización y digitalización de la Administración y C11.R5. Refuerzo de las capacidades administrativas.

Y entre las inversiones que se plantean – en torno a la atención a la ciudadanía, la digitalización, el ahorro y la eficiencia energética, acciones de carácter organizativo como formativas y de comunicación - merece la pena destacar la C11.I3. Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública y de las CCAA y las EELL.

5.3 “España 2050”³⁸, elaborado por un centenar de personas investigadoras de reconocido prestigio y de disciplinas académicas diversas, coordinados por la Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia y apoyados por organismos como la AIREF, el Banco de España, y el Joint Research Centre de la Comisión Europea, propone 50 objetivos, agrupados en torno a 9 desafíos a alcanzar de aquí a 2050.

5.4 El “Reporte Mundial de las Ciudades 2022: Visualizando el futuro de las ciudades”. Prologado por el ya citado Antonio Guterres, y Maimunah Mohd Sharif, Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva de ONU-Habitat, propone “un estado de preparación informado que nos brinda la oportunidad de anticiparnos al cambio, corregir el curso de acción y conocer mejor los diferentes escenarios o posibilidades que ofrece el futuro de las ciudades”.³⁹

³⁸ <https://futuros.gob.es/nuestro-trabajo/espana-2050>

³⁹ <https://onuhabitat.org.mx/WCR/>

2. LOS EJES DE TRANSFORMACIÓN DE LA 3RANGP

De los elementos que conforman la – siempre provisional y adaptativa – lista de Ejes de Transformación, lo más relevante es que su valor está, como se ha dicho, en la interrelación y/o en la intensidad de la cohesión entre ellos. Una estrategia de Transformación como la que necesitamos, no puede lograr su finalidad si no se busca la presencia e interacción continua entre los Ejes. Algunos de los ellos los tenemos casi vinculados de manera natural, como la medición, la evaluación y la rendición de cuentas... o la tecnología y la transparencia...y otros que aparecen aquí como dependientes – Datos abiertos, o Gobierno Abierto, de Transparencia – bien podrían situarse de manera inversa, así que, las relaciones que se ofrecen son sólo un modo de visualizarlos.

Eso sí, algunos de los Ejes conviene que sean de una extraordinaria potencia para que sirvan de elementos tractores y sintetizadores de la estrategia general.

Los 15 Ejes serían:

A. Liderazgos.

Las personas que ejercen el liderazgo en el mundo local, tanto de perfiles políticos como directivos, desde la 3NGP, han de contar con un sólido y cohesionado conjunto de competencias para dirigir la transformación de los gobiernos locales, con fuertes convicciones de integridad, eficacia y eficiencia, promoviendo la participación de las personas, la evaluación del desempeño y de las políticas públicas, y la rendición de cuentas, hacia resultados medibles y positivos para la ciudadanía.

B. Gestión de las personas de la Organización

El mapa de la gestión de personas, vistas como activistas que contribuyen abierta, colaborativa e innovadoramente al propósito de su organización pública, crece desde los elementos más maduros hasta los que sean la prioridad, convergiendo con los que compartirán los nexos comunes: las categorías, las competencias y las

personas, apoyándose en los principios de la transparencia, la igualdad, el mérito, el servicio y el cumplimiento normativo.

C. Tiempos, diagnóstico, herramientas y sistemas.

Las organizaciones públicas del mundo local han de contar con robustos sistemas de Gestión, una nutrida caja de instrumentos y herramientas y competentes personas gestoras, de sus diversas unidades y servicios, que mantengan al día altos niveles de exigencia hacia la eficacia y la eficiencia, y evalúen los avances, hacia resultados tangibles para la ciudadanía.

D. Escucha y atención, a las personas de la Organización y a la Ciudadanía.
Orientación a la Ciudadanía.

La gestión del conocimiento de Gestión y la ruptura de los silos organizacionales, mediante técnicas como la de Gestión por Procesos, son esenciales, para la Gobernanza interna, y para la Transformación Cultural hacia la 3raNGP.

E. Participación

La búsqueda de espacios para la participación, mediante observatorios, laboratorios, etc. tienen que permitir incorporar voces, ideas, valoraciones, hacia la colaboración real y la co creación.

F. Planificación

La planificación permite construir colectivamente los referentes intangibles de una institución - como la misión, la visión los valores y el propósito – que iluminan y facilitan la dotación de los objetivos a corto, medio y largo plazo, y sus correspondientes dimensiones, que serán la base de las mediciones y las evaluaciones correspondientes y por lo tanto de la mejora y de la rendición de cuentas.

G. Innovación

Crear cultura innovadora, y dotarse de sistemas de gestión de la innovación, facilitan a las personas - internas y externas, que interactúan orientados a la co creación y mejora de los servicios-, la transformación hacia la obtención de más valor público.

H. Comunicación

La comunicación es el sistema nervioso del espacio que conforman cada una de las partes de una organización pública, y el conjunto con sus personas usuarias, las proveedoras, otras instituciones, la sociedad civil en general, las empresas del territorio...de manera que se asegura que la información veraz circula con libertad y eficiencia por los mejores canales para conocer las expectativas y hacer llegar los mensajes adecuados a cada destinatario.

I. Gobernanza y cooperación

La Gobernanza, interna y externa de una institución, forma parte del nuevo modelo de relaciones en evitación de las fracturas competenciales y a la búsqueda de horizontes – valores, metas...- comunes, desde las perspectivas territoriales, sectoriales, etc. y una actuación armónica.

J. Transparencia, Gobierno Abierto y Confiabilidad

La confiabilidad, entendida como el cumplimiento mínimo de todos los elementos que configuran una gestión institucional orientada hacia los cuatro grupos esenciales de competencias e incumbencias, es una estrategia clave para la Transformación de un conjunto institucional.

K. Evaluación y rendición de cuentas.

La rendición de cuentas cierra el ciclo de la evaluación – de políticas, de programas, de cumplimiento de compromisos y objetivos...- ya que pone al alcance de la ciudadanía los datos necesarios para comprobar si los recursos – presupuestarios

y humanos – se utilizan bien, y conocer qué, cuándo, cómo, para quién... se está logrando.

L. Integridad y valores públicos

Las organizaciones públicas del mundo local, desde la 3NGP, han de estimular la competencia, alentando a sus unidades y a sus personas a participar en procesos competitivos internos y externos, para mostrar y compartir sus capacidades y sus logros, principalmente en procesos en los que participen equipos, realizar los correspondientes reconocimientos e informar de los resultados a la ciudadanía.

M. Gestión del Conocimiento. Fin y/o cambio de funciones o de mandato.

El conocimiento, formal e informal, de una organización pública local es, desde la 3raNGP, un capital que se ha de identificar, conservar e incrementar y compartir mediante sistemas, como la Gestión por Procesos, para las actividades generales, y herramientas específicas para las demás, como los protocolos de cambio de responsabilidad o fin de mandato.

N. Formación y aprendizaje

La formación y el aprendizaje son, para las organizaciones públicas locales, palancas imprescindibles para la Transformación Cultural hacia la 3raNGP, tanto desde sus planteamientos más consolidados, como a través de herramientas como los MOOCs, los PLEs, o los serious games, y tanto en actividades propias como en las colectivas o en espacios de reflexión multi institucionales.

O. Gestión de la tecnología.

La gestión de la tecnología tiene que ver con el incremento de la integración, fusión o simbiosis de las personas y la tecnología. La ciudadanía nos demanda cada vez más servicios digitales a la vez que requiere calidad, atención personalizada y facilidad de uso. Las AAPP deben contar con sistemas de análisis de datos e información, integrados por personas expertas y herramientas que permitan a gestores, personal directivo y gobiernos, tomar decisiones en base a datos.

3. LIDERAZGOS, EL EJE MÁS RELEVANTE

Insistiendo en que la estrategia de Transformación exige una mirada integral de los 15 Ejes expuestos, si se tuviera que elegir uno por su rol como vector y detonador del impulso inicial y por su mayor responsabilidad a la hora de definir y pilotar la Transformación, elegiría los liderazgos, tanto político como técnico.

3.1 Una de las funciones del liderazgo es la de construir y orientar hacia el propósito de la organización⁴⁰ que ha incorporado el modelo EFQM, de este modo: “El propósito explica el "Por qué" hacer algo. Tu Propósito te guía. La declaración de Propósito articula por qué hace lo que hace, por qué existe la organización. Una declaración de Propósito presenta la razón fundamental de por qué existe una organización y proporciona la motivación para lograr sus objetivos de negocio. El propósito profundiza en el ADN de una organización y permanece hasta el final, ya que es la razón principal por la cual una organización está trabajando. La declaración de misión es cómo cumplir su propósito. Una declaración de misión es una declaración escrita del enfoque preciso de una organización que puede cambiar con el paso del tiempo con los cambios en el mercado y el medio ambiente. Su misión establece el "Cómo" y "Para quién" para realizar una tarea. Representa el enfoque actual de la organización, que puede cambiar con el tiempo.”⁴¹

3.2 En «Las ocho capacidades básicas del gobernante»⁴² mantuve que la parte del colectivo de las personas que se dedican a la función política asumiendo responsabilidades directas de gobierno, los que están en contacto en primer o segundo nivel con los órganos de gestión de las Administraciones, deben poseer un conjunto de ocho competencias que se pueden dividir en dos bloques: el que se refiere a las referidas tradicionalmente al perfil netamente político de las personas gobernantes pero también, de manera más novedosa, el que se refiere a sus habilidades técnicas.

⁴⁰ Al que se refería Frederic Laloux en “Reinventar las Organizaciones”.

⁴¹ https://www.clubexcelencia.org/system/files/migrated/knowledge/documents/files/nuevo_modelo_efqm_2020_faqs_v5.pdf

⁴² <http://www.compromisosdecalidad.es/2015/03/las-ocho-competencias-basicas-del.html>

Según esa posición, globalmente, una persona gobernante debe:

1. ser ejemplar en su comportamiento público;
2. tener una extraordinaria capacidad de comprensión e integración del entorno en el sistema de toma de decisiones;
3. disponer de visión estratégica, una mirada a medio y largo plazo;
4. que sean líderes organizacionales, pero especialmente del ámbito de decisión que les ocupa,
5. formular bien los objetivos y las prioridades y rendir cuentas, en el sentido ancho de la accountability;
6. comunicar de forma efectiva, y gestionar con transparencia;
7. impulsar la innovación y traer nuevas ideas y soluciones a la Administración pública;
8. y seleccionar y dirigir equipos profesionales.

3.3 En cuanto a liderazgo técnico deberemos referirnos a los liderazgos intermedios y los emergentes, y a la dirección pública profesional.

Por un lado, las personas líderes intermedias y emergentes son las más numerosas y tienen tanta relevancia y peso operacional como las demás. Son quienes permiten articular y producir procesos, programas, planes y proyectos, desarrollando la planificación y dinamizando y dirigiendo al conjunto de las personas de la organización.

Estas personas han de ser seleccionadas, formadas, incentivadas y promovidas de una manera radicalmente diferente de, en general⁴³, cómo hasta ahora lo hemos hecho en nuestro país. Al respecto, suelo citar el caso, de hace unos pocos años, de una

⁴³ Hay excepciones en algunos territorios y ámbitos, como en los niveles superiores, en el mundo de las gerencias locales y el Sistema de Salud de Cataluña, por señalar solo de algunos buenos ejemplos.

Administración de tamaño medio que convocó un concurso para cubrir cerca de un centenar de puestos de dirección, desde los niveles 26 al 30, con un rango de retribuciones, entre los 2.500 y los 6.500 euros brutos al mes, y que para más de la mitad de los puestos convocados no exigía ningún requisito en cuanto a capacidades, competencias o habilidades directivas y sólo en un diez por ciento se exigía cierta experiencia en el segmento profesional de que se tratase.

En este terreno, nos podemos preguntar: ¿A quiénes interesa que no se cambien los sistemas de selección de empleados públicos en general y de las personas que pueden llegar a ser líderes intermedios o de máximo nivel, en particular? ¿Cuál es el origen y el trasfondo del rechazo frontal en nuestras Administraciones de todo lo que esté vinculado a la evaluación de personas, en concreto y de organizaciones, de políticas, y a la rendición de cuentas, en general? ¿Por qué la promoción interna y los sistemas de incentivos tienden a neutralizarse o como mucho a convertirse en subsistemas de la antigüedad o del escalafón?

En relación con la dirección pública profesional y su marco jurídico, nuestras organizaciones públicas están muy lejos de nuestros referentes internacionales y de nuestras necesidades. A nivel estatal estamos a lo que recoge el EBEP, en su CAPÍTULO II, Personal directivo, aun por desarrollar⁴⁴. En él leemos:

Artículo 13. Personal directivo profesional.

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

⁴⁴ El Gobierno del Estado ha remitido al Congreso el Proyecto de Ley de Función Pública en el que se incluye una regulación de la DPP.
<https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Notas%20Prensa/2023/FUNCION-PUBLICA/16-03-23-NP-PROYECTO-DE-LEY-DE-FUNCION-PUBLICA-SEGUNDA-VUELTA.pdf>

1. Es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales en las AAPP, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración.

2. Su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.

3. El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.

4. La determinación de las condiciones de empleo del personal directivo no tendrá la consideración de materia objeto de negociación colectiva a los efectos de esta ley. Cuando el personal directivo reúna la condición de personal laboral estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.

3.4 En el nivel regional encontramos algunas referencias comenzando a desarrollarse, como el caso de la Comunitat Valenciana, en su ley 4/2021, de 16 de abril⁴⁵, de la Generalitat, de la Función Pública Valenciana; otras que no se han desarrollado mucho, como la de Extremadura, Illes Balears, Galicia, Asturias, La Rioja, o Castilla-La Mancha⁴⁶ y otras en ciernes, con buen formato inicial, como la de Andalucía⁴⁷. En el mundo supramunicipal – diputaciones, cabildos...- también hay algún desarrollo.

⁴⁵ https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8880

⁴⁶ <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1513588>

⁴⁷

<https://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/gobiernoaldia/174591/JuntadeAndalucia/ConsejodeGobierno/ConsejeriadeJusticiaAdministracionLocalyFuncionPublica/LeydeFuncionPublica/empleadospublicos>

Y al socaire de la implementación y gestión de los fondos europeos algunas CCAA, como las de Cataluña⁴⁸, y Canarias⁴⁹ han regulado esquemas de profesionalización de la dirección.

3.5 En materia de regulación del liderazgo local es muy interesante la Ley 2/2016, de 7 de abril, de Instituciones Locales de Euskadi⁵⁰, que recoge en su título IV, Capítulo III, Personal directivo público profesional, siete artículos, del 36 al 40 relacionados con: 36, Puestos directivos públicos de las EELL y principio de autoorganización; 37, Personal directivo público profesional; 38, Funciones de los directivos públicos profesionales; 39, Régimen jurídico de los directivos públicos profesionales; 40, Provisión de los puestos de personal directivo público profesional de las EELL; 41, Responsabilidad por la gestión; 42, Personal directivo de los municipios de gran población.

En el capítulo III se incluyen avances sobre la descripción de la tipología de estos puestos y sus funciones:

- a) Dirección y coordinación técnica del área, o de las distintas áreas en el caso de la coordinación general o gerencia municipal o de la entidad del sector público, función que implicará impulsar la planificación estratégica y operativa con la finalidad de alinear la política y la gestión.
- b) Dirección y gestión técnica de los servicios y del personal asignado, en su caso, a cada área, organismo autónomo o entidad instrumental.
- c) Propuesta de la política presupuestaria del área y gestión de su ejecución.

⁴⁸ <https://cido.diba.cat/legislacio/11449501/decreto-ley-52021-de-2-de-febrero-por-el-que-se-aprueban-medidas-urgentes-para-la-implementacion-y-gestion-de-los-fondos-procedentes-del-mecanismo-de-recuperacion-y-resiliencia-y-del-fondo-react-eu-para-la-administracion-de-la-generalidad-de-cataluna-y-su-sector-publico-comunidad-autonoma-de-cataluna>

⁴⁹ https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-9353

⁵⁰ https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-4171

- d) Impulso de la administración electrónica, la transparencia y el gobierno abierto, así como la escucha activa y la participación ciudadana, en su ámbito de actuación.
- e) Garantía de la rendición de cuentas en aquellas materias atribuidas a su gestión.
- f) Promoción de la innovación permanente en su área, organismo autónomo o entidad de actuación.
- g) Seguimiento y evaluación de las políticas y del personal asignado a su área, organismo o entidad.
- h) Elaboración de informes y propuestas de resolución.
- i) Cualquiera otras que, a través de la estructura organizativa que se adopte por cada entidad local, se les puedan asignar, por su proximidad material o por la especial cualificación del personal, y que deban desarrollar de manera complementaria.

También es de interés ver cómo se resuelve el debate sobre la permanencia: en esta Ley el nombramiento como personal directivo profesional conlleva la continuidad en el puesto, siempre que los resultados de la evaluación de su gestión sean satisfactorios. La continuidad en el puesto supone la permanencia en su cargo hasta el 31 de diciembre del año en que se celebren las siguientes elecciones municipales. Celebradas estas, el presidente de la entidad local decidirá, discrecionalmente, si prorroga el período como máximo por otro mandato, o procede convocar procedimiento de selección o provisión para la cobertura del puesto de que se trate.

3.6 Como sabemos, estamos muy lejos de los sistemas de directivos profesionales de Estados Unidos de Norteamérica (EEUU) con los City Managers, gerentes o administradores de la ciudad, extendidos también por otras partes del planeta, o de las experiencias de Chile, Canadá, Australia, el Reino Unido...

Pero tenemos experiencias de las que aprender, relativamente recientes y cercanas, como el sistema de selección de las instituciones de la Unión Europea, con la European Personnel Selection Office (EPSO)⁵¹ y desde 2012 de Portugal, país en el que la selección de los niveles más altos de la Administración se realiza a través de la CRESAP⁵², una institución independiente que ha conseguido incrementar la transparencia y la confianza en los políticos en este terreno, y está impulsando un Cambio en la cultura de la profesionalización de la Administración, tras trabajar ya con más de 7.000 candidatos, de las que aprender para dotarnos de sistemas eficientes.

3.7 Hay quienes pensamos que uno de los elementos clave de la dirección pública son las competencias directivas. A mí me gusta decir que las capacidades directivas no tienen que ver tanto con haber superado una oposición o haber sido “tocado” por el dedo de un decisor, sino más bien con sus competencias para dirigir unidades, organizaciones y, en fin, personas. Por eso, cuando trabajamos y pusimos en marcha un sistema de certificación de personas directivas, con el Centro de Registro y Certificación de Personas (CERPER) de la Asociación Española de Calidad, para facilitar la preselección de personas directivas, lo enfocamos a la comprobación de un conjunto de competencias, que denominamos HEAD. En el proceso de investigación y creación del sistema de Certificación, y en el de generación del diccionario de competencias impulsamos procesos muy participativos, que se han presentado en diferentes Congresos.

En el resultado de ese trabajo se definieron siete habilidades, cada una de ellas con seis subcompetencias, constituyendo un total de 42 destrezas que deben exigirse a un directivo profesional en el ámbito público. Se publicó para su uso libre con licencia copyleft para las organizaciones públicas por lo que cualquier institución podría utilizarlas para implementar la selección, formación, desarrollo, evaluación y retribución de su personal directivo. Veamos en el apartado A la definición de la primera HEAD, Conducta ética, y en el B sus seis subcompetencias :

⁵¹ <https://epso.europa.eu/es>

⁵² <https://www.cresap.pt/>

A) Es la capacidad de actuar teniendo siempre en cuenta fuertes convicciones y valores, íntegramente, con honestidad, probidad y lealtad, con imparcialidad y objetividad, respetando siempre el mérito y la capacidad, como un líder a favor de la equidad. Dentro de esta habilidad se encuentran las siguientes competencias que definen un código de conducta que la ADPP considera el pilar básico que debe regir cualquier actuación de un directivo público profesional:

B) Fundamentos ético/deontológicos; Conducta ética profesional; Conducta ética relacional; Conducta ética en el trabajo; Deberes civiles y políticos; Escrutinio independiente.

3.8 Las diferentes palancas de aprendizaje, como los ya muy consolidados cursos y MOOCs⁵³ de dirección pública o los más recientes de mentoría⁵⁴, las jornadas⁵⁵, etc. son excelentes instrumentos para mejorar las capacidades de las personas directivas, de uno o de otro perfil, tengamos o no marcos jurídicos en los que apoyarnos.

3.9 En este ámbito, son de interés las conclusiones sobre dirección pública profesional recogidas en el Segundo Congreso Global de DPP⁵⁶, que se celebró durante los días 2 y 3 de diciembre de 2021 organizado por la ADPP⁵⁷, y que contó con ponentes de 5 continentes y análisis territoriales y sectoriales de muy alto nivel.

En fin, en el terreno del liderazgo, de la dirección pública política y técnica, se juega buena parte del éxito de esa apasionante e imprescindible travesía con la 3raNGP del mundo local en y tras la que se encuentra la Calidad de Vida de nuestra ciudadanía.

⁵³ <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/mooc>

⁵⁴ La mentoría o mentoring en las organizaciones. El caso del Ayuntamiento de Madrid. Especial Directivos, No 1836, Enero de 2023, Editorial LA LEY. Susana Lemonche

⁵⁵ <https://www3.gobiernodecanarias.org/noticias/la-direccion-publica-profesional-estara-regulada-en-la-futura-ley-de-empleo-publico/>

⁵⁶ <https://www.asocdpp.org/2doCongresoGlobalonlineDPP>

⁵⁷ <https://www.asocdpp.org/>