

ÍNDICE SISTEMÁTICO

PARTE 1 APROXIMACIONES A LA DPP DESDE UNA ÓPTICA INTEGRAL Y GLOBAL

CAPÍTULO 1 EL DARDO EN EL LIDERAZGO: APROXIMACIONES A LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL DESDE UNA ÓPTICA INTEGRAL/GLOBAL

Manuel Pastor Sainz-Pardo

1.	CONTEXTOS DISRUPTIVOS.	33
2.	DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.	35
3.	EL ENFOQUE FUNCIONAL	36
4.	LA INICIATIVA COMPACT, UN PASAPORTE PARA EL LIDERAZGO.	37
5.	LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO	38
6.	LA FUNCIÓN DIRECTIVA BASADA EN COMPETENCIAS	39
7.	RETOS Y OPORTUNIDADES	43
8.	REFERENCIAS	46

CAPÍTULO 2 DESTRUCCIÓN Y CAMBIO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

Francisco Javier Velázquez López

1.	INTRODUCCIÓN.	51
1.1.	De la utilidad de la burocracia	52
1.2.	De la idoneidad del procedimiento de selección de los directivos públicos	54

1.3.	De la invasión política de las instituciones, incluyendo la judicatura	57
1.4.	La necesidad de poner freno a la situación, aprovechando la inteligencia artificial	59
1.5.	Conclusiones.	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

PARTE 2

QUE ES Y QUE NO ES LA DPP Y PARA QUÉ ESTÁ DISEÑADA

CAPÍTULO 1

MARCO CONCEPTUAL: OBJETO, ÁMBITO Y ALCANCE DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN ESPAÑA

Óscar Cortés Abad

1.	LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL COMO VECTOR DE TRANSFORMACIÓN EN EL PUZLE DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.	67
2.	LA AMPLITUD DE PERSPECTIVAS EN EL CONCEPTO DE DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	70
2.1.	Dirigir, liderar y gestionar	71
2.2.	Dirigir en la Administración pública	71
2.3.	Dirigir profesionalmente en las instituciones públicas	72
2.4.	Modelos de profesionalización	73
3.	LA IMPLANTACIÓN EFECTIVA DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	75
3.1.	Aspectos generales	75
3.2.	El caso español	77
3.3.	Un análisis comparado	83
4.	CONCLUSIONES	87
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

CAPÍTULO 2

EL TRATAMIENTO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL LOCAL EN LA LEGISLACIÓN AUTONÓMICA

Hilario Llavador Cisternes

1.	EL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL EN LA LEGISLACIÓN BÁSICA ESTATAL. EL ARTÍCULO 13 DEL TREBEP	92
1.1.	Introducción	92

1.2.	Concepto	93
1.3.	Régimen jurídico.	93
1.4.	Delimitación de figuras afines en el ámbito local	95
2.	PERSONAL DIRECTIVO EN LA LEGISLACIÓN DEL ESTADO PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.	101
3.	EL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL EN LA LEGISLACIÓN DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y SU APLICACIÓN A LAS ENTIDADES LOCALES	103
3.1.	Introducción. Posibilidad o no de crear plazas de personal directivo profesional (del art. 13 del TREBEP) en las entidades locales sin contar con legislación autonómica	103
3.2.	El tratamiento en las leyes autonómicas y en especial en las leyes de última generación tras la Recomendación de la OCDE (2019)	105
3.2.1.	La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre «Liderazgo y Capacidad en la Función Pública», de 17 de enero de 2019	105
3.2.2.	Ley 7/2005, de 24 de mayo, de Función Pública de Castilla y León	108
3.2.3.	Ley 3/2007, de 27 de marzo, de la Función Pública de les Illes Balears.	108
3.2.4.	Ley 4/2011, de 10 de marzo, del Empleo Público de Castilla-La Mancha y el Decreto 215/2019, de 30 de julio, del Estatuto de la Dirección Pública Profesional de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, modificado por Decreto 24/2022, de 12 de abril	109
3.2.5.	Ley 13/2015, de 8 de abril, de Función Pública de Extremadura.	110
3.2.6.	Ley 2/2015, de 29 de abril, del empleo público de Galicia.	110
3.2.7.	Ley 2/2016, de 7 de abril, de Instituciones Locales de Euskadi	111
3.2.8.	Ley 1/2017, de 8 de febrero, por la que se establecen medidas de racionalización del régimen retributivo y de clasificación profesional del personal directivo y del resto del personal al servicio de los entes del sector público institucional de la Comunidad Autónoma de Aragón. En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Aragón	112

3.2.9.	Ley 5/2020, de 29 de abril, de Cataluña, de medidas fiscales, financieras, administrativas y del sector público y de creación del impuesto sobre las instalaciones que inciden en el medio ambiente, que modifica el Texto Refundido de la Ley municipal y de régimen local de Cataluña	112
3.2.10.	Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Función Pública Valenciana	114
3.2.11.	Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco	117
3.2.12.	Ley 2/2023, de 15 de marzo, del Principado de Asturias, de Empleo Público	118
3.2.13.	Ley 9/2023, de 5 de mayo, de función pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja.	119
3.2.14.	Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía	120

CAPÍTULO 3

POSICIONES DIRECTIVAS Y PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES. MARCO Y POSIBILIDADES

Ángel Gil Blázquez

1.	INTRODUCCIÓN	127
2.	LAS POSICIONES DIRECTIVAS POSIBLES EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES	135
3.	POSICIONES DIRECTIVAS, TITULARES DE ÓRGANOS DIRECTIVOS Y PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL: CREACIÓN Y REGULACIÓN	147
3.1.	Órganos directivos de municipios en régimen de gran población del artículo 130 LBRL	149
3.2.	Titulares de los máximos órganos de dirección de organismos autónomos y entidades empresariales municipales del artículo 85 bis LBRL	166
3.3.	Otros órganos directivos en administraciones locales regulados en normativa de régimen local autonómico	169
3.3.1.	Consejos insulares de Illes Balears	169
3.3.2.	Cabildos insulares de Canarias	172
3.4.	Posiciones o puestos directivos reservados a personal directivo profesional	174
3.4.1.	Creación de puestos o posiciones reservadas a personal directivo profesional	176
3.4.2.	Requisitos del personal directivo profesional	180

3.4.3.	Procedimiento de designación	183
3.4.4.	Designación o nombramiento	188
3.4.5.	Cese del personal directivo profesional	190
3.4.6.	Evaluación.	193
3.4.7.	Retribuciones	195
3.4.8.	Otros aspectos del régimen aplicable al personal directivo profesional en entidades locales	197
4.	LAS POSIBILIDADES MÁS ALLÁ DEL MARCO NORMATIVO. LO QUE SE PUEDE HACER.	206
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	214

PARTE 3
LOS INSTRUMENTOS DE ORDENACIÓN DE LA DPP (LEYES, REGLAMENTOS, RELACIONES DE PUESTOS Y OTROS)

CAPÍTULO 1
LOS INSTRUMENTOS DE ORDENACIÓN DE LA DPP (LEYES, REGLAMENTOS, RELACIONES DE PUESTOS Y OTROS)

Gustavo García-Villanova Zurita

1.	INTRODUCCIÓN	221
2.	ELEMENTOS COMUNES A LA ORDENACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE NATURALEZA DIRECTIVA	223
3.	ANÁLISIS DE LA REGULACIÓN ESTATAL Y AUTONÓMICA	226
3.1.	Regulación en la Administración General del Estado.	227
3.2.	La regulación en la Comunidad de Castilla y León	229
3.3.	La regulación en la Comunidad de Baleares	231
3.4.	La regulación en la Comunidad de Castilla-la Mancha	232
3.5.	La regulación de la Comunidad de Extremadura	235
3.6.	La regulación en la Comunidad de Galicia	236
3.7.	La regulación en la Comunidad de Aragón	238
3.8.	La regulación en la Comunidad de Valencia	239
3.9.	La regulación en la Comunidad del País Vasco	240
3.10.	La regulación en el Principado de Asturias	244
3.11.	La regulación en la Comunidad de la Rioja	246
3.12.	La regulación en la Comunidad de Andalucía	247
4.	CONCLUSIONES	249
5.	BIBLIOGRAFÍA	251

PARTE 4
LOS REQUISITOS DE LA DPP (EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y/O CERTIFICACIÓN)

CAPÍTULO 1
LOS REQUISITOS DE LA DPP NO SE IMPROVISAN. UN MODELO EFECTIVO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO

José Loaiza García
Carmen Seisdedos Alonso

1.	UNA APROXIMACIÓN SOBRE EL CONCEPTO DE DIRECCIÓN PÚBLICA DESDE UN PUNTO DE VISTA AMPLIO	257
2.	COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	259
2.1.	Gestión estratégica orientada a resultados	261
2.2.	Relaciones humanas	262
2.3.	Transformación y digitalización	263
2.4.	Desarrollo personal y profesional continuo	263
2.5.	Servicio a la ciudadanía	264
3.	PROGRAMAS PARA LA CAPACITACIÓN DIRECTIVA	265
3.1.	Actividades de aprendizaje y desarrollo de manera individual (5)	265
3.1.1.	Itinerarios formativos	267
3.2.	Actividades de aprendizaje y desarrollo del personal directivo junto a su equipo de trabajo o unidad	269
4.	SEGUIMIENTO DEL LOGRO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	270
5.	CONCLUSIONES	270
6.	CITAS BIBLIOGRÁFICAS Y ENLACES WEB	271

CAPÍTULO 2
LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS DIRECTIVAS PÚBLICAS EN UN ENTORNO DE COMPLEJIDAD SOCIAL E INSTITUCIONAL

José Antonio Latorre Galicia

1.	UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE DÉ RESPUESTA A LOS RETOS DE LA SOCIEDAD ACTUAL	275
----	---	-----

2.	NUEVOS PROFESIONALES QUE NECESITA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA	277
3.	EL PERFIL DE LA PERSONA DIRECTIVA PÚBLICA	279
4.	UN NUEVO PARADIGMA FORMATIVO PARA EL APRENDIZAJE DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL	280
4.1.	Las carencias de la formación corporativa tradicional	280
4.2.	Otras maneras de aprender	281
4.3.	Algunas sugerencias para potenciar el aprendizaje informal	283
5.	ALGUNAS EXPERIENCIAS RELEVANTES ACTUALES EN FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA.	284
5.1.	Escuela de Alta Dirección Pública del Estado (INAP).	285
5.2.	Formación directiva en la EAPC	286
5.3.	Programas de formación del IAAP para el personal directivo.	287
5.4.	Curso de especialización en gestión pública local de la FEMP.	289
5.5.	Formación directiva en la Diputación de Barcelona	290
5.6.	Itinerario formativo <i>#DivalDirectia</i> de la Diputación de Valencia	291
5.7.	Máster en gestión y dirección pública local del CEMCI.	292
6.	CONCLUSIONES	293
7.	REFERENCIAS	294

PARTE 5

LAS RELACIONES ENTRE LA POLÍTICA Y LA DPP

CAPÍTULO 1

LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBERNANTES

Fernando Monar Rubia

1.	INTRODUCCIÓN	301
2.	COMPETENCIAS.	307
2.1.	Que conozcan y respeten los valores de «lo público» e institucionales	308

2.2.	Que sean ejemplares.	308
2.3.	Que sean integradoras.	309
2.4.	Que sepan liderar	309
2.5.	Que sean innovadoras.	310
2.6.	Que tengan visión estratégica	311
2.7.	Que prioricen y rindan cuentas.	311
2.8.	Que sepan hacer encargos	312
2.9.	Que sepan comunicar.	312
2.10.	Que estén comprometidas con la transparencia	313
2.11.	Que cuenten con las y los mejores para generar valor público	313
2.12.	Que cumplan sus promesas electorales	314
2.13.	Que acepten retos.	314
2.14.	Que garanticen la continuidad	315
3.	¿REINVENTAR LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBERNANTES?. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	319 319

CAPÍTULO 2

LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBERNANTES

Maria José Suasi Amengual

BIBLIOGRAFÍA	337
LEGISLACIÓN Y DOCUMENTACIÓN TÉCNICA	337

CAPÍTULO 3

ACUERDOS DE GESTIÓN PARA DIRECTIVOS/AS PÚBLICOS/AS: ANÁLISIS COMPARADO ENTRE ESPAÑA, CHILE Y PORTUGAL Y PERSPECTIVAS PARA ESPAÑA

Pedro Guerra Loins

LA IMPORTANCIA DE RENDIR CUENTAS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y EL DESEMPEÑO DE LOS/AS DIRECTIVOS/AS PÚBLICOS/AS	342
1. LOS ACUERDOS DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS/AS PÚBLICOS/AS	343
2. LOS ACUERDOS DE GESTIÓN EN ESPAÑA	345

2.1.	Marco normativo y regulatorio de los acuerdos de gestión en España	346
2.2.	Evaluación del desempeño y rendición de cuentas	347
3.	POR QUÉ NO FUNCIONAN BIEN LOS ACUERDOS DE GESTIÓN EN LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN ESPAÑA	347
3.1.	Falta de una cultura de gestión por resultados	347
3.2.	Politización de la Alta Dirección Pública	347
3.3.	Falta de autonomía en la toma de decisiones	348
3.4.	Deficiencias en los sistemas de evaluación y seguimiento	348
3.5.	Escasa vinculación con incentivos y sanciones	348
3.6.	Resistencia al cambio dentro de la administración pública	348
4.	LOS CASOS DE CHILE Y PORTUGAL	349
4.1.	La Alta Dirección Pública en Chile y los Convenios de Desempeño Individuales	349
4.2.	Los Convenios de Desempeño en el sistema de Alta Dirección Pública chileno	351
4.3.	Portugal: Un modelo basado en la continuidad y la rendición de cuentas	354
4.4.	Funcionamiento de los acuerdos de gestión en Portugal	355
4.5.	Características principales	355
5.	CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE LOS ACUERDOS DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA	356
5.1.	Marco Normativo Claro y Estable	356
5.2.	Profesionalización de la Dirección Pública	357
5.3.	Definición Clara de Objetivos y Metas	357
5.4.	Cultura de Evaluación y Rendición de Cuentas	357
5.5.	Apoyo Político y Administrativo	358
5.6.	Participación y Motivación de los Directivos	358
6.	DESAÍOS A FUTURO	358
7.	CONCLUSIONES	360
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	363

CAPÍTULO 4

PREDICCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL

Mikel Gorriti Bontigui

Luisa Mazo Somarriba

1.	NECESIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL (DPP) EN EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO Y SOCIAL ACTUAL	366
2.	NORMATIVA BÁSICA DE EMPLEO PÚBLICO CONDICIONANTE DEL DISEÑO. INICIATIVAS AUTONÓMICAS	368
2.1.	Legislación estatal básica del personal DPP.	368
2.2.	Sistema de selección del personal directivo público en la Administración General del Estado (AGE)	369
2.3.	Avances en el sector público autonómico a partir de las previsiones básicas del EBEP	370
2.4.	Algunas observaciones sobre el modelo de selección por competencias	371
3.	EXPERIENCIAS EXTRANJERAS DESTACABLES: LA CRESAP PORTUGUESA.	372
4.	COMPORTAMIENTOS RELEVANTES DEL DPP: GESTIÓN Y LIDERAZGO	374
4.1.	Conductas deseables del liderazgo	375
4.2.	Conductas indeseables de liderazgo	376
5.	DISEÑO DEL PROCESO SELECTIVO DE LOS DPP'S: SECUENCIA JUSTIFICADA DE PRUEBAS. VALIDEZ Y FIABILIDAD DE ESTAS	377
5.1.	Modelos de predicción del desempeño	377
5.2.	Descripción de las pruebas. Validez y fiabilidad	378
5.2.1.	Pruebas de conocimientos	378
5.2.2.	Pruebas Prácticas.	379
5.2.3.	Pruebas psicométricas	379
5.2.4.	Entrevista: Entrevista Conductual Estructurada (ECE)	383
5.3.	Propuestas de proceso selectivo del personal DPP en función de la tipología de personas candidatas	383
5.3.1.	Modelo «porque hizo-hará»	383
5.3.2.	Modelo «porque tiene-hará» (perfil).	384

6.	EVALUACIÓN DEL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL. RELEVANCIA, FIABILIDAD Y NO CONTAMINACIÓN DE LAS MEDIDAS.	385
6.1.	Criterios	385
6.2.	Indicadores	386
6.3.	Diseño y evaluación de proyectos.	387
6.3.1.	Diagnóstico.	387
6.3.2.	Diseño.	387
6.3.3.	Planificación	388
6.3.4.	Evaluación.	388
6.4.	Evaluación de actuaciones de gestión y liderazgo	388
	REFERENCIAS	392

CAPÍTULO 5

LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL. HACIA UN MODELO DE GESTIÓN EFICAZ Y TRANSPARENTE

J. Fernando Fariña Guillén

1.	INTRODUCCIÓN	401
1.1.	Contexto	401
1.2.	Contenido	402
2.	BREVE REFERENCIA A LA NORMATIVA VIGENTE SOBRE EL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL	404
2.1.	Regulación estatal	404
2.2.	Normativa autonómica	406
3.	RETOS Y LIMITACIONES PARA LA EVALUACIÓN DIRECTIVA	410
4.	CONCLUSIÓN	411
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	412

PARTE 6

LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE LA DPP: EL CICLO DE VIDA

CAPÍTULO 1

SUBSISTEMAS PRINCIPALES Y CICLO DE VIDA DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO

Oscar Briones Gamarra

1.	LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA EN CONTEXTO	419
----	--	-----

2.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL: LA FUNCIÓN DIRECTIVA DESDE SUS DISTINTOS SUBSISTEMAS	423
2.1.	El subsistema competencial directivo	423
2.2.	La selección y el reclutamiento	425
2.3.	Ética y función directiva pública	427
2.4.	Subsistema retributivo y orientación a resultados	429
2.5.	Duración del nombramiento, renovación y cese	431
3.	ANÁLISIS DINÁMICO O LONGITUDINAL: EL CICLO DE VIDA DEL PERSONAL DIRECTIVO.	433
3.1.	Fase de presentación, acogida y socialización.	433
3.2.	Fase de desempeño o desarrollo	435
3.3.	Fase de madurez o explotación	436
3.4.	Fase de desvinculación	436
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	437

CAPÍTULO 2

GESTORES DEL CAPITAL HUMANO: UN MARCO COMPETENCIAL DEL PERFIL PROFESIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

J. Javier Cuenca Cervera

1.	LA DIRECCIÓN SEGÚN MINTZBERG O POR QUÉ GENTE EQUIVOCADA CON PLANTEAMIENTOS INADECUADOS ACARREA CONSECUENCIAS NEGATIVAS.	443
2.	BUSCANDO EL PLANTEAMIENTO ADECUADO: LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LOS GOBIERNOS LOCALES.	445
3.	INCORPORANDO A LAS PERSONAS IDÓNEAS: LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS	449
4.	UNIENDO LOS PUNTOS: UNA PROPUESTA DE MARCO COMPETENCIAL DEL PERFIL PROFESIONAL DEL GESTOR O PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.	451
5.	CONCLUSIONES	459
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	460

CAPÍTULO 3
EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO

Juan Luis Moratinos Echevarría

1.	INTRODUCCIÓN.....	465
2.	SISTEMAS ACTUALES DE SELECCIÓN/ELECCIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS	470
2.1.	La Administración General del Estado (AGE).....	470
2.2.	Andalucía	471
2.3.	País Vasco.....	471
2.4.	Comunidad Valenciana.....	472
2.5.	Portugal.....	473
2.6.	Instituciones de la Unión Europea.....	474
3.	UNA PROPUESTA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO	475

CAPÍTULO 4
LA INTEGRIDAD COMO BASE DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL: DESAFÍOS ÉTICOS EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Concepción Campos Acuña

1.	INTRODUCCIÓN.....	483
2.	UNA BREVE APROXIMACIÓN A LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL: CONFIGURACIÓN Y MARCO NORMATIVO..	485
2.1.	Configuración legal: la novedad caduca del Estatuto Básico del Empleado Público	485
2.2.	Análisis de competencias y habilidades en la selección como garantía de profesionalización.....	487
3.	LA PROYECCIÓN DE LA INTEGRIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL.....	489
3.1.	Conceptualización de la integridad en el sector público: <i>Tone at the Top</i>	489
3.2.	La proyección de la integridad en el ordenamiento jurídico español y en los diferentes niveles de administración.....	490

4.	LIDERAZGO ÉTICO Y TRANSFORMADOR EN LA DIRECCIÓN PÚBLICA: INSTRUMENTOS Y MECANISMOS AL SERVICIO DE LA INTEGRIDAD.	493
4.1.	El liderazgo ético como estrategia clave para avanzar en la transformación del modelo de gestión	493
4.2.	La promoción e impulso de los sistemas de integridad como llave para una gestión íntegra	495
5.	EL EJERCICIO DE FUNCIONES DIRECTIVAS EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: LOS DESAFÍOS ÉTICOS EN EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL	497
5.1.	Aceleración tecnológica y gestión del cambio en las organizaciones públicas	497
5.2.	Desafíos para la defensa de los valores y la protección de los derechos en la era de la Inteligencia Artificial . . .	498
6.	CONCLUSIONES: INSTITUCIONES ÍNTEGRAS NECESITAN LÍDERES ÍNTEGROS.	500
	BIBLIOGRAFÍA	501
	OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS	503

CAPÍTULO 5

LAS RETRIBUCIONES DEL DIRECTIVO PÚBLICO ¿GASTO O INVERSIÓN?

José María Cabrera Domínguez

1.	INTRODUCCIÓN: ¿RETRIBUIR QUÉ Y PARA QUÉ?	507
2.	LA ESTRUCTURA RETRIBUTIVA DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA ¿REALMENTE PROFESIONAL?	511
3.	LA EXTREMA TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO.	514
4.	UN MUY INVISIBLE TECHO DE CRISTAL RETRIBUTIVO EN EL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL	515
5.	LA VINCULACIÓN DE LAS RETRIBUCIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO PÚBLICO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS. . . .	517
6.	A MODO DE CONCLUSIÓN: DE LO QUE ES A LO QUE DEBE SER LA RETRIBUCIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA.	519
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	521

PARTE 7
CASOS DE USOS Y BUENAS PRÁCTICAS

CAPÍTULO 1
CASOS DE USOS BUENAS PRÁCTICAS: DIRIGIENDO EL
APRENDIZAJE DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS PROFESIONALES
LOCALES

Alicia Solana Perez

1.	REFLEXIONANDO SOBRE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL DESDE LA EXPERIENCIA	529
2.	PRAXIS DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN UN CENTRO PÚBLICO PARA EL APRENDIZAJE DE DIRECTIVOS PÚBLICOS LOCALES	537
2.1.	Marco jurídico y naturaleza del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI)	538
2.2.	Fines estatutarios, misión, visión y valores del CEMCI . .	539
2.3.	Breve referencia a los órganos de gobierno del CEMCI .	542
2.4.	La dirección pública profesional en el CEMCI	543
2.4.1.	Régimen jurídico y designación de la Dirección pública profesional de este organismo . .	543
2.4.2.	Atribuciones de la Dirección pública profesional del CEMCI	545
2.4.3.	La función de la Dirección ante el Plan General de Acción del CEMCI	546
3.	EL SISTEMA DE APRENDIZAJE DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL EN EL CEMCI	557
3.1.	El programa de formación	560
3.2.	El programa de investigación	562
3.3.	El programa de documentación y publicaciones	563
4.	BIBLIOGRAFÍA PARA PROFUNDIZAR EN ESTAS MATERIAS . . .	564

CAPÍTULO 2

FUNCIÓN DIRECTIVA Y APRENDIZAJE INSTITUCIONAL EN ESPAÑA

Enrique José Varela-Álvarez

Xosé María Mahou-Lago

	INTRODUCCIÓN	569
1.	DE LA FORMACIÓN DIRECTIVA A LA EDUCACIÓN DIRECTIVA; DE LA ENSEÑANZA AL «APRENDIZAJE INSTITUCIONAL»	570
	1.1. Conjunto de conceptos, «nube de tags» y definición de aprendizaje directivo.	571
	1.2. De la enseñanza (educación y formación) al «aprendizaje institucional» sobre competencias, habilidades y destrezas directivas	574
2.	EDUCACIÓN SUPERIOR EN LOS ESTUDIOS DE DIRECCIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. MODALIDAD PRESENCIAL, VIRTUAL E HÍBRIDA.	576
3.	RETOS DEL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL PARA UNA SOCIEDAD MÁS JUSTA, ÉTICA E INCLUSIVA	579
	BIBLIOGRAFÍA	581

CAPÍTULO 3

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR PÚBLICO

Víctor Almonacid Lamelas

Fernando Gallego García

1.	LIDERAZGO ESTRATÉGICO DE LA DPP EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON IA	587
	1.1. La Dirección Pública Profesional y su papel en la innovación del sector público	587
	1.2. Tecnologías prioritarias y hoja de ruta tecnológica	591
	1.2.1. Alineando estrategias. Marcos normativos de gobernanza TIC.	591
	1.2.2. Directivos TIC	594
	1.2.3. Tecnologías clave para la transformación digital en el sector público	594

	1.2.3.1.	Retos clave	595
	1.2.3.2.	Inteligencia Artificial. Conceptos básicos	596
		1.2.3.2.1. Historia de la IA . .	596
		1.2.3.2.2. Funcionamiento de la IA	598
		1.2.3.2.3. Los datos: combustible para la IA . . .	599
		1.2.3.2.4. Los algoritmos de IA	599
		1.2.3.2.5. Los Modelos Fundacionales	600
	1.2.4.	Diseño de hojas de ruta tecnológicas escalables e interoperables	601
	1.2.5.	Ciberseguridad y sostenibilidad tecnológica .	602
2.	GESTIÓN DEL CAMBIO: LA DPP COMO CATALIZADOR DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.		603
	2.1.	La transformación estructural y cultural en las administraciones públicas	603
	2.2.	El liderazgo en la implementación de metodologías ágiles	604
	2.3.	Fomentar una cultura de apertura al cambio	604
	2.4.	Diseñar sistemas de incentivos para la adopción de la IA	605
	2.5.	Diferentes modelos de gestión del cambio	605
		2.5.1. ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	605
		2.5.2. Modelo de transición de William Bridges . . .	605
		2.5.3. Modelo de los ocho pasos de Kotter	606
		2.5.4. Modelo de cambio de Kurt Lewin.	606
3.	GARANTÍA DE LA GOBERNANZA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA EN LOS PROYECTOS DE IA.		607
	3.1.	Nuevos conceptos jurídicos que surgen del impacto de la IA	607
	3.2.	Tecnologías para la privacidad y la explicabilidad	609
		3.2.1. Garantizar la privacidad mediante tecnologías avanzadas.	609
		3.2.2. Fomentar la explicabilidad de los sistemas de IA	611
		3.2.3. Privacidad y explicabilidad como pilares de la confianza ciudadana	611

4.	GESTIÓN DEL TALENTO Y LA CAPACITACIÓN EN IA DESDE LA DPP	612
4.1.	Aquellas «nuevas aptitudes»	612
4.2.	Programas de formación y atracción del talento	615
4.2.1.	Formación continua: prepararse para los retos del futuro.	615
4.2.2.	Atracción del talento: competir con el sector privado	616
4.2.3.	Colaboración público-privada para el talento	617
4.2.4.	Retos y oportunidades	617
5.	EVALUACIÓN DE IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE IA LIDERADAS POR LA DPP	617
5.1.	Evaluaciones de impacto y otros controles presentes en el ordenamiento jurídico	617
5.2.	Indicadores clave y herramientas de supervisión tecnológica	620
5.2.1.	Indicadores clave de rendimiento (KPI): evaluar la eficacia y eficiencia	620
5.2.2.	Herramientas de supervisión tecnológica: MLOps y su importancia	621
5.2.3.	Retos y consideraciones para la supervisión tecnológica	622
6.	CONCLUSIONES	622

CAPÍTULO 4 PRÁCTICAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN DIRECCIÓN SANITARIA

Isabel Bermúdez Pestonit

Antonio García Quintáns

1.	INTRODUCCIÓN	627
2.	GESTIÓN BASADA EN CRITERIOS TÉCNICOS	630
2.1.	Transparencia	632
2.1.1.	Laboral	633
2.1.2.	Asistencial	633
2.1.3.	Social	634
2.2.	Gestión económico-financiera	634
2.3.	Gestión de Recursos Humanos	636
2.4.	Gestión asistencial	637

2.5.	Liderazgo	638
2.6.	Actualización de conocimientos y formación	639
3.	CONDICIONES DE LA GESTIÓN BASADA EN BUENAS PRÁCTICAS	640
4.	TRANSMISIÓN DE VALORES	641

CAPÍTULO 5

LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL, ¿CIENCIA FICCIÓN?

Amalia López Acera

1.	SOPORTE JURÍDICO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	646
2.	PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	647
3.	INFORMACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO VS. INFORMACIÓN DE CONTENIDO POLÍTICO	648
4.	LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN EL ÁREA DE LA COMUNICACIÓN	650
5.	CONCLUSIÓN	654
6.	BIBLIOGRAFÍA	656

CAPÍTULO 6

DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN LAS SOCIEDADES MERCANTILES PÚBLICAS LOCALES

Rebeca Heras Sevilla

1.	INTRODUCCIÓN	661
2.	CONTEXTUALIZACIÓN	662
2.1.	Porqué sociedades mercantiles locales de titularidad pública	662
2.2.	Porqué Dirección Pública Profesional	664
3.	MARCO LEGAL	666
3.1.	Régimen jurídico de la dirección pública en el ámbito local	666
3.2.	Régimen jurídico de las sociedades mercantiles locales de titularidad pública	667
3.3.	Relevancia de la dirección pública profesional para aprovechar el combinado jurídico de aplicación a las sociedades mercantiles públicas	667

3.3.1.	Contratación	668
3.3.2.	Personal	669
3.3.3.	Rendición de cuentas, régimen financiero y presupuestario	669
3.3.4.	Procedimiento	671
4.	EL PERFIL DEL DIRECTIVO PÚBLICO PROFESIONAL	672
4.1.	Funciones clave y competencias necesarias de la DPP en las sociedades de titularidad local	672
5.	DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LA DPP	675
6.	BUENAS PRÁCTICAS	676
7.	CONCLUSIONES	677
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	678

CAPÍTULO 7

UNA VISIÓN NECESARIA PARA LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO EN EL TERRITORIO

Jesús Congregado Loscertales

Alberto de la Fuente Seoane

1.	INTRODUCCIÓN: ENFOQUE Y DESPLIEGUE	683
2.	LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO EN EL TERRI- TORIO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO DESDE LA ÓPTICA DE SU DIRECCIÓN	685
2.1.	La representación del poder central en el territorio	685
2.2.	Breve aproximación a la estructura actual	687
3.	LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL EN LA ADMINISTRA- CIÓN GENERAL DEL ESTADO EN EL TERRITORIO	693
3.1.	Identificación y encaje en el modelo	693
3.2.	Ante su «bocca della verità»	698
4.	UNA PROPUESTA PARA LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIO- NAL EN EL TERRITORIO: ELEMENTOS SINGULARES	700
4.1.	Órgano de selección específico	701
4.2.	Repertorio de puestos territoriales	701
4.3.	Directorio particular para el territorio	702
4.4.	La problemática del cese en el contexto territorial	702
4.5.	La formación directiva desconcentrada en el territorio	703
5.	CONCLUSIONES	704

BIBLIOGRAFÍA	705
--------------------	-----

CAPÍTULO 8

CUERPOS DE POLICÍA LOCAL. LA SELECCIÓN DE SUS PUESTOS DIRECTIVOS «ESCALA DE MANDO»

Ema Teresa Pereda López

INTRODUCCIÓN	711
1. LA NORMATIVA BÁSICA DE FUNCIONARIOS	713
1.1. Universo de aplicación	713
1.2. Aplicación de la normativa básica de funcionarios públicos	714
1.3. Los procesos selectivos en el Estatuto Básico y los funcionarios de policía local	715
1.4. El ingreso en la administración local de los funcionarios policiales	717
2. LA SELECCIÓN Y PROVISIÓN DE LOS PUESTOS DE MANDO DE LAS POLICÍAS LOCALES EN LAS LEYES DE COORDINACIÓN DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE MADRID, CATALUÑA, ANDALUCÍA, VALENCIA Y ARAGÓN	719
2.1. La selección y la provisión de los puestos de mando en la Comunidad de Madrid	720
2.1.1. La Ley 1/2018, de 22 de febrero, de Coordinación de Policías Locales de la Comunidad de Madrid	720
2.1.2. Sistema de selección y promoción en la Escala Técnica	721
2.1.3. El proceso selectivo	722
2.1.4. La provisión de puesto de la Jefatura del Cuerpo	723
2.2. La selección y la provisión de los puestos en la Comunidad Autónoma de Cataluña	723
2.2.1. La Ley 16/1991, de 10 de julio, de las Policías	723
2.2.2. Sistema de selección y promoción en la Escala superior	724
2.2.3. El proceso selectivo	724
2.2.4. La provisión de puestos de la Jefatura del Cuerpo	725

2.3.	La selección y la provisión de los puestos de mando en la Comunidad Autónoma de Andalucía.	725
2.3.1.	La Ley 6/2023, de 7 de julio, de las Policías Locales de Andalucía.	725
2.3.2.	Sistema de selección y promoción en la Escala Técnica	726
2.3.3.	El proceso selectivo.	726
2.3.4.	La provisión de puesto de la Jefatura del Cuerpo	727
2.4.	La selección y la provisión de los puestos de mando en la Comunidad Autónoma de Aragón	727
2.4.1.	La Ley 8/2013, de 12 de septiembre, de Coordinación de Policías Locales de Aragón.	728
2.4.2.	Sistema de selección y promoción en la Escala superior o de mando	728
2.4.3.	El proceso selectivo.	729
2.4.4.	La provisión del puesto de Jefatura del Cuerpo	729
2.5.	La selección y la provisión de los puestos de mando en la Comunidad Autónoma Valenciana	729
2.5.1.	La Ley 17/2017, de 13 de diciembre, de Coordinación de Policías Locales de la Comunidad Valenciana	730
2.5.2.	Sistema de selección y promoción en la Escala superior	730
2.5.3.	El proceso selectivo.	730
2.5.4.	La provisión de puestos de la Jefatura del Cuerpo	731
3.	CONCLUSIONES	731