

5 INNOVACIÓ I GESTIÓ ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS PER ALS GOVERNS LOCALS

CAP A LA PROFESSIONALITZACIÓ DE LA DIRECCIÓ PÚBLICA A LES NOSTRES ORGANITZACIONS: DEFINICIÓ D'UN MODEL DES DEL MÓN LOCAL



**Diputació
Barcelona**

5 INNOVACIÓ I GESTIÓ ESTRATÈGICA DELS RECURSOS HUMANS PER ALS GOVERNS LOCALS

CAP A LA PROFESSIONALITZACIÓ DE LA DIRECCIÓ PÚBLICA A LES NOSTRES ORGANITZACIONS: DEFINICIÓ D'UN MODEL DES DEL MÓN LOCAL



NOVEMBRE 2021



**Diputació
Barcelona**

Direcció:

Nico Pérez Sánchez, gerent de la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local, de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial.

Coordinació de contingut:

Sílvia Busquets Montes, cap del Servei d'Assistència a la Direcció i Administració de Recursos Humans.

Autoria:

Neus Guzmán, cap de secció d'assistència tècnica del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona.

Mar Masachs Labori, cap de la subsecció de la Comunitat de Recursos Humans del Servei d'Assistència a la Direcció i Administració de Recursos Humans

Manuel Orbegozo, tècnic assessor en organització i selecció del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona.



Pròleg	4
Presentació	6
1. Resum executiu	9
2. Sobre la direcció pública professional: apunts previs	15
3. Context, motivació i metodologia del projecte	17
4. El model de direcció pública professional	23
4.1. Règim jurídic	23
4.2. Criteris per a la determinació de DPPL als ajuntaments	25
4.3. Perfil professional	27
4.3.1. Perfil funcional	30
4.3.2. Perfil competencial	35
4.4. Selecció	40
4.5. Retribució	44
4.6. Sistema d'avaluació	46
4.7. Cessament	47
5. Agraïments	48
Annex: bases reguladores del procés de cobertura de la gerència o direcció d'àrea	51

Pròleg

L'Administració pública sempre ha d'estar en un continu procés de millora i transformació. La reducció de rigideses burocràtiques, la gestió per resultats, com també la receptivitat davant dels ciutadans, l'avaluació, la transparència i el retiment de comptes són conceptes que avui són imprescindibles en una administració que veritablement estigui al servei de la ciutadania.

Però aquestes transformacions sempre són complexes, i ho seran encara més en un món que canvia constantment, que s'enfronta a situacions noves i canvis trepidants en què cal gestionar des de la incertesa. I és en aquest punt que l'Administració necessita també lideratge per afrontar el repte i voluntat de servei per esdevenir una organització totalment bolcada al servei de la ciutadania. I per fer-ho, necessitem el talent, la professionalització i el compromís de tots els homes i les dones que treballem a l'Administració.

Aquest objectiu, que és especialment complicat d'assolir en qualsevol nivell de l'Administració, esdevé encara més complex als governs locals, atesa la diversitat organitzativa, de dimensió i, fins i tot, de realitat en la qual estan immersos. Per això, per poder abordar amb garanties la transformació constant dels governs locals, és condició *sine qua non* que aquests governs locals disposin d'una bona direcció pública amb professionals d'acreditada competència.

Des de la Diputació de Barcelona, sempre al costat dels governs locals, volem potenciar l'organització de les administracions municipals perquè siguin capaces de donar resposta a les necessitats de la ciutadania i als reptes plantejats en la seva gestió de millora i optimització dels recursos municipals. Volem estar al costat de tots els ajuntaments i ajudar-los a esdevenir millors organitzacions.

Des d'aquesta visió d'assistència integral, us presentem aquesta guia per definir un model de direcció pública professional per al món local. Es tracta de la cinquena guia que publiquem en la col·lecció «Innovació i gestió estratègica dels recursos humans per als governs locals» que vam iniciar en aquest mandat.

Vull destacar que la guia ha estat elaborada des del món local i per al món local, atès que hi han participat experts i gestors de la matèria, amb coneixements de primera mà de la realitat. I aquest és un fet que vull remarcar especialment, perquè estic absolutament convençut que aquest procés de redacció la converteix en una molt bona eina en l'aspecte teòric i, sobretot, la converteix en una eina especialment útil en la pràctica del dia a dia.

Josep Arimany Manso

Diputat president de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial

Presentació

Des de l'inici d'aquest mandat corporatiu, un dels objectius de la nostra Àrea, des de la perspectiva de la professionalització de la direcció pública i, per tant, també de la millora dels governs locals, era la definició, l'estudi, la discussió pràctica i experta i la divulgació d'un treball com el que ara presentem, *La professionalització de la direcció pública* a les nostres organitzacions, que defineix un model des del món local i per al món local.

I això ha estat així perquè si volem uns governs locals en què la seva màxima direcció pública estigui formada per professionals d'acreditada competència, cal objectivar aquesta figura sense més dilació —bo i salvant, ja s'entén, els casos en què, per sort, la direcció pública professional ja està regulada singularment, com és el cas dels funcionaris d'Administració local amb habilitació de caràcter nacional.

Per tant, es tracta d'un àmbit en el qual s'ha teoritzat molt en termes globals, però, en canvi, els resultats pràctics no són tan generalitzats, sovint i dissortadament, començant per les grans corporacions.

En aquest sentit, des del començament d'aquest mandat ho vam defensar en una intervenció al I Congrés Global Online de Direcció Pública Professional organitzat per l'associació que amb aquest nom fa temps que treballa per un reconeixement legislatiu jurídic i per una aplicació pràctica en aquest terreny, a escala estatal. Aquesta primera aportació, més ampliada i

millorada després pel treball en conjunt de tota l'Àrea, es va incardinar al nostre Pla estratègic. Tot seguit, i sumant la gran expertesa de molts socis de la xarxa CORH que hi han treballat —ja que la voluntat ha estat que fos un document elaborat directament pel món local i per al món local—, així com d'acadèmics i gestors de reconegut prestigi, i després de moltes sessions de treball i discussió jurídica, el fruit és aquest treball, escrit a moltes mans, que avui us presentem. No ha estat fàcil, justament perquè l'experiència comparada no és especialment reeixida quant a casos, i també perquè hi ha molts punts de vista sobre el desenvolupament d'aquesta figura, a falta d'un desplegament legislatiu més clar i precís. Amb tot, les ganes i la voluntat d'avançar decididament cap aquí han donat lloc a aquest treball compartit que creiem que serà molt útil per al món local.

Així doncs, us presentem aquest projecte, que pretén avançar en la creació d'un sistema de direcció pública professional que assegurï la idoneïtat i la competència professional d'aquesta figura. Aquest projecte pretén, alhora, construir una eina eminentment pràctica. Per tant, l'objectiu principal ha estat elaborar un model tipus de direcció pública professional que sigui aplicable a qualsevol govern local, on s'incloguin aspectes com el seu nomenament, el desenvolupament del perfil professional, el marc competencial requerit per al desenvolupament de les funcions, la selecció, les condicions de l'ocupació d'aquest personal directiu, les funcions per desenvolupar o el sistema d'avaluació de funcions, el seu cessament objectiu, etc.

Es tracta, doncs, d'un model ampli perquè els diferents governs locals se'l puguin fer seu i adaptar a la seva realitat. Tant de bo els anys vinents l'experiència pràctica esdevingui tan nombrosa que aquest document, que avui neix sense

gaires casos pràctics al seu entorn, es converteixi en una eina en què calgui introduir moltes millores pròpies basades en experiències reeixides. I posats a demanar, tant de bo també aquest document es vegi superat per una legislació pròpia en què, en aquest sentit, reguli i desenvolupi en termes generals definitivament aquesta figura.

Xavier Forcadell i Esteller

Coordinador de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals
i Cohesió Territorial

1. Resum executiu

A continuació, i abans d'entrar en l'exposició detallada de cada un dels elements que inclou la definició del model de direcció pública professional, es presenten les principals idees clau:

- Quant al **règim jurídic**, és una evidència que manca un desenvolupament legislatiu que ajudi a encaixar, la figura del directiu públic a les organitzacions. En l'epígraf que tracta aquest punt, s'apunten algunes orientacions que el legislador caldria observar a l'hora de regular aquesta matèria de cara a tenir en compte la realitat de les entitats locals.
- Quant als **critèris de determinació de la direcció pública als ajuntaments**:
 - Els llocs de direcció pública tenen la missió d'**alinejar el projecte polític amb l'estructura organitzativa o administrativa** de l'ajuntament, i són els últims **responsables en la presa de decisions tècniques i de gestió de l'àmbit de referència**.
 - Tot i que no es poden establir uns criteris generals per a l'existència d'aquesta figura en els ajuntaments, en termes generals, hauran de tenir una certa estructura quant a plantilla de personal, pressupost i població. En organismes autònoms, hi ha consens que la figura de gerent encaixa en la categorització de DPP.

- En general, tot i que cada ajuntament té les seves peculiaritats, es cobriran amb llocs de treball de DDP els del primer nivell de l'estructura organitzativa de comandament de l'ajuntament: **gerent i directors d'àrea**.
- Amb relació al **perfil professional**, les principals idees clau són:
 - El perfil professional del lloc de directiu públic professional que es descriu en el present document s'ha basat en les característiques de l'anomenat **lideratge transformacional**. Aquest es dona quan s'alineen els objectius individuals amb els de l'organització i es caracteritza pel treball en equip, la cooperació, una direcció participativa i per orientar-se envers les relacions interpersonals.
 - Aquest tipus de lideratge contribueix, d'altra banda, a incorporar la **perspectiva de gènere** en l'organització i a trencar amb el sostre de vidre que dificulta l'accés de moltes dones als llocs directius i de més responsabilitat.
 - Quant al **perfil funcional**, es detallen la missió i les funcions de dos nivells de lloc de treball de direcció pública professional tipus: el de **gerent o coordinador general**, i el de **director o cap d'àrea**.
 - Quant al **perfil competencial**, es recull, en l'epígraf corresponent, el conjunt de 10 competències que haurien de formar part del perfil del lloc de directiu públic professional. Aquestes, a la vegada, s'agrupen en 4 clústers:
 - Estratègia:
 - **Visió estratègica**
 - **Visió digital de servei públic**

- Excel·lència professional:
 - **Comunicació**
 - **Xarxa relacional**

 - Persones:
 - **Desenvolupament de persones**
 - **Direcció de persones**
 - **Compromís i ètica pública**
 - **Organització**

 - Decisions:
 - **Presca de decisions**
 - **Anàlisi**
- Amb relació a la **selecció**, s'annexa un **model de bases** de convocatòria tipus de lloc de directiu públic professional. D'altra banda, en l'epígraf corresponent, s'apunten un seguit d'idees i reflexions que caldrà tenir en compte, que es poden resumir de la manera següent:
- És important regular els **efectes del cessament** en les bases de la convocatòria.

 - Cal definir molt bé el **perfil competencial** del lloc en qüestió, i garantir un procés de selecció en el qual s'acreditin les competències requerides per al desenvolupament del lloc (**avaluació per competències**).

 - Es considera recomanable establir:
 - Com a **requisit**: estar en disposició **de la titulació necessària per accedir al subgrup A1** i una **ex-**

periència mínima en l'exercici de la funció de direcció de serveis complexos o bé gerencial.¹

- Com a **mèrit**: estar en disposició d'un **màster en funcions directives o gerencials**.
- Es proposa un procés de selecció el resultat del qual permeti obtenir una **dupla o terna de candidats**, que caldria elevar a l'òrgan competent que nomena i té la decisió final. Es recomana que aquest procés incorpori:
 - Una primera **prova de caràcter pràctic**, amb el plantejament d'un supòsit de planificació estratègica en què calgui diagnosticar, dissenyar, planificar i avaluar.
 - Una segona prova basada en una **entrevista conductual estructurada**.
 - Es pot establir, si l'ens convocant ho considera, una **valoració curricular**.
- Es posa de manifest la necessitat d'estudiar la possibilitat, mitjançant acords interadministratius, d'establir un **procés de selecció conjunt de directius públics en l'àmbit local**, així com un **sistema d'homologació** d'aquesta figura.

¹ Article 32 bis. Personal directiu de diputacions, consells i consells insulars:

El nomenament del personal directiu que, si s'escau, hi hagi a les diputacions, consells i consells insulars s'ha d'efectuar d'acord amb criteris de competència professional i experiència, entre funcionaris de carrera de l'Estat, de les comunitats autònomes, de les entitats locals o amb habilitació de caràcter nacional que pertanyin a cossos o escales classificats en el subgrup A1, llevat que el reglament orgànic corresponent permeti que, en consideració a les característiques específiques de les funcions d'aquests òrgans directius, el seu titular no reuneixi l'esmentada condició de funcionari. Introduït pel número dotze de l'article primer de la Llei 27/2013, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració local (BOE, 30 de desembre). Vigència: 31 de desembre de 2013.

- Amb relació a la **retribució**, s'estableixen una sèrie de **pautes i recomanacions** a tenir en compte, tot i que és evident que aquest tema requerirà sempre un estudi particular i específic que consideri, entre altres variables, la dimensió i la complexitat organitzativa o el context socioeconòmic de l'ens. En l'epígraf que tracta aquest tema, s'inclou una **taula amb referències** que poden ser d'utilitat a l'hora de determinar la retribució dels llocs de direcció pública professional. En tot cas, s'estableix la recomanació, per una banda, d'estipular una **part fixa i una part variable**, condicionada, aquesta darrera, a la consecució dels objectius fixats, i, per altra banda, la de fixar una **retribució competitiva** que sigui prou atractiva per atreure els millors candidats.

- Quant al **sistema d'avaluació**, s'apunten alguns elements a tenir en compte:

- Cal que el sistema d'avaluació que es decideixi establir estigui descrit i **detallat en les bases de convocatòria de la selecció**.
- És important que el sistema d'avaluació es vinculi a **objectius prèviament definits** i que s'estableixi un procediment de seguiment i valoració.
- La valoració dels objectius que s'estableixin hauria d'estar vinculada a l'obtenció del percentatge de **retribució variable** que s'hagi definit.
- La valoració haurà de tenir com a resultat **un informe tècnic**, que s'haurà d'elevat al superior jeràrquic del director en qüestió (alcalde).

- El darrer element és el **cessament** del directiu públic professional. Amb relació a aquest punt, hi ha acord en diferents aspectes:
 - El cessament **no ha d'estar vinculat al mandat polític**. És per això que és tan important que existeixi un procés d'avaluació i que es vinculi directament a la continuïtat del DPP o no.
 - Es considera important que, quan hi hagi un canvi d'equip de govern i/o de mandat, s'estableixi la premissa que, durant els primers sis mesos, no es podrà cessar cap membre del nivell directiu. Això permet **objectivar al màxim el possible cessament i vincular-lo a objectius i resultats fruit del sistema d'avaluació definit**.

2. Sobre la direcció pública professional: apunts previs

El **Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut bàsic de l'empleat públic**, inclou, en l'article 13, la creació de la figura del personal directiu professional. L'objectiu de la norma és la professionalització dels càrrecs directius del sector públic, introduint **críteris d'idoneïtat i competència professional per a l'accés i l'avaluació dels seus resultats**.

D'acord amb aquest enfocament, el desenvolupament d'un sistema de direcció pública professional exigeix demostrar unes determinades **competències** per accedir-hi, mantenir-les, i millorar-les en el seu exercici. I, per tant, la direcció pública professional no és només un **motor de canvi i d'innovació organitzativa**, sinó que, a més, **fomenta la millora dels serveis públics i la seva continuïtat més enllà del cicle polític electoral**. D'altra banda, l'avaluació periòdica de la persona directiva pública professional suposa, a la vegada, l'avaluació dels serveis sota la seva responsabilitat.

Així, el directiu públic professional hauria d'ocupar un **espai intermedi entre els àmbits polítics i funcionaris**, i dur a terme **funcions de direcció i gestió de polítiques públiques**, tot oferint a l'espai polític professionalitat tècnica, i, a la part funcional, capacitat de direcció i lideratge. En definitiva, **la professionalització de la direcció pública reforça l'eficiència, la transparència i la confiança, cosa que millora els resultats de la gestió en benefici de la ciutadania**.

Des de la Diputació de Barcelona, som plenament conscients que des de la regulació del personal directiu públic professional al TREBEP (art. 13), hi ha hagut moltes aportacions teòriques, però ni des de les institucions estatals ni tampoc a Catalunya, hi ha hagut cap desenvolupament d'aquesta figura. A nivell pràctic, tenim constància d'algunes experiències de corporacions locals mitjanes o grans, en l'àmbit català, que han tractat aquesta qüestió de forma molt desigual i amb grans inseguretats jurídiques, totes elles sense un model de referència que fixés unes bases de regulació de la figura del directiu públic professional.

És del tot necessari obrir un procés, sens dubte complex, de canvi gradual d'un model assentat en pautes de confiança política i discrecionalitat cap a un model en el qual s'introdueixin elements d'acreditació de coneixements, destreses, aptituds i actituds, així com de les habilitats requerides per al correcte desenvolupament del lloc de treball i, per tant, la submissió de la continuïtat en l'exercici d'aquestes funcions a criteris de resultat en la gestió, sens perjudici de la previsió de mandats temporals.

Per tant, **resulta imprescindible que les administracions públiques avancin, de manera decidida, cap a la implementació d'un model de direcció pública professional, i que aquest model tingui en compte, a més, la realitat i les necessitats de l'àmbit local.**

3. Context, motivació i metodologia del projecte

CONTEXT

Un dels programes que inclou el **Pla estratègic de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial de la Diputació de Barcelona** és el de modernitzar les estructures organitzatives municipals. És en el marc d'aquest programa que s'inclou l'objectiu estratègic d'impulsar la implementació de la direcció pública professional en el si dels governs locals de la demarcació.

El projecte s'inicia amb la participació de la Diputació de Barcelona en el 1º Congreso Global Online de Dirección Pública Profesional, el desembre de 2019, on el coordinador de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial, intervé amb la ponència "**Hacia la profesionalización de nuestras organizaciones: un modelo para el mundo local**".

L'objectiu que es planteja la Diputació de Barcelona és el d'**avançar en la creació d'un sistema de direcció pública professional que asseguri la idoneïtat i la competència professional** d'aquesta figura i que reforci l'eficiència, la transparència i la confiança, tot revertint en una millora de la gestió pública i un millor servei per a la ciutadania. En tot cas, atenent a les especificitats pròpies del món local, s'ha volgut treballar un **model** específic i concret **de direcció pública professional**, el valor afegit del qual és que ha estat **pensat**, precisament, **des de i per al món local**.

La voluntat d'aquest projecte ha estat, per tant, la de fugir de models teòrics, allunyats sovint de la pràctica del dia a dia i la realitat dels consistoris, i **construir una eina eminentment pràctica**, a partir del coneixement i l'experiència d'experts en la matèria provinents del món local.

En aquest sentit, des de la Diputació de Barcelona comptem amb l'experiència acumulada dels darrers anys en l'assessorament en matèria d'organització i recursos humans a les corporacions locals, i en especial en l'elaboració projectes estratègics en el marc de la **Comunitat de Recursos Humans (CORH)**. De fet, els més de quinze anys de trajectòria de la CORH han situat aquesta plataforma com a referent en l'àmbit de la gestió del coneixement de l'àmbit públic, i han constatat que l'impuls i el foment d'iniciatives de treball col·laboratiu entre professionals afavoreixen l'elaboració d'eines per a la millora en la gestió i generen espais idonis per a la innovació i la millora contínua.

Precisament per aquest motiu, la Diputació de Barcelona va pensar en la **xarxaCORH**² com a plataforma directiva de professionals amb experiència que treballen en xarxa i comparteixen, des de fa temps, coneixement en el marc de l'espai presencial de la CORH com un **espai idoni per treballar i nodrir de coneixement el projecte treballat**.

² L'espai presencial de la CORH (també anomenat xarxaCORH) el conformen els directius i responsables de recursos humans de 70 ajuntaments de la província de Barcelona de més de 12.000 habitants. Aquests professionals es troben periòdicament en sessions de treball de caràcter pràctic, comparteixen i contrasten informació relativa a la gestió diària dels recursos humans, i estableixen pautes d'actuació comunes, tot generant nou coneixement i actuant com a grup impulsor de la CORH.

OBJECTIU

El present projecte té com a objectiu l'elaboració d'un **model tipus de direcció pública professional** que sigui aplicable a qualsevol ajuntament, i que inclogui la **definició** dels aspectes següents:

- **Perfil professional** del directiu públic professional.
- **Marc competencial** requerit per al desenvolupament de les funcions.
- Procediment i model de bases per a la **selecció** d'aquest col·lectiu.
- **Condicions** en l'ocupació del personal directiu: procediment d'accés al càrrec, durada de la relació contractual i forma de cessament.
- **Funcions** a desenvolupar.
- Sistema d'**avaluació** en el desenvolupament de les seves funcions.

METODOLOGIA

Per tal d'assolir l'objectiu plantejat, els treballs es van plantejar des d'un inici a partir de la creació d'un **grup de treball transversal**, format pels ajuntaments socis de la Comunitat de Recursos Humans que es van voler sumar al projecte. En concret:

• **Directors i màxims responsables de recursos humans de 13 ajuntaments de la xarxaCORH**, en tant que plataforma de professionals que treballen en xarxa, i que compten amb experiència i coneixement en la direcció i gestió dels recursos humans al món local:

- Ajuntament de Barcelona
- Ajuntament de Sitges
- Ajuntament de Granollers
- Ajuntament de Sabadell
- Ajuntament de Vic
- Ajuntament de Mollet del Vallès
- Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet
- Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda
- Ajuntament de Terrassa
- Ajuntament de Premià de Mar
- Ajuntament de Mataró
- Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat
- Ajuntament de Viladecans

• Un **equip tècnic format per professionals especialitzats** en l'àmbit jurídic, de recursos humans i organització de la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local **de la Diputació de Barcelona**.

Aquest plantejament, en què s'inclouen aquestes dues perspectives, respon a la necessitat de construir **una eina adaptada i aplicable a les necessitats i realitats del món local**.

La dinàmica de treball s'ha basat en el consens dels diferents elements que incorpora la proposta de model de direcció pública professional, a partir de diverses **sessions virtuals del grup de treball** en les quals s'ha generat debat i s'han treballat els continguts del document.

En les diverses sessions, celebrades entre el juliol de 2020 i el juny de 2021:

- S'ha comptat amb l'**experiència dels 13 ajuntaments** participants en el grup de treball, els responsables de recursos humans dels quals han aportat la seva visió fruit de la seva pròpia experiència en la seva organització quant a la regulació de la direcció pública professional.
- S'ha comptat amb l'experiència de l'**Escola d'Administració Pública de Catalunya**, que en una de les sessions va compartir la seva experiència i el seu full de ruta en la matèria. En concret, es va comptar amb la participació de la Sra. **Eulàlia Pla i Rius**, subdirectora general de Recerca i de Formació de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, i la Sra. **Olinda Anía Lafuente**, coordinadora del Programa de lluita contra la corrupció i d'enfortiment de la integritat de la Secretaria de Transparència i de Govern Obert de la Generalitat de Catalunya.
- S'ha escoltat la **veu de tres experts en la matèria**, que han aportat nombrosos elements per a la reflexió i el debat. En concret, han participat el Sr. **Mikel Gorriti**, responsable de Recursos Humans de la Direcció de Funció Pública del Govern Basc; el Dr. **Carles Ramió**, vicerector de la Universitat Pompeu Fabra, i el Sr. **Fernando Monar**, president de l'Associació de Direcció Pública Professional.

IDEES FORÇA

- En el dia d'avui, no s'ha impulsat cap iniciativa similar a la plantejada. Per tant, aquest projecte esdevé **necessari i imprescindible per a la millora organitzacional** de les nostres administracions.
- El resultat final d'aquest projecte és un **model de direcció pública professional pensat i aplicat al món local**. Aquest model ha estat **consensuat** i treballat pels participants en el projecte.
- S'ha comptat amb la participació directa dels directors i responsables de recursos humans dels **ajuntaments de la xarxaCORH**, que compten amb experiència i coneixement en la direcció i gestió dels recursos humans al món local.
- La clau de l'èxit del projecte que es planteja és perquè és una eina pensada i construïda **des de la vessant més pràctica i aplicada**: precisament aquells professionals que han participat en la definició del model seran els que, posteriorment, l'utilitzaran com a eina de gestió en les seves organitzacions.
- Tot i ser una eina que haurà nascut de l'àmbit local, pot servir com a **referència en àmbits supramunicipals**.

4. El model de direcció pública professional

4.1. RÈGIM JURÍDIC

Amb relació a aquest punt, sorgeixen les idees i reflexions següents:

- La principal premissa a tenir en compte quant al vincle jurídic del DPP és el que s'estableix a partir de la modificació de l'**article 306 de la Llei municipal i de règim local de Catalunya**, operada d'acord amb el redactat de la Llei 5/2020, del 29 d'abril, de mesures fiscals, financeres, administratives i del sector públic i de creació de l'impost sobre les instal·lacions que incideixen en el medi ambient. El nou redactat de l'article 306 estableix que "el nomenament de personal directiu d'ens locals i la formalització del corresponent **contracte laboral d'alta direcció**, d'acord amb el que estableix aquesta llei, són competència de la presidència de l'entitat, que n'ha de donar compte al ple en la primera sessió que tingui". Per tant, sembla que la norma estableix la figura del contracte d'alta direcció com a única opció a partir del nou redactat de l'article 306. Això planteja certs interrogants:

- Un directiu que **exerceix potestats públiques** pot ser laboral, encara que sigui amb la relació especial d'alta direcció? Això no es contradia amb preceptes bàsics (CE, TREBEP)?
- Sembla que la **situació administrativa** més adient en la qual hauria de ser declarat un funcionari en ocupar un lloc

de directiu és la de **serveis especials**, tant pel personal que ve d'altres organitzacions com pel que prové de la mateixa.

- A la pràctica, en molts ajuntaments es dota els llocs directius d'una **dualitat de règim jurídic**, en funció del tipus de relació d'ocupació prèvia de la persona que ha d'assumir el lloc: si és laboral d'una altra administració o personal sense vinculació amb la funció pública, contracte laboral d'alta direcció, i, si és funcionari, nomenament per lliure designació.
- Ara bé, tenir diferents sistemes de provisió en funció de la procedència del candidat (si és de la mateixa organització o d'una altra, o de si és funcionari o laboral) genera moltes problemàtiques, en especial perquè les garanties en el moment de finalització del contracte són diferents. Hauria d'establir-se un **sistema de provisió únic**.
- Un tema que caldria revisar a fons és el **retorn dels funcionaris** que decideixen optar a llocs de treball de caràcter directiu, les **garanties** que tenen i el que això suposa per a la seva carrera professional. Actualment, no s'està tenint en compte i no s'incentiva els professionals a optar a aquests llocs.
- Caldria **afavorir la mobilitat interadministrativa** i establir un cert **reconeixement a la tasca directiva** per tal de fomentar l'accés de personal funcionari de carrera a llocs de caràcter directiu (compromís de caràcter ètic, no normatiu).
- Els llocs de direcció pública cal que constin a la **plantilla de personal** en tant que s'han de dotar pressupostàriament (en una nova categorització: funcionaris, laborals, eventuais i directius). També han de figurar en una **relació de llocs de treball** o

instrument equivalent diferenciat de la resta de llocs de l'organització, tal com estableix la normativa.

En definitiva, manca un desenvolupament legislatiu que ajudi a encaixar, des d'un punt de vista jurídic, la figura del DPP.

4.2. CRITERIS PER A LA DETERMINACIÓ DE DPPL ALS AJUNTAMENTS

Amb relació a aquest punt, sorgeixen les idees i reflexions següents:

- En primer lloc, cal que aquesta figura de DPP es contextualitzi en l'Administració local, ja que haurà de respondre a les necessitats i característiques dels municipis com a administració de primera línia a la ciutadania.
- En termes generals, els llocs de treball inclosos en la categorització de directiu públic professional són **aquells considerats i definits com a tal, sempre que siguin els últims responsables en la presa de decisions tècniques i de gestió de l'àmbit de referència.**
- Els llocs de direcció pública tenen l'encàrrec d'**alinejar el projecte polític amb l'estructura organitzativa o administrativa** de l'ajuntament.
- Tot i que no es pot establir una regla general amb relació a **les característiques que ha de tenir l'ajuntament** que decideixi dotar-se de la figura de la direcció pública professional i cada entitat ha d'analitzar la seva pròpia estructura i realitat, sí que, a partir de l'anàlisi de les dades

de plantilla, poblacionals i de pressupost de la demarcació de Barcelona,³ es pot establir una recomanació. Així, es considera que, en tot cas, haurien de valorar la figura del directiu públic professional els ens locals que compleixin els requisits següents o altres que es puguin acabar de determinar, però és recomanable establir alguns llindars:

- Que l'ens tingui un pressupost igual o superior a 20.000.000 €.
 - Que l'ens tingui una plantilla igual o superior a 150 places.
 - Que el municipi tingui una població igual o superior a 20.000 habitants.
- És molt important diferenciar entre la **direcció pública professional** i la **direcció operativa**. Aquesta darrera ha de ser estable en l'organització, ha de formar part de la carrera professional de l'entitat, i la seva vinculació ha de ser a través del règim funcionarial. Per tant, **els llocs de treball de DPP són aquells que no formen part de l'estructura organitzativa permanent**, és a dir, de la carrera professional de l'entitat.
- Una altra realitat a tenir en compte en l'Administració local és que, en els governs locals amb menys estructura, els habilitats nacionals són els que, a la pràctica, desenvolupen la figura del directiu públic en l'organització com a lloc de treball més qualificat de la plantilla de personal.
 - En general, tot i que cada ajuntament té les seves peculiaritats i, per tant, cal deixar un marge de flexibilitat, cobrirem amb llocs

³ *Estudi de retribucions del personal dels ens locals de la província de Barcelona*. Diputació de Barcelona. Dades exercici 2019. <https://www.diba.cat/es/web/assistenciaorganitzacio/estudi-de-retribucions>

de treball de DDP els del **primer nivell de l'estructura organitzativa de comandament de l'ajuntament: gerent i directors d'àrea.**

- En **organismes autònoms**, en termes generals, està clar que la figura de **gerent** encaixa en la categorització de DPP.

4.3. PERFIL PROFESSIONAL

Estil de lideratge

Tot i que hi ha molta literatura sobre el lideratge a les organitzacions, des de fa uns anys s'ha imposat la teoria del **lideratge transformacional**, que estableix una diferència entre aquest estil i l'anomenat **lideratge transaccional**. El lideratge transformacional es dona quan s'alineen els objectius individuals amb els de l'organització i es caracteritza pel treball en equip, la cooperació, una direcció participativa i per orientar-se envers les relacions interpersonals.

El líder transformacional és un líder carismàtic i un model per al grup; serveix d'inspiració i orientació dels membres⁴ en la visió de l'organització, considera les persones en la seva individualitat, les seves necessitats i preocupacions; coneix les seves habilitats i les fa desenvolupar, i orienta l'equip cap a la innovació i el desenvolupament de canvis positius, així com les xarxes de relacions dels seus membres. Aquest està demostrat que aconsegueix **més compromís per part dels empleats, una més satisfacció** i, per tant, un **millor rendiment**.

⁴ Bernard Bass (1985) va determinar que tenia les següents dimensions: influència idealitzada, motivació inspiradora, consideració individualitzada i estimulació intel·lectual.

El líder transformacional té més en compte les persones, l'equip, mentre que el transaccional es basa en la influència sobre els altres pel càrrec i té més en compte les tasques i l'intercanvi entre l'empleat i l'organització. Això no significa que aquest estil sigui negatiu, sinó que és menys efectiu que l'altre.

El lideratge transformacional i el transaccional no són incompatibles: es poden tenir les dues modalitats en funció de la contingència i del context. La diferència entre ells depèn de com motiven el personal i de quin tipus d'objectius aconsegueix cadascun, i això pot anar en funció de les necessitats que tingui l'organització en cada moment. Aquesta discrecionalitat en l'ús d'ambdues tipologies, la sensibilitat per a quan i per què utilitzar-ne una o una altra, i la versatilitat i flexibilitat a la contingència i la situació poden ser les capacitats més importants del lideratge.

En conseqüència de tot el que s'ha exposat i tenint en compte el context actual i els reptes de futur existents en l'Administració, a l'hora de dissenyar el perfil professional del lloc directiu públic professional, ho farem basant-nos en les característiques del **lideratge transformacional**.

DPP i lideratge amb perspectiva de gènere

Segons dades de l'ICD (2019), les dones accedeixen a llocs de direcció en un 35%, enfront del 65% dels homes. Això passa per diversos motius, entre d'altres, els vinculats a la discriminació indirecta resultant dels estereotips de gènere; a les pròpies auto-limitacions perquè significa una major dedicació que és incompatible amb les tasques de cura, majoritàriament assumides per les dones; que una figura directiva sovint s'associa a un estil de lideratge agressiu, egoista i ambiciós, i les dones no se solen identificar amb aquestes característiques, o perquè, en molts

casos, els processos d'accés als llocs de direcció no es fan partint de les capacitats, sinó per cooptació, és a dir, mitjançant propostes dels mateixos integrants, que prefereixen la candidatura d'un home. Aquests i altres motius fan que les dones estiguin infrarrepresentades en els llocs de direcció, especialment en el sector privat però també en el públic. A aquesta dificultat de les dones en l'accés als llocs de més responsabilitats i àmbits de decisió se li diu **sostre de vidre** (*Glass ceiling*, Segerman Peck, 1991).

Per facilitar la igualtat efectiva de les dones i els homes en l'accés a aquests tipus de llocs, cal tenir presents aquestes qüestions, i s'ha de promoure i incentivar la candidatura de les dones mitjançant diferents estratègies. En aquest sentit, segons l'article 18.2 de la Llei 17/2015, "les administracions públiques de Catalunya han de procurar d'atenir-se al principi de representació equilibrada de dones i homes en el nomenament dels titulars dels òrgans de direcció i dels organismes públics vinculats o dependents, i fomentar aquest principi en els òrgans de direcció de les associacions i organitzacions de tota índole".

A l'hora de pensar en el perfil d'un lloc directiu que interressi i resulti atractiu tant per a homes com per a dones, però que alhora sigui efectiu i estratègic per a l'organització, cal pensar en un estil de lideratge de tipus transformacional. De fet, segons nombrosos estudis, l'estil de liderar de les dones (generalitzant) s'ajusta en gran mesura als trets d'aquest lideratge.

4.3.1. Perfil funcional

A continuació es defineixen la missió i les funcions de dos perfils de lloc de treball de directiu públic professional: el perfil de gerent o coordinador general i el perfil de director o cap d'àrea.

Gerent o coordinador general

Missió

Dirigir, coordinar i impulsar l'actuació de l'Administració municipal en les diferents àrees o serveis d'acord amb la normativa vigent i les directrius de l'equip de govern, així com promoure els valors, les actituds i les maneres de fer per aconseguir una sòlida cultura de servei a la ciutadania i la generació de valor públic.

Funcions

- Dirigir l'organització tecnicoadministrativa de l'ajuntament i coordinar les diferents àrees i instituts municipals.
- Impulsar i coordinar l'execució dels acords presos pels òrgans de govern de l'ajuntament.
- Dirigir, coordinar i supervisar el personal directiu de la corporació per tal d'assolir els objectius definits per l'equip de govern, excepte aquells que tinguin normativa pròpia.
- Proposar i dirigir, conjuntament amb l'alcalde i/o el regidor, la constitució de comitès tècnics permanents o equips de treball per impulsar projectes, coordinar actuacions i procurar el funcionament de l'equip directiu.

- Fixar les polítiques i estratègies a seguir respecte als incentius i reconeixements, la formació contínua i el desenvolupament dels recursos humans, la comunicació amb els empleats, les relacions laborals, la selecció i contractació del personal, i la direcció de les persones i els col·laboradors.
- Organitzar i distribuir els recursos humans, tecnològics i financers de la corporació per complir els objectius fixats en els diferents instruments de planificació.
- Exercir les funcions de representació i negociació que se li deleguin.
- Fer el seguiment de l'execució i el desenvolupament dels objectius fixats per l'equip de govern.
- Dissenyar la política econòmica i financera de l'ajuntament en el pla de gestió anual, així com confeccionar el pressupost municipal i els mecanismes de control de gestió pressupostària en coordinació amb l'àrea de serveis econòmics.
- Informar l'equip de govern de les incidències sorgides en les diferents actuacions, dels resultats obtinguts respecte als objectius fixats i del nivell de qualitat aconseguit en la prestació dels serveis.
- Impulsar i promoure valors, actituds, metodologies i instruments per aconseguir una cultura de servei i de treball transversal (promoure visions conjuntes i compartides, generar confiança, etc.).
- Integar la gestió de la qualitat en tots els processos de planificació i execució de l'organització.

- Garantir el perfeccionament continuat dels sistemes de normalització del treball i dels processos de producció dels serveis.
- Millorar i revisar periòdicament els sistemes de comunicació ascendents i descendents necessaris per garantir una comunicació interior àgil i eficaç.
- Adoptar en el tractament de dades de caràcter personal les mesures tècniques i organitzatives establertes per la corporació i complir la normativa vigent en matèria de protecció de dades de caràcter personal, així com mantenir el deure de secret i confidencialitat, que subsistirà fins i tot una vegada acabada la seva relació laboral o funcional amb la corporació.
- Planificar i supervisar la implantació de les activitats preventives en els procediments i en els sistemes de gestió de la seva àrea, i comunicar qualsevol canvi en les condicions de treball al servei de recursos de prevenció de riscos laborals.
- Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'organització en col·laboració amb el servei de prevenció de riscos laborals, d'acord amb la normativa vigent, així com informar els treballadors assignats dels riscos del seu lloc de treball, les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva d'acord amb la normativa vigent.

Director o cap d'àrea

Missió

Organitzar i supervisar els recursos humans, materials i econòmics, així com les pràctiques i els procediments a seguir per l'àrea. Comunicar i avaluar conjuntament amb el gerent i/o el comitè de direcció els resultats assolits, d'acord amb els procediments establerts per la corporació i per la legislació vigent.

Funcions

- Dirigir, coordinar i supervisar els àmbits, els serveis i les unitats organitzatives que integren l'àrea, per tal d'assolir els objectius definits per l'equip de govern.
- Exercir el comandament del personal de les unitats d'adscripció establint línies d'actuació i mecanismes de motivació en coordinació amb els serveis de recursos humans.
- Elaborar i presentar el projecte de pressupost, el pla de treball i les memòries informatives al gerent i a l'equip de govern.
- Gestionar estratègicament els recursos adscrits a l'àrea i avaluar-ne l'eficàcia i l'eficiència per garantir la correcta prestació de serveis als ciutadans.
- Definir les línies d'actuació, les propostes de gestió i els processos de treball per tal d'assolir els objectius fixats. Fer un seguiment acurat dels resultats aconseguits mitjançant processos d'avaluació i seguiment.

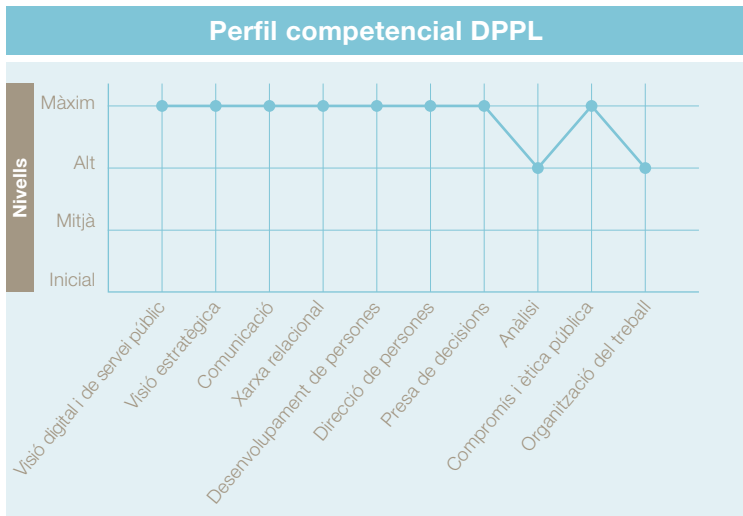
- Analitzar, avaluar i fer el seguiment de l'estat d'execució dels programes, projectes, processos i pressupostos de l'àrea.
- Programar els projectes o les activitats de l'àrea, establint els recursos econòmics, humans i materials necessaris per dur-ho a terme d'acord amb el calendari establert.
- Impulsar i promoure valors i actituds per aconseguir una cultura de servei i de treball transversal.
- Representar l'àrea davant de les diverses administracions, així com assistir a les reunions i els actes necessaris.
- Representar l'àrea en el comitè de direcció per tal de presentar els expedients relatius al seu àmbit.
- Desenvolupar el pla d'actuació municipal formalitzant objectius i línies d'actuació del seu àmbit establerts prèviament en coordinació amb l'equip de govern i la gerència, i desenvolupant objectius i línies de caràcter operatiu.
- Assistir a les sessions del ple, de la junta de govern i de les comissions informatives quan siguin requerits per l'alcaldia o la presidència per informar i assessorar sobre els assumptes de la seva competència.
- Adoptar en el tractament de dades de caràcter personal les mesures tècniques i organitzatives establertes per la corporació i complir la normativa vigent en matèria de protecció de dades de caràcter personal, així com mantenir el deure de secret i confidencialitat, que subsistirà fins i tot una vegada acabada la seva relació laboral o funcional amb la corporació.

- Planificar i supervisar la implantació de les activitats preventives en els procediments i en els sistemes de gestió de la seva àrea, i comunicar qualsevol canvi en les condicions de treball al servei de prevenció de riscos laborals.
- Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'àrea, externalitzades o no, en col·laboració amb el servei de prevenció de riscos laborals, d'acord amb la normativa vigent, així com informar els treballadors assignats dels riscos del seu lloc de treball, les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva d'acord amb la normativa vigent.

4.3.2. Perfil competencial

Tenint en compte les funcions que haurà de desenvolupar, la persona que accedeixi a un lloc de direcció pública en una administració local haurà de ser capaç de traduir la lògica política a la dimensió instrumental i operativa de l'organització. En aquest sentit, tal i com assenyala Gorriti (2021), serà fonamental el desenvolupament i l'alineació de la intel·ligència individual i la intel·ligència col·lectiva, complementades i potenciades per la intel·ligència artificial. La figura del directiu públic haurà d'exercir un lideratge transformacional amb lògiques col·laboratives, multi-sectorials i multidisciplinàries, i saber crear espais i sinergies per a la gestió del coneixement col·lectiu.

A partir d'aquest plantejament, es recullen en el gràfic següent les competències que haurien de formar part del perfil per exercir de manera excel·lent les funcions del lloc de directiu públic professional:



Aquestes competències, basades en el Diccionari marc de les competències per a l'Administració local⁵ (Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona, 2012), han estat agrupades en els clústers següents:



Estratègia

Visió digital del servei públic

Liderar, prioritzar i impulsar la transformació digital en els processos, la tecnologia i la informació de l'àrea o l'organització amb l'objectiu de millorar els serveis públics. Vetllar perquè s'apliquin les pautes de l'organització en matèria de seguretat i privacitat.

Visió estratègica

Estar atent als canvis i indicadors de l'entorn i formular propostes, alternatives i innovacions a l'equip de govern orientades a la millora permanent dels serveis prestats a la ciutadania des de la corporació i dur a terme les actuacions organitzatives necessàries per implementar-les.

Excel·lència relacional

Comunicació

Influenciar i persuadir en els altres a través d'accions comunicatives estratègiques i impulsar la comunicació a tota l'organització, tant a nivell descendent com ascendent i horitzontal.

Xarxa relacional

Entendre l'organització com una xarxa i impulsar, mitjançant el seu lideratge, una cultura d'interdependència, transversalitat i multidisciplinarietat, així com vetllar per la connexió dels equips amb la resta de l'organització i altres institucions.

⁵ La definició de la competència *visió digital del servei públic*, així com la del nivell corresponent, s'ha extret del [Diccionari de competències dels càrrecs de comandament i llocs singulars de la Generalitat de Catalunya](#).

Persones

Desenvolupament de persones

Generar espais i possibilitats per al desenvolupament de les persones vinculat al compromís amb l'organització, i aconseguir que la millora i l'aprenentatge permanent formin part de la cultura organitzacional.

Direcció de persones

Aconseguir que els equips assoleixin els objectius organitzatius promovent que les persones innovin i assumeixin responsabilitats, així com impulsar un estil de lideratge basat en la cooperació i la transversalitat.

Decisions

Presa de decisions

Comprendre, identificar i escollir l'escenari òptim davant de diversos escenaris de gran impacte per al conjunt de l'organització (en els àmbits personal, econòmic o estructural), preveient i assumint les conseqüències de la seva elecció.

Anàlisi

Identificar i utilitzar mètodes i mecanismes sistematitzats d'avaluació del procés i del resultat, i saber interpretar i explicar correctament les dades que se n'obtenen, així com impulsar la cultura de l'avaluació en l'organització.

Compromís i ètica pública

Definir, impulsar i consolidar el model d'organització conjuntament amb l'equip de govern. Comprometre's amb la corporació, promoure i involucrar totes les persones que en formen part en l'estratègia per aconseguir-ho, i vetllar en tot moment per l'ètica pública.

Organització

Planificar, prioritzar i distribuir les activitats i els recursos per assegurar la consecució dels objectius organitzatius esperats.

El procés de selecció haurà d'avaluar el perfil competencial mitjançant les eines escaients. Es recomana no requerir en l'accés el compliment de tot el perfil, sinó d'una part, la dimensió de la qual pot variar en funció de les característiques del lloc i del context organitzatiu.

4.4. Selecció

Amb relació a aquest punt, s'annexa un **model de bases de convocatòria** tipus de lloc de directiu públic professional. D'altra banda, sorgeixen les idees i reflexions següents:

- Més enllà de l'encaix jurídic, sembla clar que en el que podem incidir més és en garantir que la selecció es fa mitjançant un procediment que garanteixi la professionalitat d'aquesta figura. Per tant, hem de centrar esforços, sobretot, en l'elaboració de les **bases de convocatòria de selecció**.
- S'haurien de **regular els efectes del cessament** de l'alt directiu en les bases de la mateixa convocatòria.⁶
- Cal definir bé el **perfil competencial dels llocs de direcció**, diferenciant entre coneixement tècnic i competències directives, i que es pugui acreditar en el procés de selecció (avaluació per competències).

A banda d'aquestes consideracions, fruit de la praxi que s'ha observat, es considera recomanable:

- Establir com a **requisits** de caràcter personal (a més dels de caràcter general per accedir a l'ocupació pública):⁷
 - **Titulació** necessària per accedir al **subgrup** de classificació **A1** (grau o llicenciatura).
 - **Experiència d'un mínim de 2 a 5 anys en el sector públic, o de 7 a 10 anys en el sector privat, en l'exercici**

⁶ Independentment de la forma de provisió, quant a reserva de lloc, anys de servei, etc. Per tant, és important incidir en l'aspecte material de la selecció i no tant en l'aspecte formal.

de responsabilitats directives (es considerarà com a tal l'exercici de direcció de serveis complexos efectuats en virtut de nomenament en la condició d'eventual directiu).

- Es pot establir una fase de **valoració de mèrits** si l'entitat convocant ho considera. En tot cas, es considera recomanable establir com a **mèrits** de caràcter personal:
 - **Màster en funcions directives o gerencials.**
- Quant al **procediment** a seguir, es considera recomanable:
 - Establir sempre una **valoració del perfil competencial** requerit.
 - Mètode: **proves psicomètriques** (opcional) i **entrevista per competències.**
 - Es requereix un assessor extern i la presència d'un membre de la comissió de valoració de candidatures.
 - Amb relació a les **proves** que garanteixin la professionalització d'accés, es planteja el següent:

⁷ Article 32 bis. Personal directiu de diputacions, consells i consells insulars: El nomenament del personal directiu que, si s'escau, hi hagi a les diputacions, consells i consells insulars s'ha d'efectuar d'acord amb criteris de competència professional i experiència, entre funcionaris de carrera de l'Estat, de les comunitats autònomes, de les entitats locals o amb habilitació de caràcter nacional que pertanyin a cossos o escales classificats en el subgrup A1, llevat que el reglament orgànic corresponent permeti que, en consideració a les característiques específiques de les funcions d'aquests òrgans directius, el seu titular no reuneixi l'esmentada condició de funcionari. Introduït pel número dotze de l'article primer de la Llei 27/2013, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració local (BOE, 30 de desembre). Vigència: 31 de desembre de 2013.

- **1a prova: supòsit sobre planificació estratègica.**
Pot ser eliminatòria o no. Recomanem que ho sigui. La defensa aporta molta informació. En aquest cas pràctic, com a primera prova, es demana als candidats:
 - Diagnosticar la situació.
 - Dissenyar la solució (inventar el procediment per solucionar el cas).
 - Planificar els recursos que ha d'utilitzar.
 - Avaluar (criteris, indicadors...).

Alternativament, i en cas que l'entitat convocant ho consideri oportú, es pot plantejar **la presentació i la defensa d'una memòria organitzativa.**

- **2a prova: entrevista conductual estructurada.**⁸
En la narració de la primera prova realitzada, cas pràctic o defensa de la memòria, es proposa avaluar 10 àmbits conductuals:
 - Visió estratègica
 - Comunicació
 - Xarxa relacional
 - Visió digital del servei públic
 - Desenvolupament de persones
 - Direcció de persones
 - Presa de decisions
 - Anàlisi
 - Compromís i ètica pública
 - Organització del treball

⁸ La entrevista conductual estructurada (ECE) en los procesos de provisión de la Administración General del País Vasco. Autor: Mikel Gorriti Bontigui, responsable de Recursos Humanos de la Dirección de Función Pública del Govern Basc. 31 de desembre de 2013.

- Un cop realitzada la valoració de totes les competències i tots els nivells requerits, es pot establir una **valoració curricular de mèrits** (potestativa per part dels ajuntaments convocants).
- Com a resultat de tot el procediment, s'hauria d'obtenir una **proposta de dupla o terna de candidats**. Aquesta proposta s'ha d'eleva a l'òrgan competent que nomena per decidir el candidat final (alcalde).

Per últim, pel que fa a la selecció, es vol posar en relleu dos aspectes que es consideren reptes de futur i que cal abordar:

- Es proposa que s'estudiï la possibilitat de formalitzar un acord o conveni que permeti un **procés de selecció conjunt de directius públics en l'àmbit local**.
- Es proposa que s'estableixi un **sistema de selecció propi** que acrediti prèvia superació d'una formació determinada (per exemple estudis de Màster en Direcció Pública), la capacitat d'aquests professionals per presentar-se en processos selectius d'aquesta categorització.

Per poder portar a terme aquestes dues qüestions, cal fer un treball conjunt i arribar a acords amb altres administracions com:

- Diputació de Barcelona
- Escola d'Administració Pública de Catalunya
- Altres diputacions
- Institut Nacional d'Administració Pública
- Altres

4.5. Retribució

L'assignació de retribucions requerirà sempre un estudi particular i específic que tingui en compte, entre altres variables, la dimensió i la complexitat organitzativa o el context socioeconòmic de l'ens. La recomanació seria, en tot cas, establir una **retribució competitiva** que sigui prou atractiva per captar els millors candidats. També es considera recomanable establir **una part fixa i una part variable** de la retribució, i condicionar aquesta darrera a la consecució dels objectius marcats. Cada ajuntament hauria d'establir el percentatge que consideri oportú segons el seu context, pressupost i situació organitzativa.

En la taula següent es mostren algunes referències que poden ser d'utilitat a l'hora de determinar la retribució. Atès que no hi ha una gran presència d'aquesta figura directiva en les administracions properes, s'ha pres en consideració una mostra de llocs tant d'entitats locals com de la Generalitat de Catalunya amb les característiques següents:

Críteris	Àmbit local	Generalitat
Tipus d'ens	Població ≥ 20.000 Plantilla ≥ 150 Pressupost ≥ 20.000.000 €	
Tipus de lloc	Comandament i singulars	Llocs directius
Nivell de CD	28-30	Sense dades
Grup	A1	Sense dades
Llocs de treball	Cap de gabinet	Director àmbit
	Director o cap d'àrea	Director general
	Gerent o gerent comarcal	Director executiu
	Secretari	Director
	Interventor	Gerent
	Superintendent en cap	

En aquesta mostra s'han identificat els següents indicadors:

	Mitjana	Mediana	Màxim	Núm. casos	Núm. ens
Àmbit local	82.005,91 €	79.923,28 €	106.245,92 €	92	29
Grup 1	83.588,92 €	87.410,67 €	101.580,97 €	15	4
Grup 2	81.055,52 €	76.371,91 €	106.245,92 €	41	9
Grup 3	83.038,60 €	82.578,37 €	98.931,45 €	32	16
Consells comarcals	77.549,46 €		94.840,56 €	4	3
Generalitat de Catalunya	87.981,74 €	87.456,36 €	147.754,56 €	127	1

Les dades⁹ mostren que la mitjana retributiva dels llocs de més responsabilitat tècnica en els ens locals és de **82.000 €**. Tenint en compte que són llocs de comandament, serien els que hipotèticament estarien en la línia de responsabilitat immediatament inferior de la del directiu públic. Per tant, la recomanació seria que la seva retribució no fos inferior des del punt de vista de la coherència interna.

⁹ Les dades han estat extretes de l'enquesta de retribucions que realitza la Diputació de Barcelona bianualment així com de la relació de personal directiu de la Generalitat de Catalunya.

4.6. Sistema d'avaluació

Cal que es tinguin en compte els aspectes següents per tal d'establir com s'ha de definir el sistema d'avaluació dels DPP:

- El sistema d'avaluació que decideixi l'organització per valorar la tasca realitzada pel DPP haurà d'estar **descriu i detallat en les bases de selecció** del procediment que s'ha realitzat.
- Cal tenir en compte, a l'hora de dur a terme l'avaluació, el **compromís de millora del perfil acreditat envers el perfil d'excel·lència**.
- Si l'avaluació de la tasca desenvolupada pel DPP es vincula a **objectius**, aquests **s'hauran de definir prèviament** i establir un procediment de seguiment i valoració.
- La valoració dels objectius que s'estableixin hauria d'estar vinculada a l'obtenció del **percentatge de retribució variable** que s'hagi definit.
- La valoració haurà de tenir com a resultat un **informe tècnic**, que s'haurà d'eleva al superior jeràrquic del DPP, l'alcalde. L'informe hauria de ser elaborat, en tot cas, per una comissió d'avaluació de caràcter tècnic.
- El resultat de l'informe de valoració serà el garant d'una continuïtat o d'un cessament objectiu.

4.7. Cessament

Cal que es tinguin en compte els aspectes següents per tal d'establir com s'ha de definir el sistema de cessament dels DPP:

- El cessament **no hauria d'estar vinculat al mandat** per tal d'objectivar tant el nomenament derivat d'un procés selectiu previ com el seu cessament en cas de produir-se. És per això que és tan important que existeixi un **procés d'avaluació** i que aquest es vinculi directament a la continuïtat o no del DPP.
- Tal com s'ha establert en el sistema d'avaluació, la persona que l'avalua, amb un informe tècnic previ, és l'**alcalde**. Per tant, el cessament també li recau.
- Quan hi hagi un canvi d'equip de govern i/o de mandat, es recomana establir una premissa que estableixi que **durant els primers sis mesos no es podrà cessar cap membre del nivell directiu** per objectivar al màxim el possible cessament i vincular-ho a objectius i resultats obtinguts en la darrera avaluació realitzada.

5. Agraïments

Tal i com s'ha exposat a l'inici del document, aquest model de DPP realitzat des del món local i per al món local ha estat possible gràcies a les diferents sessions de treball portades a terme pel grup de treball format per 13 ajuntaments de la xarxaCORH i un equip tècnic de la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial. A més, vam comptar també amb la col·laboració de diferents experts. A tots ells els volem agrair la seva participació, expertesa i professionalitat, ja que han contribuït en l'obtenció d'un model de DPP de referència.

A continuació, es detallen els professionals que han participat en l'elaboració d'aquest model:

- Sra. Mercedes Torres, cap del Departament de Gestió Econòmica i Secretària de la Comissió i Control Pla de pensions de l'Ajuntament de Barcelona.
- Sr. Miquel Rodríguez, gerent de l'Ajuntament de Sitges.
- Sr. Pau Juste, director de Serveis Recursos Humans de l'Ajuntament de Granollers.
- Sra. Virgínia Valero, coordinadora adjunta d'Organització i Recursos Humans de l'Ajuntament de Sabadell.
- Sr. Ivan Curto, cap del Servei de recursos humans de l'Ajuntament de Sabadell.
- Sr. Carles Font, responsable de Personal i Organització de l'Ajuntament de Vic.

5. AGRAÏMENTS

- Sr. Valentín Gómez, cap del Servei d'Organització, Administració Electrònica i Recursos Humans de l'Ajuntament de Mollet del Vallès.
- Sr. Albert Barenys, director de serveis interns, innovació i universitats de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.
- Sra. Azucena Daclan, cap de gestió de personal i prevenció de riscos de l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda.
- Sra. Helena Lucio, cap del Servei Jurídic de Recursos Humans, Selecció i Contractació de l'Ajuntament de Terrassa.
- Sra. Charo Fernández, tècnica de recursos humans de l'Ajuntament de Premià de Mar.
- Sr. Francesc Torrejón, director de Recursos Humans i Organització de l'Ajuntament de Mataró.
- Sra. Marga Rodríguez, cap de Secció de Planificació dels RRHH i Gestió del Coneixement de l'Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat.
- Sr. Ricard Muñoz, cap de Recursos Humans i Organització de l'Ajuntament de Viladecans.
- Sra. Eulàlia Pla, Subdirectora general de Recerca i de Formació en Alta Direcció de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC).
- Sra. Olinda Anía Lafuente, Coordinadora del Programa lluita contra la corrupció i enfortiment de la integritat de la Generalitat de Catalunya.
- Sr. Mikel Gorriti, Responsable de Recursos Humans de la Direcció de Funció Pública del Govern Basc.
- Dr. Carles Ramió, catedràtic de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra.

- Sr. Fernando Monar, President de l'Associació de Direcció Pública Professional.
- Sr. Manuel Orbeagozo, Tècnic assessor en organització i selecció del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona.
- Sra. Neus Guzmán, cap de secció d'assistència tècnica del Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona.
- Sra. Mar Masachs, cap de la subsecció de la Comunitat de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona.
- Sra. Sílvia Busquets, cap del Servei d'Assistència en la Direcció i Administració de Recursos Humans de la Diputació de Barcelona.
- Sra. Nico Pérez, gerent de la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona.
- Dr. Xavier Forcadell, coordinador de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial de la Diputació de Barcelona.

Annex: bases reguladores del procés de cobertura de la gerència o direcció d'àrea

Primera. Objecte

L'objecte d'aquestes bases és establir els requisits i el procediment a seguir en el procés per a la cobertura de la gerència o direcció de l'àrea.

Segona. Vinculació

La vinculació de la persona seleccionada ho serà en la condició de personal directiu professional, en els termes previstos a l'article 13 del Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, i d'acord amb la previsió continguda a l'article 306 del Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya –article redactat segons la Llei 5/2020, del 29 d'abril, de mesures fiscals, financeres, administratives i del sector públic i de creació de l'impost sobre les instal·lacions que incideixen en el medi ambient.

La relació es formalitzarà mitjançant un contracte laboral d'alta direcció, establert en el Reial decret 1382/1985, d'1 d'agost, pel qual es regula la relació laboral de caràcter especial del personal d'alta direcció.

Tercera. Règim retributiu, dedicació i incompatibilitats

- Grup: A1
- Retribucions fixes anuals
- Retribució variable vinculada a objectius o acord de gestió
- Dedicació exclusiva i règim d'incompatibilitats previstos a la Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques, així com a la Llei 21/1987, de 26 de novembre, d'incompatibilitats del personal al servei de l'Administració de la Generalitat.

Quarta. Règim jurídic

La persona seleccionada ostentarà la condició de directiu públic professional i, en el cas que sigui funcionari de carrera de l'Administració, serà declarada en la situació administrativa de serveis especials per la seva administració d'origen, d'acord amb la previsió continguda a l'apartat f) de l'article 87 del Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut bàsic de l'empleat públic.

Cinquena. Durada del nomenament i causes de cessament

D'acord amb l'article 306 del Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya –article redactat segons la Llei 5/2020, del 29 d'abril, de mesures fiscals, financeres, administratives i del sector públic i de creació de l'impost sobre les instal·lacions que incideixen en el medi ambient– el personal directiu nomenat té dret a la inamovibilitat en el lloc de treball, sempre que els resul-

tats de l'avaluació de la gestió duta a terme siguin satisfactoris, i a romandre en el càrrec fins que, un cop finit el mandat en què hagi estat nomenat, cessi el president de la corporació que l'havia nomenat. El nou president de l'ens local pot, discrecionalment, prorrogar el període d'exercici de les funcions directives per a un altre mandat o bé convocar un nou procediment de selecció i provisió del lloc de treball.

El nomenament inicial contindrà un període de prova de sis mesos.

(Es recomana, no obstant, que el cessament no estigui vinculat al període del mandat.)

Sisena. Missió i funcions de la gerència o direcció d'àrea

• Gerent o coordinador general

Missió

Dirigir, coordinar i impulsar l'actuació de l'Administració municipal en les diferents àrees o serveis d'acord amb la normativa vigent i les directrius de l'equip de govern, així com promoure els valors, les maneres de fer per aconseguir una sòlida cultura de servei a la ciutadania i la generació de valor públic.

Funcions

- Dirigir l'organització tecnicoadministrativa de l'ajuntament i coordinar les diferents àrees i instituts municipals.
- Impulsar i coordinar l'execució dels acords presos pels òrgans de govern de l'ajuntament.

- Dirigir, coordinar i supervisar el personal directiu de la corporació per tal d'assolir els objectius definits per l'equip de govern, excepte aquells que tinguin normativa pròpia.
- Proposar i dirigir conjuntament amb l'alcalde i/o el regidor la constitució de comitès tècnics permanents o equips de treball per impulsar projectes, coordinar actuacions i procurar el funcionament de l'equip directiu.
- Fixar les polítiques i estratègies a seguir respecte als incentius i reconeixements, la formació contínua i el desenvolupament dels recursos humans, la comunicació amb els empleats, les relacions laborals, la selecció i contractació del personal, i la direcció de les persones i els col·laboradors.
- Organitzar i distribuir els recursos humans, tecnològics i financers de la corporació per complir els objectius fixats en els diferents instruments de planificació.
- Exercir les funcions de representació i negociació que se li deleguin.
- Fer el seguiment de l'execució i el desenvolupament dels objectius fixats per l'equip de govern.
- Dissenyar la política econòmica i financera de l'ajuntament en el pla de gestió anual, així com confeccionar el pressupost municipal i els mecanismes de control de gestió pressupostària en coordinació amb l'àrea de serveis econòmics.
- Informar l'equip de govern de les incidències sorgides en les diferents actuacions, dels resultats obtinguts respecte als objectius fixats i del nivell de qualitat aconseguit en la prestació dels serveis.

- Impulsar i promoure valors, actituds, metodologies i instruments per aconseguir una cultura de servei i de treball transversal (promoure visions conjuntes i compartides, generar confiança, etc.).
- Integrar la gestió de la qualitat en tots els processos de planificació i execució de l'organització.
- Garantir el perfeccionament continuat dels sistemes de normalització del treball i dels processos de producció dels serveis.
- Millorar i revisar periòdicament els sistemes de comunicació ascendents i descendents necessaris per garantir una comunicació interior àgil i eficaç.
- Adoptar en el tractament de dades de caràcter personal les mesures tècniques i organitzatives establertes per la corporació i complir la normativa vigent en matèria de protecció de dades de caràcter personal, així com mantenir el deure de secret i confidencialitat, que subsistirà fins i tot una vegada acabada la seva relació laboral o funcional amb la corporació.
- Planificar i supervisar la implantació de les activitats preventives en els procediments i en els sistemes de gestió de la seva àrea, i comunicar qualsevol canvi en les condicions de treball al servei de recursos prevenció de riscos laborals.
- Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'organització en col·laboració amb el servei de prevenció de riscos laborals d'acord amb la normativa vigent, així com informar els treballadors assignats dels riscos del seu lloc de treball, les mesures

d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.

Director o cap d'àrea

Missió

Organitzar i supervisar els recursos humans, materials i econòmics, així com les pràctiques i els procediments a seguir per l'àrea. Comunicar i avaluar conjuntament amb el gerent i/o el comitè de direcció els resultats assolits, d'acord amb els procediments establerts per la corporació i per la legislació vigent.

Funcions

- Dirigir, coordinar i supervisar els àmbits, els serveis i les unitats organitzatives que integren l'àrea per tal d'assolir els objectius definits per l'equip de govern.
- Exercir el comandament del personal de les unitats d'adscripció establint línies d'actuació i mecanismes de motivació en coordinació amb els serveis de recursos humans.
- Elaborar i presentar el projecte de pressupost, el pla de treball i les memòries informatives al gerent i a l'equip de govern.
- Gestionar estratègicament els recursos adscrits a l'àrea i avaluar-ne l'eficàcia i l'eficiència per garantir la correcta prestació de serveis als ciutadans.
- Definir les línies d'actuació, les propostes de gestió i els processos de treball per tal d'assolir els objectius fixats. Fer un seguiment acurat dels resultats aconseguits mitjançant processos d'avaluació i seguiment.

- Analitzar, avaluar i fer el seguiment de l'estat d'execució dels programes, projectes, processos i pressupostos de l'àrea.
- Programar els projectes o activitats de l'àrea, establint els recursos econòmics, humans i materials necessaris per dur-ho a terme d'acord amb el calendari establert.
- Impulsar i promoure valors i actituds per aconseguir una cultura de servei i de treball transversal.
- Representar l'àrea davant de les diverses administracions, així com assistir a les reunions i actes necessaris.
- Representar l'àrea en el comitè de direcció per presentar els expedients relatius al seu àmbit.
- Desenvolupar el Pla d'actuació municipal formalitzant objectius i línies d'actuació del seu àmbit establerts prèviament en coordinació amb l'equip de govern i la gerència, i desenvolupant objectius i línies de caràcter operatiu.
- Assistir a les sessions del ple, de la junta de govern i de les comissions informatives quan siguin requerits per l'alcaldia o presidència per informar i assessorar sobre els assumptes de la seva competència.
- Adoptar en el tractament de dades de caràcter personal les mesures tècniques i organitzatives establertes per la corporació i complir la normativa vigent en matèria de protecció de dades de caràcter personal, així com mantenir el deure de secret i confidencialitat, que subsistirà fins i tot una vegada acabada la seva relació laboral o funcional amb la corporació.

- Planificar i supervisar la implantació de les activitats preventives en els procediments i en els sistemes de gestió de la seva àrea, i comunicar qualsevol canvi en les condicions de treball al servei de prevenció de riscos laborals.
- Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'àrea, externalitzades o no, en col·laboració amb el servei de prevenció de riscos laborals d'acord amb la normativa vigent, així com informar els treballadors assignats dels riscos del seu lloc de treball, les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.

Setena. Requisits de participació

Les persones interessades a participar en la convocatòria han de complir els requisits següents:

- a) Tenir nacionalitat espanyola o de qualsevol dels altres estats membres de la Unió Europea o d'estats als quals, en virtut de tractats internacionals subscrits per la Unió Europea i ratificats per Espanya, els sigui aplicable la lliure circulació de treballadors en els termes que es troba definida en el tractat constitutiu de la Comunitat Europea. També hi podran accedir, independentment de la seva nacionalitat, els cònjuges dels espanyols i dels nacionals d'altres estats membres de la Unió Europea, sempre que no estiguin separats de dret, així com els seus descendents o els del cònjuge, sempre que no estiguin separats de dret i siguin menors de 21 anys o majors dependents.
- b) Tenir 16 anys i no excedir l'edat de jubilació en la data en què finalitzi el termini de presentació de sol·licituds.

- c) Posseir la capacitat funcional per al desenvolupament de les funcions atribuïdes.
- d) No haver estat separat del servei, mitjançant expedient disciplinari, de qualsevol de les administracions públiques o dels òrgans constitucionals o estatutaris de les comunitats autònomes, ni trobar-se en inhabilitació absoluta o especial per a ocupacions o càrrecs públics per resolució judicial o per a l'accés al cos o l'escala de funcionaris dels quals hagi estat separat o inhabilitat. En el cas dels nacionals d'altres estats, no trobar-se inhabilitat o en situació equivalent, ni haver estat sotmès a sanció disciplinària o equivalent que impedeixi, en el seu estat i en els mateixos termes, l'accés a l'ocupació pública.
- e) Les persones aspirants han de tenir titulació requerida per accedir al grup de classificació A, subgrup A1, del personal funcionari, i estar en possessió de certificat de llengua catalana del nivell C1, de suficiència o equivalent. En el cas que no es pugui acreditar el nivell, es preveu la realització de la prova de nivell a la base onzena.
- f) No estar afectat per cap dels motius d'incompatibilitat previstos a la Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques, i a la Llei 21/1987, de 26 de novembre, d'incompatibilitats del personal al servei de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- g) Acreditar una experiència mínima de *(2-5 anys)* en el sector públic o *(7-10 anys)* en el sector privat en l'exercici de responsabilitats directives. *(Es consideraran com a tals els d'exercici de direcció de serveis complexos efectuats en virtut de nomenament en la condició d'eventual directiu.)*

Els requisits establerts prèviament s'han de complir en la data d'expiració del termini assenyalat per a la presentació de sol·licituds de participació en la convocatòria i s'han de mantenir durant tot el procés.

Vuitena. Presentació de les sol·licituds

Els aspirants que desitgin prendre part en les proves selectives podran presentar la sol·licitud en el model que està disponible a la pàgina web pels mitjans següents:

- a) En el registre electrònic de
i en el registre electrònic de les administracions públiques relacionades a l'article 2.1 de la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques (en endavant, LPACAP).
- b) De manera presencial, a les oficines de registre de
.....,
carrer/plaça
de dilluns a divendres, de
excepte festius.
- c) A les oficines de Correus, en la forma que reglamentàriament s'estableixi.
- d) A les representacions diplomàtiques o oficines consulars d'Espanya a l'estranger.
- e) A les oficines d'assistència en matèria de registres.

En el cas que s'opti per presentar la sol·licitud en altres registres públics habilitats diferents del propi o a les oficines de Correus, s'haurà de trametre via correu electrònic (.....@.....) el mateix dia una còpia de la sol·licitud degudament registrada o segellada.

A la sol·licitud s'han d'adjuntar els documents següents:

- a) Fotocòpia del document d'identitat.
- b) *Curriculum vitae*.
- c) Fotocòpia de la titulació acadèmica exigida a les bases.
- d) Fotocòpia acreditativa de la titulació de català exigida.
- e) Documentació acreditativa de l'experiència laboral, mitjançant un certificat de la vida laboral del sol·licitant emès per la Tresoreria General de la Seguretat Social, juntament amb els certificats de serveis, en el cas de l'Administració pública, on consti la naturalesa de la prestació dels serveis, així com el contingut funcional dels llocs de treball desenvolupats. En el cas de l'empresa privada, una certificació d'empresa juntament amb la descripció de les principals funcions desenvolupades.
- f) Resguard acreditatiu de l'ingrés de la taxa per a la tramitació de les proves selectives (en cas que sigui necessari).

En presentar la sol·licitud, els aspirants han d'abonar una taxa en concepte de drets d'examen per prendre part en les proves selectives.

El termini per presentar les sol·licituds és de quinze dies hàbils a comptar a partir de l'endemà de la publicació de l'anunci de la convocatòria al *Butlletí Oficial de la Província de Barcelona*, al *Diari Oficial de la Generalitat* i al Portal de Transparència www.....

Novena. Admissió dels aspirants

Finalitzat el termini de presentació de sol·licituds, el president de dictarà un decret, en el termini d'un mes, i declararà aprovada la llista provisional dels aspirants admesos i exclosos, que s'ha de publicar en el *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*. Es concedeix un termini de deu dies hàbils a l'efecte d'efectuar reclamacions, en els termes que preveu l'article 68 de la LPACAP.

Així mateix, a l'esmentat decret s'anuncia el lloc, la data i l'hora de realització de les proves i/o entrevistes dels aspirants i la composició de la comissió de valoració.

La relació d'admesos ha de contenir el nom i els cognoms dels aspirants, ordenats alfabèticament segons els cognoms. La relació d'exclosos, que figura a continuació de l'anterior, s'ordena, en primer lloc, per les causes d'exclusió, d'acord amb els requisits i les formalitats exigits en aquestes bases, i, dins de cada grup, per l'ordre alfabètic del cognom dels aspirants, afegint-hi quatre xifres aleatòries del DNI.

Desena. Comissió de valoració

Estarà formada per cinc membres i llurs suplents. Els membres que conformin aquesta comissió hauran de ser professionals, funcionaris de carrera pertanyents a cossos o escales del grup de classificació A1 amb experiència en gestió i direcció pública o amb experiència en selecció de personal directiu de qualsevol Administració pública, nomenats per la presidència.

Aquesta comissió pot ser assessorada en el procés d'acreditació de competències i de proposta de designació per persones especialitzades en l'àmbit de la direcció pública professional. Les persones expertes que duguin a terme les tasques d'assessorament han d'acreditar més de deu anys d'experiència professional.

Igualment, podran comptar, si escau, amb l'assessorament de personal tècnic a proposta del Consorci de Normalització Lingüística per a l'administració i correcció de la prova de català.

Onzena. Acreditació de competències

L'avaluació del perfil competencial es realitzarà a partir de la totalitat o bé d'algunes de les activitats o fonts d'informació:

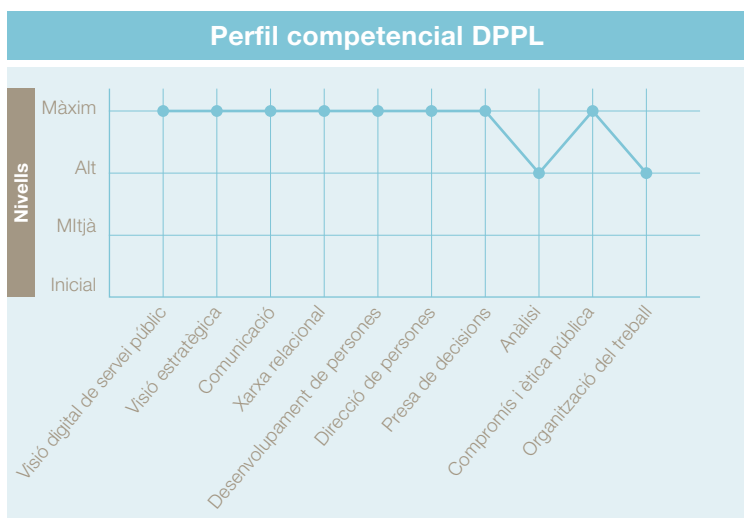
- a) Entrevista curricular *(sempre)*
- b) Elaboració, presentació i defensa d'un projecte o memòria. *(Pot ser eliminatòria o no. Recomanem que ho sigui, ja que la defensa aporta molta informació.)*

- c) Resolució i exposició d'un cas pràctic en matèria de planificació estratègica: *(Pot ser eliminatòria o no. Recomanem que ho sigui, ja que la defensa aporta molta informació.)*

Els candidats hauran de:

- a. Diagnosticar la situació
 - b. Dissenyar la solució (inventar el procediment per solucionar el cas)
 - c. Planificar els recursos que ha d'utilitzar
 - d. Avaluar (criteris, indicadors...)
- d) Test competencial *(opcional)*
- e) Entrevista d'avaluació del perfil competencial
- f) Es podrà establir la valoració de mèrits *(opcional)*

Les competències que es consideren rellevants per al desenvolupament de la gerència o direcció d'àrea es recullen en el següent gràfic, juntament amb el nivell requerit per exercir de manera excel·lent les funcions del lloc de directiu públic professional:



Aquestes competències basades en el Diccionari marc de les competències per a l'Administració local (Servei d'Assistència a l'Organització Municipal de la Diputació de Barcelona, 2012) han estat agrupades en els següents clústers:



Estratègia

Visió digital del servei públic

Liderar, prioritzar i impulsar la transformació digital en els processos, la tecnologia i la informació de l'àrea o l'organització amb l'objectiu de millorar els serveis públics. Vetllar perquè s'apliquin les pautes de l'organització en matèria de seguretat i privacitat.

Visió estratègica

Estar amatent als canvis i indicadors de l'entorn i formular propostes, alternatives i innovacions a l'equip de govern orientades a la millora permanent dels serveis prestats a la ciutadania des de la corporació i dur a terme les actuacions organitzatives necessàries per implementar-les.

Excel·lència relacional

Comunicació

Influenciar i persuadir en els altres a través d'accions comunicatives estratègiques i impulsar la comunicació a tota l'organització, tant a nivell descendent com ascendent i horitzontal.

Xarxa relacional

Entendre l'organització com una xarxa i impulsar, mitjançant el seu lideratge, una cultura d'interdependència, transversalitat i multidisciplinarietat, així com vetllar per la connexió dels equips amb la resta de l'organització i altres institucions.

Persones

Desenvolupament de persones

Generar espais i possibilitats per al desenvolupament de les persones vinculat al compromís amb l'organització, i aconseguir que la millora i l'aprenentatge permanent formin part de la cultura organitzacional.

Direcció de persones

Aconseguir que els equips assoleixin els objectius organitzatius promovent que les persones innovin i assumeixin responsabilitats, així com impulsar en l'organització un estil de lideratge basat en la cooperació i la transversalitat.

Decisions

Presca de decisions

Comprendre, identificar i escollir l'escenari òptim davant de diversos escenaris de gran impacte per al conjunt de l'organització (en els àmbits personal, econòmic o estructural), preveient i assumint les conseqüències de la seva elecció.

Anàlisi

Identificar i utilitzar mètodes i mecanismes sistematitzats d'avaluació del procés i del resultat, i saber interpretar i explicar correctament les dades que se n'obtenen, així com impulsar la cultura de l'avaluació en l'organització.

Compromís i ètica pública

Definir, impulsar i consolidar el model d'organització conjuntament amb l'equip de govern. Comprometre's amb la corporació, promoure i involucrar totes les persones que en formen part en l'estratègia per aconseguir-ho, i vetllar en tot moment per l'ètica pública.

Organització

Planificar, prioritzar i distribuir les activitats i els recursos per assegurar la consecució dels objectius organitzatius esperats.

El perfil acreditat haurà de ser superior al 70% del perfil d'excel·lència global. En cap cas, però, podrà haver-hi una evidència de nivell per sota de dos del grau excel·lent d'una competència. *(El gap entre el nivell acreditat i el nivell d'excel·lència pot formar part del compromís de millora a incorporar als objectius individuals dins de l'acord de gestió.)*

(Alternativament, es pot establir que l'acreditació es realitzi aportant certificació expedida per una entitat oficial d'acreditació que l'habiliti per a l'exercici de la funció directiva pública.)

Dotzena. Proposta de la comissió de valoració

Un cop feta la fase d'avaluació dels perfils de competències dels candidats, la comissió de valoració proposarà a la presidència, prèvia realització de la prova de català, si és el cas, els tres candidats que millor s'ajustin a les exigències, les competències i els nivells requerits per exercir adequadament les funcions pròpies de la gerència o direcció d'àrea.

La resolució de la prova de català serà en termes d'apte o de no apte. En el cas de no apte, els candidats seran eliminats del procés selectiu i no s'inclouran a la llista que la comissió proposarà a la presidència.

La comissió de valoració pot determinar, si és el cas, que no hi ha cap candidat que hagi acreditat el perfil mínim de competències requerides per a l'exercici del lloc, i, en aquest cas, la convocatòria resta deserta.

En tots els casos regulats en els apartats anteriors, les propostes formulades per la comissió de valoració han de ser motivades. L'elaboració del llistat amb un màxim de tres candidats que millor acreditin les competències necessàries per a l'exercici de les funcions assignades a l'òrgan directiu s'ordenarà alfabèticament sense cap puntuació.

Tretzena. Entrevista discrecional

La presidència realitzarà entrevistes personals amb les persones candidates proposades i en triarà una per tal de nomenar-la i donarà compte al ple de llur proposta en la primera sessió que tingui. També pot optar per no nomenar cap candidat.

Catorzena. Nomenament i formalització del contracte

El nomenament com a directiu professional serà publicat en el *Diari Oficial de la Generalitat* i *Butlletí Oficial de la Província*. Amb caràcter previ a la formalització del contracte laboral d'alta direcció, la persona candidata proposada ha de formular declaració sobre causes de possible incompatibilitat per al càrrec i formular declaració responsable d'exercir-lo amb diligent administració, fidelitat, lleialtat i confidencialitat, en els termes i abast establerts a la legislació vigent. Així mateix, ha de presentar, als efectes del registre d'interessos, les corresponents declaracions d'activitats i béns patrimonials.

La formalització del contracte laboral d'alta direcció haurà de tenir lloc dins el termini màxim dels 10 dies següents a l'autorització del contracte laboral d'alta direcció i requerirà la prestació de jurament o promesa del càrrec, segons la fórmula prevista al Decret 359/1986, de 4 de desembre, pel qual s'estableix la fórmula de jurament o promesa en la presa de possessió de funcionaris de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Quinzena. Impugnacions

Aquestes bases i la seva convocatòria, els actes administratius que se'n deriven, així com l'actuació de la comissió de valoració, poden ser impugnats pels interessats en els casos i la forma establerts en la LPACAP.

Disposició addicional

En allò que no està previst a les bases, es procedeix d'acord amb el que preveuen el Reial decret llei 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de l'Estatut bàsic de l'empleat públic; el Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya; el Decret legislatiu 4/2003, de 4 de novembre, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei de l'organització comarcal de Catalunya, i, supletòriament, el Decret legislatiu 1/1997, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de funció pública.



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Innovació, Governos
Locals i Cohesió Territorial

Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local

C/ Comte d'Urgell, 187

Edifici 14, 2^a planta

08036 - Barcelona

Tel. 934 049 400

Fax 934 022 050

www.diba.cat