

## X. LA DIRECCIÓ PÚBLICA

La institucionalització d'una funció directiva professional a les administracions de Catalunya és un dels reptes pendents en l'àmbit de l'organització administrativa, que no admet més demores en el seu tractament.

El protagonisme de la gestió que avui requereixen els serveis públics no es pot satisfer sense disposar d'uns directius que n'assumeixin la responsabilitat, a través d'unes regles del joc clares, amb incentius i sancions coherents amb l'assoliment de l'eficàcia i l'eficiència.

Malgrat les fortes transformacions dels serveis públics i la creixent exigència de qualitat i productivitat en el seu funcionament, la determinació d'un marc de referència per a la funció directiva, com a àmbit específic de responsabilitat pública, ha romàs ajornada, de manera que ha donat lloc a un gran nombre de situacions particulars, amb diversos règims jurídics, que han anat en perjudici d'una desitjada clarificació de les expectatives i les exigències sobre el treball directiu.

Avançar en aquest camp implica l'homologació amb altres països del nostre entorn que, des de fa uns anys, han fet passos similars, tot i provenir de tradicions diferents.

En aquest terreny, la pauta va venir marcada a la dècada dels setanta per la creació de la *Dirigenza* a l'Administració italiana, a la qual es va unir la creació del *Senior Executive Service* als Estats Units i els règims de contractació temporal de directius en les agències públiques dels països escandinaus. Les dècades dels vuitanta i noranta han estat prolífiques en transformacions gerencials als serveis públics; un dels trets més nítids ha estat la institucionalització i l'enfortiment de la funció directiva, en constatar-se una evidència molt estesa en la bibliografia de gestió, segons la qual no hi ha gestió sense directius. En aquest període, les rigideses antigerencials pròpies de la tradició de l'alt funcionariat de les administracions d'arrel *Westminster*, van decaure en favor d'un canvi de denominació i l'adopció d'esquemes de selecció,

objectius i retribucions més coherents amb un éthos gerencial. El mateix ha succeït en països de diferent matriu institucional com els Països Baixos i França o Alemanya, especialment en governs locals, on els directius disposen des de fa uns anys d'una normativa específica.

L'absència d'aquest marc d'actuacions a casa nostra, o la seva precarietat fins al moment present, ha obeït, entre altres motius, a la doble pressió que sobre el reconeixement de la funció directiva han exercit dos corrents que circulen en direccions oposades: de baix a dalt, un règim de la funció pública que ha pretès colonitzar el tractament dels directius a l'Administració, sense innovar el seu marc de responsabilitat sobre el genèric dels funcionaris públics; de dalt a baix, el règim dels càrrecs de confiança política, alimentat pel recel dels responsables polítics davant de qualsevol iniciativa de professionalització, que ha dut a l'extensió d'aquest esquema més enllà del que és desitjable, tenint en compte les competències que es requereixen per al desenvolupament de llocs que tenen prioritàriament una responsabilitat de naturalesa gerencial.

Això no obstant, l'existència d'unes organitzacions públiques que, dia a dia, guanyen en complexitat, la presència d'un nombre creixent i summament variable d'actors amb capacitat d'influència sobre l'acció pública, l'optimització d'uns recursos que, com s'ha dit, cada vegada són més limitats, l'exigència d'una major transparència en la gestió, per tal d'avaluar l'ús dels recursos esmerçats, o la realitat d'un entorn que és i serà cada cop més competitiu, dinàmic i caracteritzat per la diversitat de demandes que cal gestionar, fan aconsellable la introducció de criteris de direcció que incorporin una expertesa suficient per garantir la conducció d'unes organitzacions públiques, on concorren tots aquests factors.

En conseqüència, escau recomanar que s'adoptin les mesures que s'estimin més oportunes per tal que les organitzacions públiques de Catalunya disposin de persones que, actuant objectivament i guiades per la competència professional, es facin responsables d'assegurar la traducció de les polítiques, les normes i les directrius, que emanen del mandat polític o dels òrgans als quals resten subordinats, a objectius operatius i la seva posada en pràctica, mitjançant la direcció de l'organització i la gestió dels altres recursos que, a aquest efecte, es puguin posar a la seva disposició.

La direcció pública ha de vetllar, doncs, per la consecució dels resultats obtinguts per l'organització al seu càrrec, en l'assoliment dels objectius assignats, de manera que està subjecta a la responsabilitat de gestió per l'exercici d'unes funcions, susceptible de ser mesurat i avaluat, d'acord amb els principis d'eficàcia i eficiència.

Més enllà de la conveniència de disposar d'aquest marc d'actuacions, cal centrar l'atenció en la determinació de quins són els llocs que, en les institucions catalanes, exerceixen la direcció pública.

Les gerències d'urbanisme, d'universitats o dels consells comarcals, les secretaries generals de les conselleries o dels ajuntaments, les tinències d'alcaldia, les direccions hospitalàries, de museus, d'escoles de primària, de secundària o universitàries, de presons, o de llars de jubilats, les subdireccions generals, les direccions generals dels departaments de la Generalitat o dels organismes autònoms, els deganats, vicerektorats i departaments universitaris, les assessories jurídiques dels municipis de gran població, els llocs de conseller delegat de les empreses públiques, d'oficial de bombers, de cap de negociat, d'intendent major de la policia local, de cap de servei d'una unitat quirúrgica, de capatàs d'un equip de peons caminaires, de cap de recursos humans d'un patronat municipal amb 850 treballadors i d'un institut amb 15 treballadors. Podem dir que, en tots aquests supòsits, la persona que n'és titular exerceix la direcció pública? O dit d'una altra manera, és predicable aquest atribut de tots els llocs que, a tall d'exemple, hem esmentat?

Una primera observació podria fer pensar que, d'acord amb les diferents denominacions, en tots aquests supòsits ens trobem davant de llocs que s'identifiquen amb l'exercici de la funció directiva. No obstant això, una anàlisi més acurada ens ha de permetre destriar en quins casos, efectivament, les persones que ocupen aquests llocs disposen d'una capacitat suficient per prendre decisions davant possibles opcions i, per tant, es donen les condicions perquè es pugui parlar de direcció pública o, per contra, ens trobem davant de llocs de treball on el que domina i preval són els aspectes de caràcter clarament polític, o el que hi ha és una atribució d'autoritat jeràrquica o orgànica formals, o l'exercici de funcions específiques reservades a col·lectius determinats, que no es corresponen amb una habilitació efectiva per a l'exercici de la funció directiva.

Així mateix, cal posar de manifest que el règim jurídic de vinculació amb les institucions que s'aplica a totes aquestes ocupacions no és homogeni, ja que, mentre que per exercir-ne algunes cal disposar prèviament de la condició de funcionari o de personal laboral al servei de l'Administració, en d'altres casos ens trobem amb llocs sotmesos a la normativa laboral de caràcter especial, com és l'alta direcció; en d'altres, el règim aplicable als seus titulars és el mercantil, i finalment hi ha altres supòsits on el titular resta sotmès al dret públic, mitjançant l'aplicació de les regulacions que afecten els càrrecs electes, els alts càrrecs o, com ja s'ha vist i de manera impròpia, el personal eventual.

L'efecte d'aquesta heterogeneïtat és que les condicions que giren entorn de cadascun d'aquests llocs, des de l'accés fins a la remoció, passant per la durada del mandat, el règim retributiu o els sistemes d'incentius i sancions, quan es troben instaurats, són absolutament diversos.

## 79. L'ABAST DE LA DIRECCIÓ PÚBLICA

A l'efecte d'institucionalitzar la funció directiva en les administracions públiques i delimitar els marges de la direcció pública professional a Catalunya, convé identificar els llocs als quals es pot reconèixer l'exercici d'aquesta funció.

En aquest sentit, cal entendre que la funció directiva pot ser exercida des dels llocs de comandament que estan compresos entre els que se situen en un contacte directe i una subordinació immediata amb els nivells polítics purs de les organitzacions públiques, és a dir, els òrgans superiors i els electes, i que podríem identificar com la funció directiva de caràcter politicoadministratiu que està constituïda pel que ara es defineix com a alts càrrecs de l'Administració de la Generalitat, l'alta direcció municipal, les gerències de les administracions local, institucional i universitària, i les direccions executives de les empreses públiques, fins als altres llocs directius de comandament intermedi de naturalesa administrativa, prestacional o burocràtica, que estan reservats a l'ocupació pública de caràcter estatutari o de naturalesa laboral.

Igualment, cal analitzar amb cura si la funció directiva també s'ha d'estendre als llocs des dels quals s'influeix activament en la presa de decisions dels òrgans superiors i als altres associats al desenvolupament de projectes de caràcter temporal.

## 80. UN ESTATUT ÚNIC I ESPECÍFIC PER A UN RÈGIM DE VINCULACIÓ HETEROGENI

Com s'ha posat de manifest, la direcció pública s'exerceix en l'àmbit universitari, en el món local i en l'Administració de la Generalitat. Així mateix, la direcció pública es pot dur a terme sota diferents règims jurídics de vinculació i, igualment, s'ha fet palès que la direcció pública pot ser exercida per persones que prèviament han d'estar vinculades amb les administracions o, per contra, poden ser reclutades a l'exterior de les organitzacions públiques.

Totes aquestes circumstàncies fan que calgui desenvolupar un corpus normatiu d'ampli espectre i amb unes previsions plurals pel que fa als principis que han d'informar l'exercici d'aquestes funcions i, d'altra banda, es fa aconsellable la unitat de tractament de tots els col·lectius afectats, per tal d'institucionalitzar una funció necessària en l'ocupació pública, atenent a la seva importància dins l'organització de les diferents administracions.

En conseqüència, escau recomanar que la direcció pública professional de Catalunya sigui regulada mitjançant una norma amb rang de llei, que de manera diferenciada a la normativa marc de l'ocupació pública catalana, desplegui les previsions que han d'afectar –amb els ajustaments i dimensionaments necessaris– aquests llocs de treball en el conjunt de les administracions públiques catalanes, en tot allò que fa referència als principis i normes que han de guiar les seves actuacions, l'accés a aquests llocs, l'aplicació dels diferents règims jurídics de vinculació i la seva simplificació, el desplegament de les funcions del directiu públic, la durada del mandat, la seva renovació i la remoció del lloc, l'avaluació de la seva gestió i el règim retributiu i de responsabilitats.

Sens perjudici que el personal directiu pugui ser observat com un segment de l'ocupació pública en un sentit ampli, la recomanació de promoure una regulació específica, mitjançant un estatut singular, s'explica pel fet de considerar que tot allò que està relacionat amb la direcció pública, igual com succeeix amb la regulació de les estructures i òrgans administratius, forma part indissoluble d'un àmbit material –el de l'organització administrativa de les institucions públiques catalanes–, sobre el qual la Generalitat disposa de competència exclusiva, d'acord amb les previsions estatutàries.

Serà a partir de l'establiment d'una marc normatiu únic de la funció directiva catalana que s'aconseguirà l'objectiu d'establir un model de direcció pública per al conjunt de les administracions del nostre país i evitarem, de retruc, l'existència de regulacions impròpies d'aspectes vinculats a aquesta tipologia laboral en legislacions sectorials de caire divers, dispers i sense un horitzó comú.

## 81. ELS LÍMITS DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA

En aquest sentit i com ja s'ha dit, l'estatut del directiu públic de Catalunya ha de contenir les previsions sobre les matèries que s'han descrit, aplicables als llocs d'alt càr-

rec i al personal assimilat de l'Administració de la Generalitat, als llocs d'alta direcció municipal, als càrrecs executius dels sector públic empresarial vinculat, als llocs de naturalesa directiva o gerencial de les administracions universitària, local i de la Generalitat i les seves administracions institucionals que no s'hagin de proveir amb empleats públics i als llocs de comandament o amb funcions de responsabilitat directiva que es proveeixin necessàriament entre empleats públics.

En qualsevol cas, és necessari que l'ampli ventall de llocs que s'han relacionat genèricament, es concreti dins de cada organització pública, en un exercici de singularització, mitjançant l'instrument de gestió pertinent –les relacions de llocs de treball per als llocs directius reservats a personal funcionari i laboral, o les normes organitzatives per a la resta de directius– per identificar els que han de restar sotmesos a les previsions que es continguin en aquest estatut.

Així mateix, i d'acord amb el que s'ha dit en altres apartats d'aquest document, escau assenyalar la conveniència que en el referit estatut es revisi el marc de regulació de la funció directiva a les administracions locals en la línia de les previsions efectuades en la normativa sectorial de règim local,<sup>53</sup> en què es descriu tímidament un marc similar al que s'aplica als alts càrrecs del Govern de la Generalitat. La finalitat és que, per a l'ocupació d'aquests llocs, es deixi d'emprar un règim jurídic, com és el del personal eventual de confiança o assessorament especial, que, com ja s'ha esmentat, en cap cas no ha estat dissenyat per atendre aquest objectiu, ni s'ajusta a les necessitats i els requeriments per al desenvolupament de llocs de treball d'aquestes característiques, fent extensiu aquest mateix criteri a les administracions universitàries.

A la vegada es recomana que els límits als llocs de naturalesa directiva reservats a l'ocupació pública –funcionaris o laborals–, se situïn en l'exigència de titulació superior o mitjana, amb la doble finalitat d'evitar la inflació de nivells directius en les administracions públiques, d'una banda, i, de l'altra, de fomentar la creació d'uns itineraris específics de formació per a directius que, en atenció als coneixements i habilitats de què convé disposar, només poden tenir un disseny de programes de postgrau universitari.

---

53. 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.

## 82. UNES FUNCIONS EXERCIDES AMB OBJECTIVITAT PER PROFESSIONALS

Com ja s'ha dit, els qui ocupen llocs directius en les administracions públiques catalanes han d'actuar amb objectivitat i professionalitat en l'exercici del seu càrrec i amb subordinació a l'òrgan al qual restin vinculats jeràrquicament.

El directiu públic està subjecte a la responsabilitat de gestió, pel funcionament de l'organització a la qual dirigeix, en termes d'eficàcia i eficiència, com també pel compliment de la legalitat. Aquesta responsabilitat no exclou les de naturalesa penal o civil que li poden ser exigides pels efectes que derivin de l'exercici de les seves funcions.

La competència professional és el criteri bàsic que ha de prevaler en l'accés a aquests llocs, de la mateixa manera que la seva permanència i una part de les seves retribucions resten condicionades per una avaluació objectiva de les seves actuacions.

Es tracta d'evitar que el directiu públic, guiat per l'afany de perpetuar-se en la funció, esdevingui un simple executor del mandat polític, sense qüestionar-ne la bondat en termes de gestió, i supediti l'obligació de servir a l'interès general, amb criteris d'eficàcia, eficiència i objectivitat, a l'interès particular de qui està facultat per procedir a la seva remoció discrecional, a través d'una subordinació incondicional als seus desitjos.

En definitiva, cal promoure un marc institucional en què allò que realment identifiqui la funció directiva sigui la conducció de les organitzacions, mitjançant el comandament de les persones que s'hi adscriuen i l'administració de la resta de recursos posats al servei de l'acompliment dels objectius definits.

## 83. UNA SELECCIÓ BASADA EN LA COMPETÈNCIA

D'acord amb el que s'ha exposat, la funció directiva pot abastar des dels llocs d'alt càrrec o alta direcció municipal fins als llocs de comandament intermedi de caràcter administratiu o burocràtic, passant per un ampli ventall de llocs de responsabilitat de les organitzacions públiques de caràcter estrictament prestacional (policia, salut, serveis socials, presons, etc.).

Com és obvi, l'accés a tots aquests llocs no pot ser a través d'un procediment comú i únic, sinó que convé establir mecanismes de captació que assegurin la presència de candidats provinents del mateix sector públic, de l'àmbit polític o del sector professional extern a la institució, mitjançant la determinació d'uns processos selectius que posin l'èmfasi en la idoneïtat dels aspirants a partir de la seva competència i experiència professionals. L'objectiu és atreure els millors i afavorir l'accés de tots els perfils que puguin enriquir l'exercici d'aquesta activitat.

Per tant, sens perjudici que hi hagi més d'un mecanisme per seleccionar els candidats, cal que es garanteixi, quan escaigui, la publicitat de les convocatòries i, en tots els supòsits, l'acreditació d'experiència i capacitació en la matèria, per part dels aspirants.

Amb aquesta finalitat i d'acord amb el model que es descriu més endavant, es considera convenient recomanar la constitució d'òrgans de naturalesa col·legial, integrats per persones de solvència professional reconeguda, que tinguin per finalitat avaluar les diferents candidatures, d'acord amb els perfils del lloc que cal ocupar, i presentar propostes raonades per ordre de preferència, davant dels òrgans facultats pel nomenament, amb el benentès que aquesta recomanació s'ha de conciliar amb l'establiment d'altres mecanismes. Aquests mecanismes han de garantir uns marges suficients de discrecionalitat política en el nomenament dels directius, en què la naturalesa de les funcions que han d'executar faci aconsellable que el seu perfil s'adapti a les demandes més singulars de qui hagi de ser el seu superior.

—

#### **84. L'ACORD DE GESTIÓ**

Una vegada s'ha fet la selecció, és imprescindible fomentar un desenvolupament de la funció directiva basat en l'establiment d'un marc formal i temporal de concreció del mandat, mitjançant la subscripció del que podríem anomenar un *acord de gestió*, entre qui està legitimat per captar al directiu i el mateix directiu que, de manera específica, permeti negociar la determinació dels objectius temporals que ha de complir l'organització que dirigeix els recursos que s'assignen per fer-los possibles, la concreció dels compromisos de gestió adoptats pel directiu, la descripció de les seves àrees de resultats clau –en termes de qualitat i quantitat– i la identificació dels instruments que han de facilitar el seu seguiment amb la verificació del treball realitzat i l'avaluació dels resultats assolits.

L'acord de gestió hauria d'actuar com l'eina de compromís que facilita la màxima disposició del directiu per involucrar-se amb l'agenda governamental, de manera que l'ídoni seria que, en la determinació dels objectius que s'han de consignar en el referit acord, el directiu adoptés una actitud proactiva que el portés a ser ell i no el seu superior qui inicialment estigués obligat a definir els esmentats objectius.

D'aquesta manera es combatria una actitud massa estesa que justifica els dèficits en la millora de la productivitat de les organitzacions i l'obtenció d'uns millors resultats, en la manca d'una definició clara d'objectius i l'exigència que aquests sempre estiguin definits pels màxims responsables.

D'altra banda, l'acord de gestió hauria de tenir una vigència similar a la de l'exercici pressupostari, atès que de l'avaluació que se'n faci han de sorgir uns efectes directament relacionats amb els recursos que s'assignen per a l'assoliment dels objectius que es proposin i el règim d'incentius i sancions que deriva del grau de compliment del referit acord.

## **85. UN MANDAT DE DURADA DETERMINADA**

Un altre aspecte que cal regular de manera especial és el relatiu al temps durant el qual s'ha de perllongar el mandat del directiu.

Davant la situació actual, en què la majoria dels llocs de naturalesa directiva o bé disposen d'una durada indeterminada, o bé resten sotmesos a una situació de precarietat que no permet un exercici ordenat de les funcions, convé que, de manera expressa i en cada supòsit, s'estableixi el termini dins del qual s'ha d'exercir la funció directiva, a l'efecte de delimitar clarament l'abast de les obligacions i les responsabilitats, de fomentar la cultura de l'avaluació i fer desaparèixer un mal entès caràcter vitalici de les ocupacions.

La concreció d'un termini del mandat ha de permetre que, en concloure, l'òrgan que estigui facultat per fer-ho –normalment el que també ho està per designar el directiu– pugui rescindir la relació o renovar-la, d'acord amb les avaluacions obtingudes pel grau de compliment dels corresponents acords de gestió.

Al marge de delimitar la durada dels mandats, també s'han de preveure mecanismes àgils per garantir que la remoció dels directius pugui ser acordada discrecionalment per l'òrgan competent quan, de manera motivada, es posi de manifest un incompliment no justificat de les obligacions directives. Al seu torn, també és convenient que es prevegi la possibilitat de percebre indemnitzacions en els supòsits de remoció injustificada, abans del venciment del termini del mandat.

En qualsevol cas, per fomentar la professionalització de la funció directiva mitjançant la garantia del major grau d'independència en l'execució de les seves funcions, escau suggerir la conveniència de cercar mecanismes que impedeixin la coincidència temporal entre els terminis d'exercici de la direcció pública i el dels òrgans que estan facultats per nomenar-los, ja que això afavoriria un desenvolupament de la direcció pública desvinculat i, per tant, no supeditat als cicles dels mandats polítics.

## — 86. LA RESPONSABILITAT DE GESTIÓ

Un altre aspecte que ha d'afavorir la institucionalització del directiu públic és el relatiu al desenvolupament dels paràmetres i convencions que dibuixin de forma diàfana quina és la responsabilitat que se li pot imputar com a conseqüència de les seves actuacions.

Com ja s'ha dit més amunt, dins l'esfera d'actuacions del directiu, cal incloure-hi, com una obligació principal, la de vetllar perquè l'organització al seu càrrec obtingui els màxims resultats esperats en l'assoliment dels objectius assignats, de manera que la direcció pública està subjecta a una responsabilitat de gestió que consisteix a avaluar i mesurar, sota criteris d'eficàcia i eficiència, com s'ha exercit l'àmbit de discrecionalitat que cal atribuir al directiu públic per tal de fer possible l'obtenció dels referits resultats.

El marc normatiu vigent preveu la responsabilitat política exigible dels que estan en el vèrtex directiu de les organitzacions públiques i la seva depuració, si escau, davant dels òrgans competents en cada supòsit.

Així mateix, també disposa d'una regulació exhaustiva la responsabilitat administrativa en la qual pot incórrer qualsevol servidor públic, per l'incompliment dels deures i les obligacions que ha d'observar en l'exercici de les seves funcions.

Convé ara aprofundir sobre la responsabilitat que és exclusiva del directiu públic, per tal de reforçar l'espai propi d'aquest personal a través dels mecanismes de rendiment de comptes sobre la seva actuació.

## 87. UN SISTEMA RETRIBUTIU AJUSTAT ALS RESULTATS

La darrera variable que afecta l'estructuració de la direcció pública professional, atén al dibuix d'un sistema d'incentius i sancions que facin efectives la resta de mesures i permetin introduir nous valors en el comportament directiu que tinguin un reflex real i efectiu.

Com ja s'ha dit, l'exercici de la funció directiva porta implícit el desenvolupament d'un sistema d'avaluació pels resultats, dirigit a facilitar un judici de les actuacions del directiu que ha de veure's reflectit en el règim d'incentius i sancions.

Com també s'ha exposat, les avaluacions successives del directiu poden servir per promoure la renovació del mandat si són positives o, si no és així, poden precipitar la seva remoció o, quan escaigui, provocar la rescissió de la relació.

Al marge d'aquests efectes s'estima convenient que el procés d'avaluació tingui un impacte directe sobre les retribucions que ha de percebre qualsevol directiu, mitjançant el desenvolupament d'un model salarial en què una part de les retribucions tinguin un caràcter variable, directament vinculat amb l'avaluació dels resultats de la seva activitat.

Per tant, la retribució dels directius públics s'hauria de configurar mitjançant una part fixa, que s'ha de determinar tenint en compte l'abast i la complexitat de les funcions encomanades, com també les dificultats per reunir les capacitats requerides segons criteris de mercat, i una part variable, la concreció de la qual s'ha de vincular, principalment, amb els resultats assolits en el lloc de treball, segons el grau de compliment dels compromisos recollits en l'acord de gestió.

D'igual manera, el model retributiu aplicable a la funció directiva a les administracions públiques ha de tendir a l'homologació amb els models vigents per als llocs de responsabilitat similar del sector privat, ja que cal reconèixer d'una manera efectiva les dificultats que amaga l'exercici d'aquesta funció.

Per acabar, caldria dur a terme un estudi sobre les retribucions que actualment tenen assignats els diferents llocs que nodreixen la funció directiva, amb l'objectiu d'avaluar la seva coherència i equitat internes.

## **88. L'INSTITUT DE DIRECCIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA**

Com s'ha vist, la institucionalització de la direcció pública al si de les administracions catalanes, obliga a delimitar un espai d'actuacions propi que no pot ser manllevat ni per l'ocupació pública general ni per les persones que ocupen càrrecs de responsabilitat política.

A aquest efecte s'ha suggerit la conveniència de redactar un estatut de la direcció pública, en què s'han de preveure tots els instruments que han de facilitar el desenvolupament d'aquesta funció i el seu exercici per part de persones que puguin acreditar experiència i capacitat en aquest camp.

S'ha parlat de l'oportunitat d'introduir mecanismes objectius d'avaluació en el procés de reclutament dels directius públics, per tal de reforçar la professionalitat d'aquest col·lectiu, i s'ha fet palesa la necessitat de disposar d'eines que també facin possible l'avaluació de les seves actuacions.

S'ha fet esment a la necessitat de revisar els règims jurídics de vinculació sota els quals s'han d'exercir la direcció pública i el marc de retribucions que ha d'aplicar-se a aquest col·lectiu, i s'ha d'introduir la retribució variable vinculada directament amb el grau d'assoliment dels compromisos adquirits.

Per aprofundir en el model que cal desplegar, també s'ha fet referència a l'interès de definir el marc de responsabilitat del directiu públic, com a àmbit de compromís específic i diferenciat del marc de responsabilitats política i administrativa.

Ultra tots aquest apartats, també cal posar una especial atenció en tot allò relacionat amb l'establiment de mesures que fomentin l'impuls de programes de formació per als directius i la consideració que aquesta formació ha de tenir en el processos selectius, d'avaluació i de fixació de condicions de treball.

Com a corol·lari a aquest capítol cal dir també que la definició de les condicions sota les quals s'ha de desenvolupar la funció directiva a les administracions públiques, no només és rellevant perquè s'escau donar el tractament que es mereixen als aspectes que s'acaben de recollir, sinó perquè amb la implantació de la direcció pública professional s'ha de precipitar una reflexió sobre la forma que ha d'adoptar l'exercici del lideratge per part dels que assumeixen el comandament de les organitzacions.

En conseqüència, s'hauran de realitzar incursions més completes que les actuals en àrees que afecten les pautes de conducta, el comportament ètic i el codi deontològic que han de guiar les actuacions dels qui estan dirigint el complex organitzatiu que ha de satisfer les necessitats de la ciutadania, perquè no hi ha dubte que l'exigència d'un comportament responsable a tots els qui estan compromesos amb el servei públic, només és defensable si els qui estan al capdavant de les organitzacions són els primers a posar-lo en pràctica.

Com s'ha pogut observar, el gruix de les iniciatives vinculades amb la direcció pública són força innovadores i no disposen de referents en l'entorn immediat de fàcil transposició a la nostra realitat.

Per això se suggereix la constitució d'un organisme que, a l'entorn de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, o a partir de la fórmula organitzativa que s'estimi més convenient, tingui per missió donar suport tècnic a la implantació de la direcció pública, mitjançant l'execució de funcions de suport tècnic a la posada en marxa de l'estatut de la direcció pública, de formació i intercanvi d'experiències entre directius, d'estudi i d'avaluació de les conseqüències de la implantació d'aquesta figura sobre el funcionament de les administracions públiques, de suport a la valoració dels perfils dels llocs directius i la idoneïtat dels candidats a ocupar-los, com també l'assistència als processos d'avaluació de la gestió, de renovació i remoció dels directius públics.