

## La selección de los directivos públicos en atención al mérito profesional. Algunas enseñanzas de Portugal

Rubén Baz Vicente

Funcionario de la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos de la AGE  
[rubenzazvicente@hotmail.com](mailto:rubenzazvicente@hotmail.com)

### Resumen

*El objetivo principal de este trabajo es poner de manifiesto la situación actual de la función pública directiva en el ámbito concreto de la Administración General del Estado. Básicamente, la figura del directivo público profesional se caracteriza por la carencia de régimen jurídico específico, lo que determina la falta de criterios para definir con precisión qué es, cómo se selecciona y cuáles son sus peculiaridades en relación con el resto de empleados públicos.*

*En este artículo se efectúan una serie de reflexiones sobre la selección de los directivos públicos y, en concreto, sobre la importancia de que la misma se lleve a cabo atendiendo, como elemento esencial, al mérito. Sobre la base del mismo, se toma como referencia un ejemplo de derecho comparado que está poniendo de manifiesto las bondades que para la mejora de la calidad de los servicios supone que la selección de los directivos se lleve a cabo por un órgano independiente (la CReSAP de Portugal), como vía esencial para lograr profesionalizar la función pública directiva.*

### Palabras clave

*Directivo público, Selección, Mérito, Profesionalización, Administración Pública.*

## Managerial civil servants recruitment based on professional merit. Learning from Portugal

### Abstract

*The main objective of this paper is to show the current status of the civil service managerial function within the specific field of the General Administration of the State. Basically, its reality is characterized by the lack of a specific legal regime what means that it lacks a set of elements to accurately define what a managerial civil servant is, how this person is selected, and which his or her peculiarities are in relation to the rest of public service employees.*

*This paper contains a number of reflections on the managerial civil servant selection process and, in particular, on the importance that it is carried out according to merit-based criteria. Reference is made to an example of comparative law that is highlighting the benefits that, for the improvement of the quality of the services, are obtained from the fact that the managerial staff selection is carried out by an independent body (the CReSAP of Portugal), as an essential way to achieve the civil service managerial function professionalization.*

### Keywords

*Managerial Civil Servant, Selection process, Merit- Professionalization, Public Administration*

## JUSTIFICACIÓN

Lo que pretende este artículo es reflejar el estado actual de una cuestión crucial que atañe a la función pública directiva: la selección de los directivos de las organizaciones públicas atendiendo a criterios de mérito, capacidad e idoneidad, a los que se refiere expresamente el artículo 13.2 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante TREBEP).

En general, los ciudadanos consideran que los directivos públicos son nombrados teniendo en cuenta, fundamentalmente, criterios de confianza, sin que el mérito sea, en sí mismo, un elemento decisivo. De esta manera, el calificativo de “profesional” es rara vez empleado por los administrados para referirse a las personas que ocupan los puestos más relevantes dentro del sector público administrativo.

La meritocracia, entendida como gobierno de las personas más capacitadas, seleccionadas por sus méritos personales, está considerada actualmente como señal de garantía ética, baluarte contra la corrupción y garantía de imparcialidad en la gestión de los recursos públicos. En este sentido, la meritocracia representa un sistema en que las posiciones sociales se ocupan en virtud del mérito individual, sin tener en cuenta otros criterios como la riqueza, el sexo, el origen social o el color del partido político en que se milita.

El propio Weber, al identificar las características del modelo burocrático, en lo que respecta al funcionario profesional, en contraposición al funcionario político, hacía referencia, a las dos siguientes: selección en base al mérito y caracterizada por la profesionalización.

La designación de los directivos públicos atendiendo sólo a criterios de mérito es hoy una realidad en Portugal, mediante la creación, por Ley 64/2011, de 22 de diciembre, de una entidad administrativa independiente cuya finalidad es seleccionar a los candidatos para ocupar los puestos de dirección superior en la Administración Pública. Esta entidad se denomina Comisión de Reclutamiento y Selección para la Administración Pública (CReSAP<sup>1</sup>).

¿Cabría aplicar en España la solución de Portugal? Sobre esta cuestión girará el presente estudio, tomando como referencia el sistema de selección de directivos públicos vigente en la Administración General del Estado.

## 1. SELECCIÓN DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN ESPAÑA.

### 1.1. CONSIDERACIÓN PREVIA.

En primer lugar, es necesario proceder a definir el ámbito subjetivo, esto es, a determinar qué es un directivo público. En general, es difícil explicar qué es un directivo, además, se trata de una figura de escaso interés para el legislador, como así se demuestra en el hecho de que es la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante EBEP), la primera norma de la tradición jurídica española que contempla expresamente al personal directivo y lo califica de profesional en su artículo 13. El TREBEP deroga el EBEP, si bien se refiere al personal directivo en los mismos términos y en el mismo precepto, por lo que no introduce aclaración conceptual alguna.

A lo anterior contribuye la dificultad para delimitar con precisión los contornos de la figura del directivo (Baz, 2014: 244), ya que su reflejo en la realidad es más bien difuso en muchos aspectos (selección, carrera, formación, nombramiento, responsabilidad en la gestión, retribución, etc) (entre otros, Sánchez, 2008: 104 y Maeso, 2010: 79).

La característica principal de un directivo público tiene que ver con la relevancia de su posición dentro de la estructura organizativa. En este sentido, podría definirse como la persona que posee la capacidad de liderazgo, la formación específica y las habilidades necesarias para hacer funcionar adecuadamente, bajo las instrucciones políticas del Gobierno correspondiente, la compleja maquinaria administrativa (Informe de la Comisión EBEP 2005, p. 65<sup>2</sup>).

De esta definición se puede concluir que los directivos pueden ser tanto funcionarios de carrera, como personal eventual como personal sujeto a una relación laboral de alta dirección, siempre que tengan atribuidas funciones de dirección superior y gran responsabilidad, ya sea a través de la relación de puestos de trabajo, del real decreto de estructura del departamento o, en su caso, en virtud de una orden ministerial de delegación de competencias.

1 En portugués, Comissão de recrutamento e seleção para a Administração Pública (CReSAP).

2 El informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público fue entregado al entonces Ministro de Administraciones Públicas, Jordi Sevilla (2004-2007), el 25 de abril de 2005 por el Presidente de la Comisión, Miguel Sánchez Morón.

Por otra parte, es importante destacar que el liderazgo de las organizaciones públicas es de carácter dual, así, por un lado existe el líder político y, por otro, el directivo o líder profesional (Losada, 1995: 468; Núñez, 2012: 108; Catalá, 2005: 213).

El líder político es aquel cuyo nombramiento se efectúa bien por el Jefe del Estado, a propuesta del Presidente del Gobierno, o bien por el Consejo de Ministros (arts. 62 e) CE y 63.3, 64.3, 65.3, 66.2 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público)<sup>3</sup> mientras que el directivo público profesional es nombrado por el Ministro o Secretario de Estado del que dependa (arts. 61f), 62.2 c) y 63.1l) de la Ley 40/2015)<sup>4</sup>. Ambos tipos de dirigentes públicos se rigen por reglas del juego distintas y se inspiran en culturas distintas, lo que determina la diferente concepción de los problemas de los ciudadanos y las soluciones a los mismos. Además, respecto de los órganos superiores (Ministros y Secretarios de Estado), su formación y experiencias no necesariamente están relacionados con la Administración a la que dirigen (Baz, 2014: 247).

En todo caso, lo relevante es tener en cuenta que el directivo público que aquí se analiza es el profesional, no el político, el cual se sitúa en la frontera entre los empleados públicos y la actividad política, y que sirve de punto de encuentro entre Política y Administración (Ortega; 2010: 13; Sánchez, 2008: 103), ya que éstos son los responsables de dirigir y organizar los recursos humanos y materiales que permiten llevar a cabo las actuaciones instadas desde el nivel político en cumplimiento de sus programas de gobierno.

Dicho de otro modo, los directivos públicos profesionales “constituyen el lubricante que permite la comunicación entre el universo político y el funcional, quienes transmiten las decisiones políticas en lenguaje comprensible para el funcionariado y quienes exponen a los políticos las opiniones de la burocracia de forma que ellos puedan entenderlas y compartirlas si fuere preciso. Sin ellos, el choque de valores y prioridades sería inevitable. Merced a ellos la labor de ambos niveles de roles (político y funcional) alcanza sinergias y resultados positivos para la comunidad” (Villoria, 2009: 6).

Del éxito en la planificación y ejecución de las políticas públicas dependerá en gran medida el resultado electoral subsiguiente, de aquí la especial relevancia que adquiere el directivo público como elemento necesario para la satisfactoria consecución de los planes gubernamentales. No obstante, el modelo ideal al que se aspira es aquel en el que el directivo público sea imparcial en el desempeño de su labor, el cual, sin perjuicio de la subordinación debida, se distancie adecuadamente de los influjos del poder político en el desempeño de su responsabilidad (Gorriti, 2010: 54).

Por lo tanto, del concepto de directivo público profesional quedan excluidos los altos cargos *stricto sensu*<sup>5</sup>, sin perjuicio de que es completamente necesario que ambos trabajen coordinados y en armonía para poder alcanzar la finalidad de servicio público atribuida a la organización. En definitiva se puede afirmar que “no hay política sin dirección. No hay dirección sin directivos” (Losada, 1995: 408).

Sin embargo, las cosas no siempre funcionan todo lo bien que sería deseable en aras del bien común, más bien al contrario, por lo que se considera que una de las mayores dificultades para precisar con nitidez la figura del directivo estriba precisamente en la sistematización de las relaciones entre política y Administración (Maeso, 2010: 76; Villoria y del Pino, 2009: 493 y ss.).

## 1.2. SELECCIÓN DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN LA AGE.

Como se ha indicado con anterioridad, en esta materia hay que distinguir entre los altos cargos, cuyo nombramiento es de carácter marcadamente político, ya que se efectúa mediante Real Decreto del Consejo de Ministros<sup>6</sup>, y para los que no están establecidos requisitos específicos para su elección (ni de experiencia, ni titulación académica, ni otras cualidades), de los puestos directivos ocupados por funcionarios públicos, cuyo nombramiento se efectúa mediante el sistema de libre designación que implica una selección sesgada en cuanto a los candidatos (sólo funcionarios) pero cuya última decisión depende de la confianza del alto cargo (confianza

<sup>3</sup> Equivalentes a los artículos 15.2, 16.3, 17.3 y 18.2 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de organización y funcionamiento de la Administración General del Estado (en adelante, LOFAGE), norma que será derogada por la Ley 40/2015 a partir del 2 de octubre de 2016.

<sup>4</sup> Equivalentes a los artículos 12.2 f), 14.3 y 19.2 de la LOFAGE, norma que será derogada por la Ley 40/2015 a partir del 2 de octubre de 2016.

<sup>5</sup> Según el artículo 6 Ley 6/1997, de 14 de abril, de la LOFAGE, son altos cargos los Ministros, Secretarios de Estado, Subsecretarios, Secretarios Generales, Delegados del Gobierno, Directores Generales, Secretarios Generales Técnicos, Embajadores y Representantes permanentes ante Organizaciones Internacionales. Esta previsión es idéntica al artículo 55 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, que derogará la LOFAGE a partir del 2 de octubre de 2016.

<sup>6</sup> Así lo establecen los artículos 15.2, 16.3, 17.3 y 18.2 de la LOFAGE, en relación con los Subsecretarios, Secretarios Generales, Secretarios Generales Técnicos y Directores Generales, respectivamente. En idénticos términos se pronuncia la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, en sus artículos 63.3, 64.3, 65.3 y 66.2.

política). Es lo que algunos autores denominan “*spoil system* de circuito cerrado” (Jiménez, 2006: 6; Maeso, 2010: 85; Ramió, 2006: 6) o “*spoil system* funcionarizado” (Maeso, 2010: 75).

Es cuando menos llamativo que desde que se instaurara este sistema de provisión en el año 1964<sup>7</sup>, el legislador no haya empleado eufemismo alguno para referirse a esta figura. Por el contrario, siempre ha sido claro en denominar lo que realmente supone la libre designación: nombramiento y cese discrecionales, por lo que la condición de directivo público profesional podría calificarse actualmente como de “precaria” e, incluso, de “fugaz” (Maeso, 2010: 95), al menos desde el punto de vista de las garantías de permanencia en el puesto, ya que, incluso en los supuestos avalados por una gestión impecable, el directivo público puede ser removido sin necesidad de motivación alguna.

Es en este hábitat, que podría catalogarse de cuasi vacío normativo, en el que los directivos públicos profesionales deben desenvolverse y prestar el servicio público que tienen encomendado, con las máximas garantías de eficacia y eficiencia.

No hay requisitos concretos de mérito para su provisión ni tampoco se produce la estabilidad en el puesto por el buen desempeño en beneficio del interés general pero, sin embargo, el nivel de exigencia y responsabilidad es el propio de la alta dirección, lo que conlleva a que, con relativa frecuencia, los puestos directivos en el ámbito público sean de difícil cobertura, ya que el libre cese puede producirse incluso tras una excelente labor de gestión, a lo que hay que unir la estigmatización que supone el haber ocupado este tipo de puestos<sup>8</sup>.

### 2.3. ¿ES NECESARIO UN ESTATUTO DEL DIRECTIVO PÚBLICO?

El punto de partida es el artículo 13 de la Ley 7/2007, de 12 de abril (sustituido por el artículo 13 del TREBEP), en virtud del cual “el Gobierno y los Órganos de Gobierno de las Comunidades Autónomas podrán establecer, en desarrollo de este Estatuto, el régimen jurídico específico del personal directivo así como los criterios para determinar su condición...”. Por lo tanto, y sin perjuicio de lo que se indicará en la conclusión, se puede afirmar que este precepto atribuye a órganos del Poder Ejecutivo el desarrollo de esta disposición, que ejercerá, como no puede ser de otro modo, a través de la norma reglamentaria correspondiente. Además, y sin entrar en disquisiciones de distribución competencial, esta atribución es flexible en la medida que no supone un acto debido para éstos, ya que utiliza el verbo “podrán establecer” (Maeso, 2010: 29-35), lo que convierte al EBEP en una “norma blanda” (Jiménez, 2006: 24).

Así las cosas, la cuestión que necesariamente hay que plantear es la siguiente: ¿qué puede justificar que después de más de ocho años se haya hecho caso omiso a esta previsión legal?

Efectuadas las consideraciones del apartado anterior, en las que se determina que el directivo público ocupa el espacio entre el político y el funcionario, actuando de eslabón entre ambos, como un equilibrista (Bilhim, 2014: 24) y, siendo, de esta manera, la correa de transmisión recíproca entre el gobierno y la Administración, es necesario reflexionar sobre las causas que justifican la carencia de un cuerpo normativo que atienda a las particularidades del mismo.

Aunque aparentemente sea una cuestión evidente que es necesaria la existencia de una regulación propia de la función directiva, sucede que, en la realidad, las cosas no son tan sencillas. Y es que en este caso el terreno es pantanoso, toda vez que lo que está en juego no es sólo ni exclusivamente el interés general, sino la presencia en mayor o menor grado tanto del poder político como de la prevalencia de determinados corporativismos.

Precisamente, se trata de puestos cuya forma de provisión es la libre designación lo que conlleva a que, con relativa frecuencia, se desnaturalizan los requisitos constitucionales del mérito y la capacidad, los cuales, en una interpretación lógica, no sólo rigen para el acceso a la función pública, sino también para la ocupación de puestos durante el desarrollo de la carrera profesional.

Gobierno y Administración son dos componentes del mismo núcleo, el Poder Ejecutivo, pero ello no debe inducir a confusión. Ni los políticos son empleados públicos en sentido estricto<sup>9</sup> ni la actividad de la Administración

<sup>7</sup> Artículo 56 Ley Funcionarios Civiles del Estado (en adelante, LFCE): “Los puestos vacantes en cada localidad y correspondientes a los Cuerpos generales se proveerán por concurso de méritos entre funcionarios, salvo los que excepcionalmente se califiquen, a propuesta de la Comisión Superior de Personal, como de libre designación”. Posteriormente se refieren a esta forma de provisión tanto la Ley 30/1984 (artículo 20, todavía en vigor), que deroga el artículo 56 LFCE en su disposición derogatoria 1.A, como el EBEP (artículo 80), derogado por el TREBEP y que se refiere a la libre designación igualmente en su artículo 80.

<sup>8</sup> Vid Méndez, R., “Nivel 30 en el pasillo”, *EL PAIS*, 28 de diciembre de 2013.

<sup>9</sup> A estos efectos es muy esclarecedor el artículo 87.1 del TREBEP en virtud del cual los funcionarios de carrera serán declarados en situación de servicios especiales cuando ocupen puestos de designación política, v.gr., altos cargos, diputados, senadores, alcaldes, concejales o personal eventual.

es actividad política. El hecho de que sea el Gobierno el que, en virtud del artículo 97<sup>o</sup> de la Constitución, dirija la Administración no implica que pueda actuar con total discrecionalidad, ya que, además de estar sometido al principio de legalidad, ésta tiene la misión de servir con objetividad los intereses generales (ex artículo 103.1 de la Constitución<sup>10</sup>).

Aunque hay autores que piensan que la esfera política y la administrativa son inseparables (Simon, 1946: 53-67), las diferencias son lo suficientemente relevantes como para poder marcar directrices en la actividad de cada una que permitan su interacción mediante un sistema de pesos y contrapesos, similar al existente para las relaciones entre los diferentes poderes del Estado. En este sentido, se puede afirmar que la relación ideal entre Gobierno y Administración se produce cuando los políticos definen los objetivos y los gestores/directivos públicos deciden los medios más adecuados para conseguir dichos objetivos con eficacia y eficiencia (Bilhim; 2014: 26).

Esta realidad no quiere ser entendida por los políticos ya que si se establece un estatuto del directivo público que regule, entre otros, aspectos tales como la definición de puestos directivos, los requisitos para la provisión de los mismos de acuerdo con el mérito o las garantías de permanencia por la buena gestión, se podrían ver frustradas las expectativas de poder de los actores que conforman el Gobierno (Longo, 2002: 3).

La consideración de la meritocracia es un aspecto esencial que la futura regulación debe contener ya que de ella depende la efectiva separación entre políticos y directivos públicos profesionales, de manera que éstos últimos ocupen las estructuras de decisión de acuerdo con su mérito y capacidad (Wilson, 1887: 197-222; Bilhim, 2013: 215).

### 3. PAPEL DE LA MERITOCRACIA EN EL ACCESO A LA FUNCIÓN PÚBLICA DIRECTIVA

Resulta que la selección basada en el mérito se ha considerado, en las últimas décadas, como un signo de modernidad, garantía ética, baluarte contra la corrupción y garantía de imparcialidad de los gestores públicos.

Sin embargo, en su origen, el término “meritocracia” fue identificado con carácter despectivo. De hecho, cuando la palabra “meritocracia” fue inventada por Michael Young en 1958 en su libro “Triunfo de la meritocracia”, mediante la unión de una palabra latina (*meritus*) y de otra griega (*cracia*), significando poder/dominio del mérito, el autor lo empleó en sentido contrario al presente. Así, para la sociología contemporánea, la meritocracia corresponde a un sistema en el que las posiciones sociales se alcanzan atendiendo al mérito individual y no sobre la base de criterios tales como la riqueza, el género, el origen social o la militancia en un partido político (Bilhim; 2012: 58).

Para Aristóteles, las mejores flautas deben ser entregadas a los mejores flautistas. La finalidad de las flautas es producir música y aquellos que mejor las hagan sonar deberían tener las mejores flautas (Bilhim, 2014: 65).

Trasladando esta metáfora al ámbito administrativo, sucede que las mejores flautas son entregadas, con frecuencia y reiteración, a flautistas que no son los más destacados. Se produce así una devaluación progresiva en el intento de profesionalizar la función pública directiva, en aras de intereses puramente políticos.

El cambio, el vuelco principal, es la exigencia y el reconocimiento del mérito<sup>12</sup>. Evidentemente, no es que la meritocracia sea el remedio para todos los males, pero lo que el tiempo nos está demostrando es que sin ella muchos males no tienen remedio.

Nuestro país vecino, Portugal, se encuentra inmerso en un proceso de reforma administrativa que tiene, como gran hito, haber logrado instaurar un sistema meritocrático de acceso a los puestos más relevantes de la Administración. Por este motivo, le dedicaré especial atención al estudio de este nuevo sistema.

## 4. ESPECIAL REFERENCIA A PORTUGAL: LA COMISIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (CRESAP)

### 4.1. ¿POR QUÉ PORTUGAL?

Más allá del mero análisis de los avances que está llevando a cabo Portugal en esta materia, lo relevante es que se trata de nuestro país vecino y con el que estamos vinculados desde tiempos inmemoriales. Por lo tanto, no se trata sólo de realizar un estudio de derecho comparado, sino de poder describir el caso de Portugal y extraer del

<sup>10</sup> Art. 97 CE: “El Gobierno dirige la política interior y exterior, la Administración civil y militar y la defensa del Estado. Ejerce la función ejecutiva y la potestad reglamentaria de acuerdo con la Constitución y las leyes”.

<sup>11</sup> Art. 103.1 CE: “La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho”.

<sup>12</sup> Vid Muñoz, A., “La corrupción y el mérito”, *El PAÍS*, 9 de noviembre de 2014.

mismo los elementos que permitan iniciar la reflexión de sobre la introducción de la meritocracia en la selección de los directivos públicos profesionales en España.

A pesar de las desavenencias históricas<sup>13</sup>, “los dos países, desde su ingreso en lo que hoy es la Unión Europea<sup>14</sup> han trenzado unas relaciones comerciales de un volumen tal que la calificación de hermanos distanciados o hermanastros ya no vale. Si tuviéramos que sustituir la imagen de los que se dan la espalda por otra más ajustada, habría que decir que España y Portugal son ahora unos siameses que, además, no están fatalmente unidos por una espalda que ata el uno al otro. Todo lo contrario, son siameses que han elegido libremente vivir juntos para vivir mejor y que ahora dependen vitalmente el uno del otro para sobrevivir pero para también para alcanzar metas más altas. Sobre todo ahora, cuando los dos países arrastran desde 2008 un deterioro de sus relaciones comerciales” (Rivero, 2014).

#### 4.2. BREVE REFERENCIA HISTÓRICA AL DIRECTIVO PÚBLICO EN PORTUGAL.

Para comprobar el paralelismo que, en materia de selección de directivos en Portugal existe con el modelo de la Administración General del Estado, es preciso efectuar una breve consideración histórica del caso portugués. Durante el “Estado Novo” (1933 a 1974), bajo los designios de Salazar, el nombramiento del personal directivo tenía un cariz marcadamente político materializado a través de la libre designación.

Fue en el año 1979, con la recién estrenada democracia, cuando se aprobó el primer Estatuto del Personal Directivo (“Estatuto do Pessoal Dirigente”, aprobado por Decreto-*Lei* 191-F/79, de 26 de junio), el cual determinó que eran altos directivos los Directores y Subdirectores Generales, y directivos intermedios los Directores de Servicios<sup>15</sup> y Jefes de División, todos nombrados libremente por el poder político, si bien, en el caso de los Subdirectores y directivos intermedios se requería la propuesta del Director General del que dependieran. Además, lo relevante de esta norma es que consideró que el personal directivo era el vínculo entre la esfera política y la netamente administrativa.

No fue hasta pasados 10 años, con el Decreto-*Lei* 323/89, de 26 de septiembre, cuando se establecieron las funciones de cada personal directivo anterior, estableciendo con carácter general en su artículo 2. 2, que el personal directivo “ejerce actividad de dirección, gestión, coordinación y control en los servicios u organismos públicos”.

La preocupación por alejar de la política la designación de los cargos intermedios y de atender al mérito, se efectuó en el año 1997 por primera vez, mediante la *Lei* 13/97, de 23 de mayo, estableciendo un sistema transparente de selección basado en perfiles profesionales, de manera que sería posible recurrir la decisión por el candidato disconforme.

Posteriormente, la *Lei* 49/99, de 22 de junio, establece que el Estatuto del Personal Directivo se aplica a la Administración central, regional y local, homogeneizando su regulación en los diferentes niveles administrativos.

“Estas transformaciones en línea con la profesionalización e independencia del personal directivo, reflejan la orientación del cambio que tuvo lugar a partir de mediados de los años 80 del siglo pasado que, aunque de forma tímida, comenzó a incorporar algunas ideas de la reforma gerencial que estaba siendo desarrollada en diversos países de la OCDE (Rocha y Araujo, 2007). Se creaban así las condiciones para la profundización en materia de profesionalización del personal directivo, que se consolidó desde las reformas introducidas en los años 2004 y 2005, en las que se marcaban claras distinciones entre los Altos Directivos (Direcção Superior, que tienen una fuerte conexión con el sistema político), de los Directivos Intermedios (Direcção Intermédia, implicados en el desarrollo de actividades operativas de las unidades orgánicas; *Lei* N.º 2/2004 de 15 de Enero; *Lei* N.º 51/2005 de 30 de Agosto). Esta separación se tradujo también en una alteración del proceso de reclutamiento de los Directivos Intermedios, que recuperan el proceso concursal, disminuyendo la libertad de elección de este tipo de directivos por parte del poder político” (Araujo y Varela; 2011: 10).

Se llega así a la constitución de un nuevo modelo en la selección de los directivos públicos, lo cual se produce en el año 2011 con la creación de la CRE SAP, que implica un cambio significativo hacia un paradigma de reclutamiento que sitúa el mérito como verdadero principio rector.

13 Según Rivero (2014): Las razones de la distancia histórica entre los países ibéricos en el plano político, puesto que en el cultural han estado tradicionalmente unidos, pueden analizarse a efectos de su sistematización en tres dimensiones: (1) la pugna por la hegemonía peninsular; (2) las alianzas internacionales antagónicas de uno y otro país; y (3) los proyectos de proyección global defendidos por cada uno de ellos, muchas veces incompatibles.

14 Lo hicieron simultáneamente a través del *Tratado hecho en Lisboa y Madrid el día 12 de junio de 1985, relativo a la adhesión del Reino de España y de la República Portuguesa a la Comunidad Económica Europea y a la Comunidad Europea de la Energía Atómica* (BOE de 1 de enero de 1986).

15 En España esta figura no existe en la AGE, siendo más propia del ámbito local.

### 4.3. LA CREsAP

#### 4.3.1. Origen

Preocupados por la profunda crisis económica en que estaba sumida Portugal, y que propició la dimisión el 23 de marzo de 2011 del Primer Ministro José Sócrates<sup>16</sup>, el 8 de abril de 2011 el Eurogrupo y los Ministros de Finanzas de los países de la Unión Europea emitieron una declaración solemne<sup>17</sup>, previa petición de ayuda por parte de Portugal, en la que se mencionaba la “estricta condicionalidad” de un programa de ajuste que debía negociarse con las autoridades portuguesas sobre tres pilares: primero, ajuste fiscal, segundo, reformas; y, por último, mantenimiento de la liquidez y solvencia financiera.

El 17 de mayo de 2011 el Eurogrupo aprobó, mediante un Memorando de entendimiento sobre la condicionalidad económica (en adelante MoU), un conjunto de medidas en forma de préstamos por importe de 78.000 millones de euros en tres años, un tercio de los cuales los aportó el Fondo Monetario Internacional (FMI). En línea con lo indicado en el párrafo anterior, las ayudas de la UE y del FMI a Portugal se han concedido con tres condiciones:

- a) Conseguir un importante ajuste fiscal, para lograr la reducción del déficit desde el 9,1% en 2010 al 3% en 2013.
- b) Llevar a cabo un plan de reformas del mercado laboral, sistema judicial, mercado inmobiliario y servicios (telecomunicaciones, energía y transportes), entre otras.
- c) Establecer un paquete de medidas para reforzar el capital de los bancos.

A los efectos que aquí interesan, dentro de las medidas de ajuste fiscal se encuentran aquellas relacionadas con la Administración Pública. En este sentido, se establece que el gobierno portugués tomará, entre otras, medidas tendentes a la racionalización de las Administraciones Central, Regional y Local, reducción de cargos y servicios, eliminación de duplicidades, fomento de la movilidad de los recursos humanos y reducción de la tasa de reposición de efectivos (apartados 3.39 a 3.49, pp. 15-17 MoU).

Por lo tanto, es por propia iniciativa, y no por influjo de la troika, por lo que Portugal lleva a cabo un plan de reformas administrativas que, en materia de directivos públicos supone la apuesta clara y decidida por el mérito, continuando la línea marcada en los años 2004 y 2005.

#### 4.3.2. La Lei n.º 64/2011, de 22 de diciembre

En el marco del contexto general de reformas que marcaron la actividad política de Portugal durante el año 2011, en materia de selección de directivos destaca la Lei n.º 64/2011, de 22 de diciembre, por la que se establece el Estatuto del Personal Directivo<sup>18</sup> y da carta de naturaleza, en su anexo A, a la CREsAP, que se constituyó formalmente el 16 de mayo de 2012 y está operativa desde el 26 de julio de ese mismo año.

La CREsAP es la responsable de la introducción de la meritocracia en la estructura de la Administración central, regional y local, a través de la gestión de la selección de los directivos públicos por medio de la valoración de sus méritos a través de concursos públicos.

Respecto a su naturaleza, está investida de total autonomía funcional y jerárquica, ya que no está adscrita a Ministerio alguno ni sujeta a tutela superior. Tiene prohibido recibir y solicitar orientaciones a los miembros del Gobierno, lo que demuestra la total separación entre el Poder Ejecutivo y la Comisión. El Ministerio de Finanzas proporciona los medios humanos y materiales necesarios para su funcionamiento. Sólo rinde cuentas ante el Parlamento, al que puede también dirigirse en caso de perturbación o ingerencia en sus funciones por parte del Gobierno.

En su labor de reclutamiento y selección, la función principal de la CREsAP consiste en valorar currículos y perfiles profesionales en el caso de los directivos de empresas públicas, así como de convocar y gestionar procedimientos de concurso en el caso de los directivos de la Administración.

Es importante hacer referencia a un glosario de términos por los que se rige la CREsAP y que, en su actuación, significan lo siguiente (Bilhim; 2012: 63):

<sup>16</sup> Presentó su dimisión al Presidente de la República, Aníbal Cavaco Silva, el 23 de marzo de 2011 tras no haberse aprobado en el Parlamento sus medidas de ajuste económico.

<sup>17</sup> “Statement by the Eurogroup and ECOFIN Ministers, 8 April 2011”, (<http://estaticos.elmundo.es/documentos/2012/06/10/portugal.pdf>).

<sup>18</sup> El nombre completo es “Lei n.º 64/2011, de 22 de Dezembro, Modifica os procedimentos de recrutamento, selecção e provimento nos cargos de direcção superior da Administração Pública, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, e à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado”(publicada en el “Diário da República, 1.ª série -N.º 244- 22 de dezembro de 2011”).

- a) Procedimiento concursal: conjunto de operaciones dirigidas a proveer los puestos de dirección superior necesarios para el desarrollo de las actividades y la consecución de los objetivos de los distintos órganos o servicios.
- b) Reclutamiento: conjunto de procedimientos dirigidos a atraer a candidatos potencialmente cualificados para el desempeño del puesto.
- c) Selección: conjunto de operaciones que, mediante la utilización de métodos y técnicas adecuados, permite valorar a los candidatos de acuerdo con las competencias indispensables para ejecutar las actividades inherentes del puesto a proveer.
- d) Métodos de selección: conjunto de técnicas específicas que permiten valorar la adecuación de los candidatos a las exigencias del puesto a cubrir, teniendo como referencia un perfil de competencias previamente definido.
- e) Mérito: es la adecuación del conjunto de atributos exigidos para un buen desempeño de un puesto determinado.

#### 4.3.3. Composición y funciones de la CReSAP

Actualmente la CReSAP se compone de un presidente, con voto de calidad, y de tres vocales permanentes, aunque puede tener hasta cinco vocales permanentes, todos ellos de reconocido mérito profesional<sup>19</sup>. Si bien todos son nombrados formalmente por el Consejo de Ministros, la no injerencia del poder ejecutivo se manifiesta en que quien realmente efectúa la selección es la Asamblea de la República, ante la que deben defender presencialmente su candidatura, como si de la superación de un examen se tratara.

El presidente es designado entre personalidades con reconocido mérito profesional, credibilidad e integridad personal, por un periodo de cinco años, lo que incide en su total independencia funcional del Poder Ejecutivo, por cuanto su mandato excede del propio de la legislatura que, al igual que en España, es de cuatro años.

Por su parte, los vocales son nombrados por cuatro años, transcurridos los cuales no pueden ser renovados. Además, existen siete personas que se encargan de las tareas de gestión y administración ordinaria, así como de apoyo administrativo. Por lo tanto, tiene una plantilla de once personas.

Asimismo, durante los procesos selectivos cuentan con un vocal no permanente destinado en el Ministerio que pretende cubrir la vacante, aunque en una unidad distinta. Estos vocales son nombrados por tres años no renovables.

En todo caso, la CReSAP dispone de una bolsa compuesta de 20 a 50 peritos de reconocido mérito profesional, credibilidad e integridad personal, que apoyan a la Comisión en materias técnicas específicas y participan en el tribunal de los concursos para puestos de dirección superior. Son nombrados entre empleados públicos, a propuesta de la CReSAP, por el Ministro del que dependan por el plazo de un año, renovable hasta un máximo de tres.

Entre las funciones de la CReSAP destacan las siguientes (artículo 11):

- a) Establecer las reglas aplicables a la selección de candidatos a puestos de dirección superior en relación con la evaluación de los perfiles, competencias, experiencia, conocimientos, formación académica y formación profesional.
- b) Gestionar, previa iniciativa del departamento interesado, el desarrollo de los procesos de selección de acuerdo con los perfiles genéricamente definidos por aquel.
- c) Establecer los métodos de selección a aplicar en los concursos, garantizando siempre la realización de una evaluación curricular y de una entrevista.
- d) Apoyar la elaboración y desarrollo de las políticas que se refieran a los puestos de nivel superior, así como participar en su ejecución.
- e) Promover las buenas prácticas de gestión y ética para los titulares de puestos de dirección superior en la Administración Pública<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> El “reconocido mérito profesional”, a que se refiere el artículo 5 del anexo A de la Ley 64/2011, lo determina la Comisión de Finanzas y Administración Pública de la Asamblea de la República.

<sup>20</sup> Hasta ahora la CReSAP ha estado centrada en su labor de gestión de los procedimientos selectivos y no ha elaborado código ético alguno. Próximamente dedicarán más atención a esta cuestión.

Por su interés para el objeto del presente estudio, se analizará con precisión la función relativa a la gestión de los procesos de selección. Respecto del ámbito subjetivo, la CReSAP interviene en la selección de directivos tanto de nivel superior como de nivel intermedio.

Los de nivel superior, a su vez, se dividen en dos categorías: grado 1 (Directores Generales, Secretarios Generales, Inspectores Generales y Presidentes de Organismos Públicos) y grado 2 (Subdirectores Generales, Secretarios Generales Adjuntos, Subinspectores Generales y Vicepresidentes de Organismos Públicos).

Están excluidos del ámbito de aplicación de la *Lei* n.º 64/2011: “a) los órganos de apoyo al Presidente de la República, la Asamblea y los Tribunales, b) Fuerzas Armadas y de Seguridad (incluyendo prisiones), c) Enseñanza, d) Salud, e) Carrera Diplomática, f) las carreras (militares, Rectores de Universidad, Decanos de Facultades, Directores de Enseñanza Pública en todos los niveles), embajadores y cónsules, jueces y delegados del Ministerio Público, órganos de apoyo a la Presidencia de la República y Asamblea Legislativa” (Bilhim y Soriano, 2014: 43).

#### 4.3.4. Procedimientos de selección

##### 4.3.4.1. Concurso público

La iniciativa del procedimiento concursal la tiene el miembro del Gobierno con poder de dirección o tutela sobre el servicio u órgano en que se integra el puesto a cubrir. Corresponde, por tanto, al Gobierno definir, de modo genérico, el perfil, experiencia profesional y competencias de gestión exigibles a los candidatos, los cuales tienen que elaborar la correspondiente “Carta de Missão”, que consiste en una declaración a modo de “compromiso de gestión, con objetivos cuantificados y calendados, por tanto, mensurables, que tienen que ser aceptados como obligación del cargo y que de no firmarse implica la no aceptación de la candidatura” (Bilhim y Soriano, 2013: 44).

Identificada la necesidad de reclutamiento, el jurado designado por el presidente de la CReSAP establece los criterios aplicables a la selección de candidatos a puestos de dirección superior, en concreto, los doce siguientes: liderazgo, colaboración, motivación, orientación estratégica, orientación a los resultados, orientación hacia el ciudadano y el servicio público, gestión del cambio e innovación, sensibilidad social, experiencia profesional, formación académica, formación profesional y aptitud.

En este tipo de procesos por concurso se efectúa una publicación en el Diario de la República y, además, en cuatro plataformas electrónicas: en la base de datos de empleo público (BEP), en la de la CReSAP, en el Portal del Gobierno y en una plataforma privada.

No existen plazos límites para finalizar el procedimiento de concurso, si bien la media de resolución del mismo, desde la petición de cobertura de una vacante hasta la entrega de la terna al Gobierno es de 35 días.

Desde su creación, la CReSAP ha llevado a cabo 450 procedimientos de concurso, en los que ha valorado casi 7000 candidaturas. Sólo en 10 de estos procedimientos el puesto ha quedado vacante (bien por no haber al menos 3 candidatos o bien porque habiendo más de tres candidatos estos no tenían méritos suficientes). Además, el acuerdo siempre se ha tomado por unanimidad, salvo en 5 casos que fue por mayoría.

La decisión de la CReSAP es susceptible de impugnación y control por parte de los órganos de la jurisdicción contencioso-administrativa, no obstante, hasta ahora no se ha recurrido ni una sola resolución.

Un dato interesante es que pueden presentarse a los concursos candidatos que no reúnan la condición de funcionario público y, en todo caso, estarán en igualdad de condiciones. En la práctica, los candidatos “externos” representan el veinte por ciento del total.

Este tipo de proceso pretende elegir, de entre los candidatos presentados, al más adecuado para el puesto, para lo cual se llevan a cabo varias fases: selección de candidaturas, entrevistas, pruebas de competencias y, en casos especiales, se llevan a cabo pruebas tipo test.

En estos casos la selección se desarrolla totalmente de manera telemática, y los candidatos deben remitir a la plataforma, además de su currículum (para puestos de grado 1 se exigen 12 años desde la finalización de la licenciatura y 8 años para los de grado 2), un cuestionario de autoevaluación sobre los doce criterios enunciados en el epígrafe anterior. La selección comienza con el análisis de este cuestionario, ya que del mismo se obtendrá la adecuación del candidato al puesto vacante.

Posteriormente se lleva a cabo una entrevista, sólo entre los seis mejores valorados, ya que, como la Comisión tiene que presentar tres candidatos al miembro del Gobierno para que elija a uno, las buenas prácticas recomiendan que se entreviste al doble del número de candidatos a seleccionar (Bilhim, 2012: 65).

La entrevista, a la que son convocados por correo electrónico, consta de dos partes sucesivas:

- a) En primer lugar, se llevan a cabo pruebas de evaluación de competencias, para medir una serie de habilidades, frente a un ordenador, como, por ejemplo, creatividad e imaginación, determinación, individualidad, voluntarismo, autoconfianza, paciencia, reflexión, persistencia, capacidad de adaptación, perfeccionismo y perspicacia. Esta prueba no sirve para excluir ni valorar automáticamente a los candidatos, sino que de la misma se obtiene el perfil de directivo entre los tipos psicológicos de Jung (Bilhim, 2012: 67): dominio (poder), influencia (personas), estabilidad (ritmo) y conformidad (reglas).
- b) Posteriormente, se produce la entrevista propiamente dicha ante un jurado constituido por cuatro miembros: presidente, un vocal permanente, un vocal no permanente y un perito. La duración es de 30 minutos y posee un guion en el que tanto las preguntas, que versarán sobre cada uno de los doce criterios enunciados, como el orden en que son formuladas están pensadas de antemano.

Finalizada la entrevista, el jurado levantará acta, bien individual o bien de carácter global, en el que establece el parecer cualitativo sobre los candidatos.

Con base en esta acta el jurado elabora un informe final en el que contiene los tres candidatos, ordenados por orden alfabético, el cual es remitido por el presidente de la CReSAP al miembro del Gobierno para que tome la decisión final sobre cuál es el elegido. Éste ocupará el puesto durante 5 años, renovables por otros 5 años sin que para ello deba ser evaluado de nuevo por la CReSAP.

Este procedimiento es totalmente público y transparente, a través de la web de la CReSAP<sup>21</sup>, en donde aparecen las vacantes, los currículos de los candidatos, las valoraciones de los mismos y la decisión de la comisión.

#### 4.3.4.2. Selección sin concurso: directivos de empresas públicas

En el caso de las empresas públicas, la CReSAP procede a la evaluación curricular y de adecuación del perfil al puesto de los candidatos remitidos por el Gobierno. Para ello, lleva a cabo un estudio de los siguientes documentos: currículo, cuestionario de autoevaluación y perfil del puesto a cubrir.

En estos supuestos, cuando se requiere la intervención de la CReSAP, el presidente nombra a una persona encargada de elaborar el informe de la denominada Comisión Técnica Permanente (CTP), que está constituida por los tres vocales permanentes y por el presidente. Esta comisión se pronuncia, bien por mayoría o bien por unanimidad, sobre cada puesto, pero no sobre todo el consejo de administración, salvo que el Gobierno expresamente solicite a la CReSAP que así sea.

Lo relevante en estos casos es que el parecer de la CReSAP, aunque es preceptivo, no es vinculante para el Gobierno. Dicho parecer puede contener los tres pronunciamientos siguientes: “adecuado”, “adecuado con limitaciones” y “reservas”, siendo así que el Gobierno nunca ha nombrado a algún candidato sobre el que la CReSAP haya emitido este último pronunciamiento.

El nombramiento de los directivos/gestores de empresas públicas será por 3 años, renovables por dos periodos de igual duración.

## 5. CONCLUSIONES

En las últimas cuatro décadas ha habido críticas generalizadas a los resultados de las organizaciones públicas, acusadas de fidelidad al modelo weberiano y, en consecuencia, situadas en contra de la evolución social. En este contexto, se ha impuesto la necesidad de emprender la modernización administrativa cuyo punto central, tal y como se defiende en el presente estudio, radica en la consideración del mérito en la selección de los directivos públicos profesionales.

Las principales críticas al funcionamiento de la Administración están relacionadas con cuestiones como la baja calidad de los servicios prestados, exceso de burocracia, gestión deficiente, opacidad frente a los ciudadanos, percepción de que los líderes no resuelven los problemas de los ciudadanos, corrupción, baja productividad, falta de recursos cualificados, empleados desmotivados, falta de control de los costes y falta de gestión pública estratégica, entendida esta última como “el proceso de realización de las actividades de los directivos en el ámbito público en un entorno social caracterizado por el cambio constante” (Velázquez, 2013: 17).

Si hubiera que crear una pócima mágica para solucionar todas estas deficiencias, entre la amalgama de elementos que la constituirían, el alquimista destacado emplearía, sin dudar, uno: el mérito. No se trata aquí de ser simplista, más bien todo lo contrario, pues nos encontramos ante un concepto complejo que, en sí mismo,

21 <http://www.cresap.pt/>

impone una forma de concepción de la organización administrativa, de la propia condición de los empleados públicos frente a los políticos, del desarrollo de la actividad pública y de la selección de los más adecuados para cada puesto directivo en el ámbito público.

Teniendo en cuenta el caso de Portugal, la CReSAP es el mejor ejemplo de que otra forma de selección de los directivos es, no sólo deseable, sino también posible. Su puesta en funcionamiento pone de manifiesto que se trata de un giro de ciento ochenta grados en relación con la concepción de la función pública directiva: órgano específico para su selección atendiendo sólo a criterios de mérito, garantías de estabilidad en el desempeño de la función y sistema abierto a profesionales del sector privado.

Las Administraciones Públicas españolas no pueden permanecer con una venda que siga permitiendo que los intereses políticos y corporativistas prevalezcan sobre el interés general que están obligadas a satisfacer. La existencia de un órgano independiente que se encargue de la selección de los directivos públicos profesionales supondría una garantía institucional para que ello no suceda. Necesitamos una CReSAP en España sin más demora.

Por lo tanto, la idea de la meritocracia no es baladí y no podemos seguir permitiéndonos mirar hacia otro lado, ignorar la realidad, sabedores de que el sistema actual permite a la cúpula que gobierna decidir quién ocupa los puestos más relevantes de la jerarquía administrativa, con el pretexto de que lo hace siguiendo el procedimiento legalmente establecido: la libre designación.

Para conseguir una Administración inspirada en la idea del mérito es necesario que exista voluntad política del partido en el gobierno, un marco legal que lo establezca, transparencia en la selección y nombramientos de los directivos públicos y, por último, un código de conducta implacable contra quienes lo vulneren.

Conviene aclarar que si la añorada regulación del directivo público continúa sin encontrar una concreción normativa vía reglamentaria, nada excluye que sea el legislador el que determine el concreto régimen jurídico del personal directivo profesional, máxime teniendo en cuenta el principio de reserva de ley que atañe al estatuto de los funcionarios públicos ex artículo 103.3 CE y que, en su caso, la norma reglamentaria deberá respetar (Maeso, 2010: 23-24; Jiménez, 2007: 13).

La CReSAP no es sólo el ejemplo de que las cosas se pueden hacer de otra manera, sino que es una poderosa llamada de atención que nos debe iluminar por el camino de lo que significaría el avance más importante en materia de empleo público de las últimas décadas o, cuando menos, el cambio hacia un modelo de Administración profesional, dirigida por aquellos que están mejor cualificados en aras del bien común y que hayan sido seleccionados de conformidad con los principios de igualdad, publicidad, mérito, capacidad e idoneidad.

La creación de un ente encargado de la cobertura de los puestos directivos, gestionando la selección de manera independiente, con transparencia, concurrencia, publicidad e igualdad, valorando tanto los méritos como las habilidades de los candidatos y su adecuación al perfil profesional requerido por el puesto, ya sean funcionarios públicos o no, es para España una necesidad que se hace más acuciante en la medida en que es constatable la creciente patrimonialización de la Administración por el poder político, utilizando la democracia como pretexto y no siempre en beneficio del interés general.

¿Si en Portugal es posible y con buenos resultados, por qué no hacemos lo mismo en España?

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Araujo, J.F. y Varela Álvarez, E. (2011), “La Dirección Pública Profesional en España y Portugal: Una aproximación comparada”, ponencia presentada en el X Congreso español de ciencia política y de la Administración. Murcia.
- Baz, R. (2014), “El directivo público: situación actual y perspectivas de futuro”, *CEF.- Trabajo y Seguridad Social* (377-378), pp. 229-272.
- Bilhim, J. y Soriano, J.E. (2013), “La racionalidad política y técnica en la selección de la alta administración pública y gestión pública portuguesa: una experiencia útil para España”, *El Cronista*, pp. 36-52.
- Bilhim, J. (2014), “As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética”, *Revista Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos*, v. 35, n. 69, pp. 61-82.
- Catalá Polo, R. (2005), “Directivos Públicos”, *Revista Presupuesto y Gasto Público* (41): 211-226.
- Gorriti, M. (2010), “Los directivos públicos profesionales en la AGE (origen, ubicación, funciones, perfil, profesionalización y cambio)”, en L. Ortega y L.F. Maeso (Coord.), *La alta dirección pública: análisis y propuestas*, Madrid, INAP: pp. 47- 72.
- Longo, F. (2002), “El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional”, *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002*, Panel: No hay cambios sin directivos: desarrollo de competencias de dirección para una nueva gestión pública.

- Losada, C. (1995), “Las especificidades de la gestión pública: implicaciones en la gestión directiva pública”, *Revista de Documentación Administrativa* (241-242), pp. 407-482.
- Maeso, L.F. (2010), “Reflexiones en torno a la encomienda EBEP a favor de los ejecutivos para establecer el régimen del personal directivo profesional”, en L. Ortega y L.F. Maeso (Coord.), *La alta dirección pública: análisis y propuestas*, Madrid, INAP: pp. 19- 46.
- Maeso, L.F. (2010), “La ‘cuestión directiva’ y el régimen jurídico del personal directivo AGE: algunas ideas para la toma de decisiones en la materia”, en L. Ortega y L.F. Maeso (Coord.), *La alta dirección pública: análisis y propuestas*, Madrid, INAP: pp. 73- 111.
- Méndez, R. (2013), “Nivel 30 en el pasillo”, *EL PAÍS*, 28 de diciembre de 2013. En línea: <[http://politica.elpais.com/politica/2013/12/28/actualidad/1388258370\\_290409.html](http://politica.elpais.com/politica/2013/12/28/actualidad/1388258370_290409.html)> (consulta: 2 de noviembre de 2015).
- Ministerio de Administraciones Públicas (2005), *Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público*, Madrid, INAP: Colección Estudios Goberna.
- Muñoz, A. (2014), “La corrupción y el mérito”, *EL PAÍS*, 9 de noviembre de 2014. En línea: <[http://elpais.com/elpais/2014/11/05/opinion/1415191412\\_644375.html](http://elpais.com/elpais/2014/11/05/opinion/1415191412_644375.html)> (consulta: 2 de noviembre de 2015).
- Núñez Martín, A. (2012), *El nuevo directivo público: claves de liderazgo para la gestión pública*, Madrid: EUNSA.
- Ortega Álvarez, L. (2010), “Prólogo”, en L. Ortega y L.F. Maeso (Coord.), *La alta dirección pública: análisis y propuestas*, Madrid, INAP: pp. 13-17.
- “Portugal, memorandum of understanding on specific economic policy conditionality, 17 May 2011”, <[https://aventadores.files.wordpress.com/2011/05/2011-05-18-mou-portugal\\_en.pdf](https://aventadores.files.wordpress.com/2011/05/2011-05-18-mou-portugal_en.pdf)> (consulta: 2 de noviembre de 2015).
- Ramió Matas, C. (2006), “Política y gestión: La regulación del rol del directivo público”, *Congrés Catalá de Gestió Pública*. En línea: <[http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/C\\_RAMIO\\_ROL\\_DIRECTIU.pdf](http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/C_RAMIO_ROL_DIRECTIU.pdf)> (consulta: 2 de noviembre de 2015).
- Rivero Rodríguez, Á. (2014), “Portugal, socio estratégico de España”, *Real Instituto El Cano*. En línea: <[http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/politicaexteriorespanola/eee6-2014-rivero-portugal-socio-estrategico-de-espana#.VNZ2A\\_mG\\_Kw](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/politicaexteriorespanola/eee6-2014-rivero-portugal-socio-estrategico-de-espana#.VNZ2A_mG_Kw)> (consulta: 2 de noviembre de 2015).
- Sánchez Morón, M. y otros (2008), *Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público*, Valladolid: Lex Nova.
- Simon, H. (1946), “The Proverbs Administration”, in *Public Administration Review*.
- Velázquez López, F.J. (2013), “Gestión estratégica en las organizaciones públicas: algunas experiencias”, *Administración Digital*.
- Villoria Mendieta, M. y E. del Pino Matute (2009), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Madrid: Tecnos.
- Villoria Mendieta, M. (2009), “La función directiva en las administraciones públicas. El planteamiento y la gestión estratégicos en el ámbito público. Las técnicas de dirección pública”, *Junta de Comunidades de Castilla La Mancha*. En línea: <[http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document\\_library/get\\_file?uuid=353985f2-b83b-4863-81f1-cc0ecb1b4e60&groupId=10129](http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=353985f2-b83b-4863-81f1-cc0ecb1b4e60&groupId=10129)> (Consulta: 2 de noviembre de 2015).
- Wilson, Woodrow (1887), “The Study of Administration”. In *Political Quarterly*, n.2, v.2.