



Per Xosé Anxo Vialá y Carmen Blanco Gestráaga,
Administradores Civiles del Estado

Estimado Doutor, la CRESAP se ha convertido en una institución con reconocimiento internacional y un ejemplo de buena práctica en materia de selección del directivo público.

En base a su experiencia como primer Presidente de la Comissão de Recrutamento para a Administração Pública (Cresap) permítanos hacerle unas preguntas al respecto:

1. ¿Cuál es para usted la definición ideal del directivo público?

Es difícil definir al directivo público ideal, pero creo que puedo identificar los rasgos esenciales de su perfil en un mundo posmoderno y global como el actual. En primer lugar, aclarar que no existe un perfil ideal que sirva para todas las situaciones existentes. Soy seguidor de la teoría de la contingencia y, por tanto, lo ideal estará siempre condicionado al entorno concreto.

Para mí, el aspecto más relevante de un directivo público es su capacidad para adaptar su perfil de dirección/gestión a las demandas del entorno y, en particular, a las exigencias del

poder político. Es este condicionante político en el que ha de operar el directivo público el que lo diferencia del directivo privado.

Podría enunciarles los elementos que deben presidir los procesos de selección de estos profesionales públicos. En la Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP), trabajabamos con 12 competencias ideales en los procesos de selección de estos directivos, que se pueden agrupar en sólo 6, que son: iniciativa, sensatez, talento, resolutivo, negociador, liderazgo e innovador.

2. En su opinión, ¿cuáles son las principales ventajas del modelo de la CReSAP frente al sistema tradicional?

De acuerdo con mi experiencia las ventajas del modelo de selección de la CReSAP son las siguientes:

- Incrementa la transparencia, y por tanto, la legitimidad y confianza en los políticos*

- Los procesos de selección en una administración abierta son verificables por la ciudadanía y especialmente por los medios de comunicación.*

- Conceden mayor legitimidad a los titulares de los órganos directivos, en base a que su selección se debe a un proceso de concurrencia meritocrática y no en la mera confianza política de un miembro del Gobierno*

- Desaparece la presión de los aparatos de los partidos políticos y de los miembros del Gobierno para “enchufar” candidatos*

- *Ayuda a despolitizar la administración, aunque no agota su influencia en ella.*
- *Choca frontalmente con la mentalidad política tradicional vigente en el acervo interno de los partidos políticos, que piensan que una buena gestión política es aval suficiente para ser Presidente del Gobierno o de un gran Banco público, con independencia del mérito profesional.*
- *Contribuye a cristalizar una cultura de profesionalización de la administración. Esto no significa una cultura de cuerpos profesionales que monopolicen la administración, sino prestar un servicio profesional a los ciudadanos y a los órganos superiores que dirigen la Administración.*

3. ¿Cuáles son los elementos esenciales del sistema de la CRESAP?

La CReSAP sólo selecciona a los niveles más altos de la Administración Pública: directores y subdirectores generales y miembros de los consejos directivos de los institutos públicos con autonomía financiera (cerca de 500) y emite informe preceptivo y no vinculante respecto a los candidatos que el Gobierno quiera designar para el sector empresarial del Estado (cerca de 1100). Los concursos destinados a niveles inferiores son gestionados por cada Departamento y presididos por el correspondiente director general (cerca de 9.200).

Respecto a los concursos de los niveles más altos de la Administración Pública, los elementos esenciales del procedimiento de selección son los siguientes: solicitud de apertura de concurso de plaza por un miembro del Gobierno, nombramiento de un tribunal (compuesto por un presidente, un vocal permanente, un vocal no permanente representando al Ministerio solicitante de la plaza y un experto del Ministerio), aprobación por el tribunal del perfil de la plaza, ratificación por el Gobierno del perfil propuesto, publicación en el Diario Oficial de la República del anuncio del concurso, plazo de solicitudes de diez días hábiles, evaluación de los currícula presentados, test de conducta, entrevista y propuesta al Gobierno de una terna de

candidatos.

En cuanto al examen curricular y la adecuación al perfil de la plaza de los candidatos que el Gobierno quiera designar para el sector empresarial del Estado, los elementos esenciales del procedimiento de evaluación son los siguientes: petición de evaluación realizada por un miembro del Gobierno, que viene acompañado de dos documentos: un curriculum elaborado de acuerdo con los modelos de la CReSAP y un cuestionario de autoevaluación contestado por el candidato. En este cuestionario el candidato tiene que indicar, respecto de los doce criterios o competencias de gestión existentes, evidencias de su curriculum que demuestren las competencias requeridas. En base a estos documentos el Presidente de la CReSAP nombra un ponente y un contraponente para la emisión de sus informes. Estos ponentes citan al candidato a entrevista antes de que se le someta a un test de conducta. Tras ello, estos ponentes emiten su informe para su discusión en la Comissão Técnica Permanente, que emite su informe final, preceptivo y no vinculante

4. ¿Cuál es el impacto en la organización? ¿se puede observar una mejora en la gestión de los servicios públicos en aquellos ámbitos en los que los directivos han sido seleccionados por la CReSAP?

La doctrina comparada de Administración Pública (Pollit&Bouckaert, 2002) afirma que la medición de los resultados de cualquier reforma es siempre difícil de realizar y exige el trascurso de cierto plazo de tiempo para ello.

En este caso, los directivos seleccionados están ejerciendo sus cargos desde hace menos de 3 años. Les recuerdo que el mandato de los directivos de la Administración Central del Estado es de 5 años y el de las empresas públicas de 3.

No obstante, desde la perspectiva social, en un reciente estudio realizado por la ISCSP de la Universidad de Lisboa se demuestra que entre los candidatos presentados (cerca de siete mil) al ser preguntados si volverían a presentarse a un proceso similar, contestó afirmativamente el 85%. Algo idéntico sucede en una pregunta similar ¿recomendaría a un amigo concursar en la CReSAP? El 86% respondió afirmativamente.

Estos datos indican que quien concurre y conoce la CReSAP se muestra satisfecho con su labor.

5. En la puesta en marcha y consolidación del sistema, ¿se han encontrado muchas resistencias al cambio y cómo las han superado?

Tuvimos que enfrentarnos a numerosas resistencias. En primer lugar las resistencias propias de los directivos públicos que no creían que tal sistema fuese posible en la práctica.

En segundo lugar, las provenientes de algunos miembros del Gobierno, que pese a obedecer al cambio de sistema por ser este un mandato del propio Primer Ministro, intentaban discutir y entorpecer el proceso para relantizarlo.

En tercer lugar el hecho de que se trataba de un Gobierno minoritario y en coalición, y el compromiso electoral de crear la CReSAP era sólo de uno de los socios del Gobierno, el PSD (centro derecha) y no del CDS (derecha). La voluntad de profundizar en el sistema era matizada por acuerdos con el socio de la coalición.

En cuarto lugar, hubo fuertes presiones de los apartos de los partidos, ya que la CReSAP terminaba con la selección política de los candidatos y dificultaba así los “enchufes” de sus candidatos (podrían presentar sus candidatos pero con la CReSAP tendrían que tener mérito y capacidad suficientes para concurrir). Además, los que estaban en la oposición mañana serían gobierno, y este nuevo sistema rompía su lógica de “patrocinio”.

6. Aprendiendo del fracaso, ¿qué lecciones han extraído de la puesta en marcha del sistema?

En la CReSAP siempre hemos puesto en valor la actitud de crecimiento, esto es, de ir aprendiendo de los errores de acuerdo con la filosofía de que “Roma y Pavía no se hicieron en un día”.

Así, fruto de la experiencia acumulada en la CReSAP a lo largo de 3 años se hizo una modificación legal por la Ley 128/2015, de 3 de septiembre, que introdujo numerosas mejoras en su sistema. Por ejemplo, la CReSAP pasó a ser desde entonces responsable de elaborar los perfiles de los puestos y el Gobierno pasó a homologar los mismos. Este aspecto se detectó como algo que no funcionaba bien antes de ser corregido, ya que antes de esta reforma era el propio Gobierno quien elaboraba los perfiles de los puestos.

7. ¿Existen medidas de precaución contra el favorecimiento de un candidato en la corrección?

El sistema informático está blindado para impedir este tipo de actitudes. Además el artículo 5.º de los Estatutos de la CReSAP prohíbe que sus miembros pidan o reciban orientaciones del Gobierno.

8. ¿Es este modelo exportable a otros ámbitos y países?

Las lecciones de la Administración Pública comparada indican que, en caso alguno, se debe exportar/importar modelos acabados de otros países.

Ese fue el principal error cometido por los heraldos/misioneros de la Nueva Gestión Pública, oriunda del paradigma administrativo anglosajón. No obstante, podemos y debemos inspirarnos en lo que otros países hacen bien. Así, soy del parecer de que, con las debidas cautelas, la experiencia portuguesa podría ser objeto de inspiración para España.