

# La reforma de la selección y formación de los altos cuerpos de las Administraciones Públicas relacionados con las profesiones jurídicas

## The reform of the selection and training of high ranked civil servants of Public Administrations related to legal professions

Francisco Ramos Fernández-Torrecilla

*Presidente de la Academia Española de Administración Pública / Ex Secretario de Estado para la Administración Pública*

[francisco.ramosft@gmail.com](mailto:francisco.ramosft@gmail.com)

**Cita recomendada:**

Ramos Fernández-Torrecilla, F. (2022). La reforma de la selección y formación de los altos cuerpos de las Administraciones Públicas relacionados con las profesiones jurídicas. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 23, pp. 402-410.

DOI: <https://doi.org/10.20318/eunomia.2022.7132>

Recibido / received: 02/08/2022  
Aceptado / accepted: 02/09/2022

### Resumen

Se analizan las necesidades de reforma en la selección y formación de los altos cuerpos de las Administraciones Públicas, relacionados con las profesiones jurídicas. Se destacan una serie de problemas relacionados con la selección, que sigue unos métodos tradicionales y memorísticos, señalando algunas soluciones que permitirían mejorar de manera notable la selección y hacer que la misma se adaptara a las exigencias constitucionales y cumpliera fielmente los requisitos establecidos en el EBEP. Por lo que hace a la formación se destaca su importancia y la necesidad de adaptar la misma a la nueva sociedad del conocimiento y a las tecnologías de la información y las comunicaciones. Se señalan finalmente las necesidades a que hay que hacer frente en la Administración General del Estado, a la que van destinadas los funcionarios de profesiones jurídicas, de cuya selección y formación se trata.

### Palabras clave

Selección, formación, pruebas memorísticas, formación a lo largo de la vida.



**Abstract**

*This work analyses the necessity of a reform in the selection and training of high ranked civil servants of Public Administration related to legal professions. A series of problems related to the selection process, which follows traditional and memoristic methods, are highlighted, pointing out some solutions that would allow a notable improvement in the selection process, while it complies with the constitutional standards and the requirements established in the EBEP. As regards training, it is highlighted the importance and the need to adapt it to the new knowledge society and to information and communication technologies. Finally, it is pointed out the needs that have to be met by the General Administration of the State, for which the selection and training of civil servants in the legal professions are intended.*

**Keywords**

*Selection, training, memory exams, lifelong training.*

SUMARIO. 1. Una función pública suficientemente profesionalizada. 2. Mejoras posibles en los sistemas de selección. La selección por el talento y no por la memoria. 2.1. Los principios de la selección en el Estatuto Básico del Empleado Público. 2.2. Algunos problemas no resueltos. 3. La formación como aprendizaje a lo largo de toda la vida. 4. Juristas adaptados a las nuevas tareas de la Administración General del Estado.

**1. Una función pública suficientemente profesionalizada**

El mero análisis estadístico de la función pública española nos permite sostener que nos hallamos, como dice el encabezamiento, ante una función pública suficientemente profesionalizada. Es decir, el conjunto de los empleados públicos españoles, podemos afirmar que han sido seleccionados para sus puestos de trabajo mediante un procedimiento objetivo e imparcial, conforme a criterios de igualdad, mérito y capacidad. Así mismo, todo este personal tiene como característica fundamental de su desempeño la inamovilidad, que en el caso de los funcionarios de carrera implica el derecho a la permanencia indefinida en su condición de funcionario público.

Esta rotunda afirmación no puede predicarse de todos los funcionarios públicos, pero sí de muchos colectivos funcionariales, y desde luego de los altos cuerpos de las Administraciones Públicas y del Poder Judicial, a los que pertenecen las profesiones jurídicas.

Puede afirmarse, en definitiva, que el conjunto de la función pública española está constituido por empleados que han sido reclutados mediante un procedimiento objetivo e imparcial, en igualdad de condiciones y con valoración del mérito y la capacidad, para su acceso, cuando ellos pertenecen a las categorías de funcionarios de carrera. No obstante, en algunos colectivos el acceso puede haberse producido con carácter interino, sin que se haya respetado el principio de la valoración objetiva, y en algunos casos tales colectivos han tenido una forma privilegiada de acceso. La presión sindical ha hecho que en muchos casos ese personal para ser seleccionado con carácter interino tenga que formar parte de una «bolsa» integrada por aquellos que no han aprobado la correspondiente oposición y que quedan, así como una especie de reserva, para cubrir las vacantes que vayan produciéndose por el orden que obtuvieron en la oposición que no lograron aprobar. Pero tal condición de interino, que afecta a un número importante de empleados públicos y que ha motivado importantes llamadas de atención a las autoridades españolas por parte de los organismos europeos, y que parece querer solucionarse de manera rápida y no

sabemos si con las suficientes garantías para el mérito y la capacidad, creemos que poco afecta a los altos cuerpos de las administraciones españolas, salvo quizá entre el personal de algunas comunidades autónomas. Desde luego, por lo que respecta a la Administración General del Estado, el fenómeno de los interinos no ha tenido lugar.

## 2. Mejoras posibles en los sistemas de selección. La selección por el talento y no por la memoria.

El hecho de que se haya afirmado que España cuenta con una función pública suficientemente profesionalizada no significa que el sistema de selección de los empleados públicos no tenga también posibilidades de mejora para hacer frente a los nuevos problemas que lógicamente pueden detectarse. Sobre todo, dicha mejora debe predicarse principalmente de aquellos altos cuerpos que ejercen tareas de singular importancia, bien desempeñando tareas de dirección en las correspondientes administraciones, bien incorporándose a los profesionales del Derecho.

Pero acertar en los sistemas de selección se configura como un recurso estratégico para poder llevar a cabo reformas estructurales en el empleo público. Y, además, nuestro sistema de selección, por su carácter objetivo en base al mérito y la capacidad, ha contribuido de manera muy notable a la movilidad social y por tanto a la igualdad. Esa es una característica que debe potenciarse y a la que hay que prestar en estos tiempos una especial atención.

Pues bien, a pesar de los cambios tan notables producidos en el entorno de las administraciones públicas, el sistema selectivo de la alta función pública española conserva sesgos muy tradicionales. Probablemente la dinámica de cuerpos impide cualquier modernización. Como bien afirma el Doctor Luis Felipe Paradela, que fuera responsable de la selección del personal de nuevas tecnologías en el INAP, seguimos seleccionando por la memoria y no por el talento.

### 2.1. Los principios de la selección en el Estatuto Básico del Empleado Público

El Estatuto Básico del Empleado Público ha definido con bastante precisión los principios por los que se rige la selección de todo tipo de empleados públicos en España. Tras afirmar que todos los ciudadanos tienen derecho al acceso al empleo público de acuerdo con los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad ha establecido los siguientes principios rectores:

- a) Publicidad de las convocatorias y de sus bases.
- b) Transparencia.
- c) Imparcialidad y profesionalidad de los miembros de los órganos de selección.
- d) Independencia y discrecionalidad técnica en la actuación de los órganos de selección.
- e) Adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar.
- f) Agilidad, sin perjuicio de la objetividad, en los procesos de selección.

Podemos afirmar que no todos estos principios se cumplen en buena y debida forma en el conjunto de los procesos selectivos y, como analizaremos más adelante, muchos de ellos necesitan una reorientación adecuada para poder adaptarlos a las necesidades presentes de las administraciones públicas. Es decir, el sistema garantiza básicamente los principios enumerados, pero necesita importantes

adaptaciones para hacerlo más eficaz y justo. Pues no podemos olvidar que una selección rigurosa es el correlato indispensable de la inamovilidad, pues se trata de una «selección para toda la vida». Y más bien hay que señalar que en algunos colectivos, principalmente los cuerpos superiores, ha habido una escasa modificación de los procedimientos selectivos.

## 2.2. Algunos problemas no resueltos

**Selección por la memoria y no por el talento (Luis F. Paradela).** Un problema no resuelto de la selección de los Cuerpos Superiores de la Administración Central Española tiene que ver con la escasa evolución de los sistemas selectivos, es decir, de las oposiciones. Seguimos un esquema muy tradicional, que se ha mantenido igual a lo largo del tiempo. Quizá se han cambiado los programas de acceso y en ocasiones los ejercicios, pero el procedimiento sigue siendo predominantemente memorístico. El sistema es objetivo e imparcial, pero no parece que seleccione a los mejores o a los que más pueden aportar a las mejoras de la Administración. No hay duda de que estando en la sociedad del conocimiento, el predominio de la memoria no parece que permita rentabilizar las capacidades de los aspirantes, que son muchas y así suelen demostrarlo cuando llevan a cabo sus tareas. Se quedan por el camino muchos aspirantes que podrían aportar talento a la administración. Teniendo que hacer frente a múltiples tareas de planificación estratégica y de liderazgo, enfrentar la constante evolución de las nuevas tecnologías, nos obliga a replantear la forma en que se selecciona a los llamados a las funciones directivas y a las profesiones jurídicas. Y todo ello porque resulta imposible abarcarlo todo y porque la evolución de la sociedad del conocimiento y las nuevas tecnologías nos van a obligar a un reciclaje permanente y a la necesidad de una formación continua, cuando no a adquirir nuevas capacidades como consecuencia de los cambios en nuestro trabajo. Pero son los propios funcionarios seleccionados por este sistema los que más radicalmente se oponen a su reforma.

**Adecuación de las pruebas a las funciones o tareas a desarrollar.** Lo establece expresamente uno de los principios del Estatuto, pero ello obligaría a efectuar una revisión completa de la estructura de los cuerpos y escalas definiendo de manera expresa sus funciones y distinguiéndolas de aquellas otras que pueden ser desempeñadas de forma indistinta. Siendo, además, nuestro sistema un híbrido entre la tarea del cuerpo y el desempeño de un concreto puesto de trabajo, es necesario también definir los puestos para poder acometer la modernización de las pruebas. Porque las vacantes que se van a convocar a selección vienen definidas por las que eventualmente puedan existir en el cuerpo de referencia, con independencia del puesto que vaya a desempeñarse. Y para seleccionar por el talento y no por la memoria, y adecuar las pruebas selectivas al perfil del puesto o puestos que vayan a desempeñarse, es preciso incorporar pruebas capaces de medir habilidades, destrezas, actitudes y valores.

**Agilidad, sin perjuicio de la objetividad.** Otro principio que incorpora el Estatuto y que no suele respetarse. Los procesos selectivos, por fas o por nefas se alargan mucho más tiempo del que sería razonable, incumpliendo las precisas disposiciones de la Ley 30/84 respecto a que los puestos convocados en las diferentes ofertas públicas de empleo debían estar sustanciados en el propio ejercicio presupuestario al que se refieren. El profesorado, seleccionado por unos tribunales no permanentes elegidos por sorteo, es capaz de terminar la selección en el transcurso del verano cuando no hay actividad lectiva. Y otros colectivos numerosos como los MIR son seleccionados mediante una única prueba celebrada en un día concreto. Bien es cierto que el sistema de formación MIR, que se considera de una gran eficacia, incluye un buen número de años de aprendizaje hospitalario.

El sistema de selección se ha demostrado eficaz en cuanto a su agilidad en aquellos procesos con una gran cantidad de aspirantes: fuerzas de policía, profesorado, personal sanitario etc., pues al tener que hacer frente a unos colectivos de aspirantes muy numerosos, los sistemas se han perfeccionado mucho y se han hecho más objetivos e imparciales. Pero hay que reconocer que existe una gran desidia en numerosos organismos que alarga hasta tres y cuatro años la conclusión del proceso selectivo sin razón alguna.

Las nuevas tecnologías permiten hoy día la agilización de los procesos sin, como dice el Estatuto, perder la objetividad. Sistemas de preselección para los procesos masivos y desde luego el establecimiento de órganos permanentes de selección deben permitir que los procesos se agilicen. Por otra parte, no parece que resulte necesario comenzar cada vez de nuevo todo el proceso selectivo, sino que deberían establecerse mecanismos que permitan no tener que volver a ser evaluados de los conocimientos que ya hayan sido acreditados.

**El coste de la preparación para el acceso descansa en el candidato y su familia.** Es este uno de los más graves problemas que tiene nuestro sistema. Terminadas las carreras universitarias, quienes aspiran a ingresar en los grandes cuerpos de la Administración, singularmente los de contenido jurídico, tienen que pasar un tiempo, en ocasiones largo, dedicados exclusivamente a la preparación de las oposiciones, sin que exista ningún tipo de beca o ayuda que permita mantenerse durante ese tiempo y hacer frente a los gastos que conlleva. Ello significa que los sectores más desfavorecidos no pueden aspirar, por falta de capacidad económica, a su ingreso en los grandes cuerpos de la Administración. Y así, solo las clases medias y altas, y en multitud de ocasiones los hijos de los propios profesionales de la función pública, son los únicos que pueden aspirar a pasar unos años dedicados a la oposición, a costa de sus familias. Esto es sin duda el principal problema que hay que resolver para que efectivamente se cumpla el principio de la igualdad en el acceso al empleo público que proclama la Constitución. Tenemos, pues, unas barreras socioeconómicas de acceso a la función pública superior que es necesario remover. Porque no solo perdemos talento por este problema, sino que estamos en flagrante incumplimiento del principio constitucional de igualdad en el acceso al empleo público.

**Privatización de los procesos selectivos. El imprescindible papel de la Universidad.** El sistema de preparación de las oposiciones, que puede llevar dos o más años, descansa sobre un sector formado por las «academias» y los «preparadores». Cuando un posible candidato quiere comenzar a preparar las oposiciones tiene inevitablemente que acudir a una academia o un preparador, con el consiguiente coste económico. No es despreciable desde el punto de vista económico este sector de actividad. Pero resulta evidente que es un sector privado que ha privatizado el proceso de acceso a los Altos Cuerpos de la Administración. Además, por su importancia económica el sector condiciona, en buena medida, el tipo de pruebas y supone –y tengo experiencia directa en ello– un factor de contención en cualquier proceso de reforma. Por otra parte, la tarea de preparar recae por regla general en los propios funcionarios del Cuerpo para el que se va seleccionar, sin que quede claro en ningún caso que los profesores de las academias y los preparadores cumplan siempre y estrictamente con la legislación sobre incompatibilidades e, incluso, con los correspondientes deberes fiscales derivados de los ingresos que proporciona esta actividad. Un sistema alternativo sería encargar la mayor parte de este proceso de preparación de los opositores a las Universidades Públicas, como sucede en otros países de la UE. El proceso de Bolonia, con la creación de los másteres, permitiría que las Universidades formalizaran diversos cursos específicamente indicados para participar en las oposiciones. Ello tendría otra ventaja adicional y es que, para el supuesto de suspender en la oposición, el candidato

dispondría de un título universitario, con el que podría dedicarse a otras actividades privadas.

**Los órganos de selección.** La Ley 30/84 estableció la prohibición de que los órganos de selección estuvieran constituidos mayoritariamente por miembros del mismo cuerpo que se trataba de seleccionar, con objeto de evitar el corporativismo. La disposición ha tenido algún recorrido, pero, desde luego, al incorporarse individuos de otros cuerpos afines, los objetivos de la ley no se han cumplido plenamente. El Estatuto establece como características de los órganos de selección su independencia, que debe entenderse del órgano que tiene la competencia para nombrarlos, y como correlato de esta independencia la discrecionalidad técnica a la hora de ejercer sus funciones selectivas. Principios importantes que sin duda se cumplen en la mayoría de las situaciones. Quizá como señalan los autores del libro colectivo, publicado por el INAP, «Nuevos tiempos para la función pública», sería muy conveniente, para dar cumplimiento al principio de transparencia, definido también en el Estatuto Básico que, a la manera de la ENA francesa, los tribunales vinieran obligados a publicar los mejores exámenes de la respectiva convocatoria y los criterios que han aplicado en la evaluación de los opositores. Tenemos, finalmente, que referirnos a los principios de imparcialidad y profesionalidad que deben predicarse de los órganos de selección. El primero, aunque el nombramiento sea de la autoridad administrativa competente, debe presumirse en un órgano colegiado constituido por al menos cinco miembros. Y respecto de la profesionalidad creemos que el sistema debe ser modificado. El que los tribunales estén constituidos por funcionarios en activo, que tienen que hacer frente, mientras dura el proceso selectivo, a sus específicas responsabilidades y tareas, y a los que no se ha exigido ninguna condición especial para formar parte del mismo, salvo su pertenencia a un cuerpo superior, no nos parece que fomente la profesionalidad necesaria para participar en un proceso selectivo. Para que pueda predicarse esa profesionalidad de los órganos de selección, los mismos debían tener algún tipo de carácter permanente y para formar parte de ellos debería exigirse algún tipo de especialización en este tipo de tareas.

**Cursos de formación inicial y periodos de prácticas.** La adecuada preparación de los opositores, seleccionados por el talento y no por la memoria, exigiría, en el modelo de escuela de funcionarios, la celebración de algún curso inicial, dedicado básicamente al aprendizaje de las técnicas precisas para el desempeño del puesto al que vaya a ser destinado. Y no estaría de más tampoco que al mismo siguiera un periodo de práctica, de la suficiente duración, como para permitir que el funcionario, al incorporarse a su responsabilidad conozca la práctica de su oficio. El sistema MIR del que se ha hecho referencia antes es un buen ejemplo que podría aplicarse a otros colectivos. En un algún momento se planteó que no tenía sentido que un juez, terminada la oposición y el curso en la Escuela Judicial, pasara directamente a encargarse de un órgano judicial sin haber efectuado un largo y eficaz periodo de prácticas en algún juzgado.

### 3. La formación como aprendizaje a lo largo de toda la vida

Si hemos criticado el contenido memorístico de las oposiciones y los demás problemas que se plantean, que como hemos dicho repercuten de manera negativa en el principio de igualdad definido por la Constitución para el acceso al empleo público, no es porque creamos que el procedimiento no tenga algunos beneficios. La prueba es que nuestros juristas han sido seleccionados por dicho procedimiento y su actuación en las administraciones puede calificarse de notable. Con todo no estará demás pensar en medidas de discriminación positiva que aseguraran ese principio de igualdad.

Nos hallamos en la sociedad del conocimiento, y la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones se nos revela como un elemento estratégico decisivo para el presente y desde luego para el futuro.

La extensión del uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, fenómeno imparable al que se enfrentan todas las profesiones jurídicas, exige que nos planteemos una formación que no puede terminar en recitar de memoria todo un extenso temario, al que por otra parte, una palabra del legislador puede dejar obsoleto antes de que terminen las pruebas. Resulta imposible abarcarlo todo. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y la sociedad del conocimiento exigen un cambio radical en la formación de los juristas de las administraciones y se rebelan como un factor condicionante de la formación; formación que por otra parte no resulta barata.

La formación continua ha devenido en un aprendizaje a lo largo de toda la vida y se ha convertido en un deber ineludible de todo funcionario, y de manera precisa de los actores jurídicos. Pero el objetivo básico debe ser la mejora de las organizaciones y su funcionamiento.

Las necesidades de formación derivan de las necesidades de las organizaciones, no de los individuos, y para que sea eficaz ha de aplicarse no de manera individual sino colectiva, mediante los oportunos planes de formación. También debe anticiparse a los retos de la organización y no copiar de instituciones ajenas, que seguramente resultarán eficaces en el ámbito privado de los negocios, pero que no resultan apropiadas para el sector público. La formación ha de estar ligada necesariamente al propio desarrollo profesional. No puede concebirse la formación sin la carrera y la carrera debe estar en inmediata relación con la formación. Es necesario aplicar las nuevas tecnologías profusamente. La formación se configura así como un elemento básico de la carrera funcional. El siglo XXI necesita en la administración juristas dispuestos a aprender siempre.

#### **4. Juristas adaptados a las nuevas tareas de la Administración General del Estado**

Las Administraciones Públicas españolas han sufrido en los últimos tiempos profundas transformaciones y constituyen hoy también realidades diferentes entre ellas. Sin duda todas han mejorado respecto a etapas anteriores, pero lo han ido haciendo sin una hoja de ruta precisa, siguiendo una lógica más de cambio incremental que de política pública de modernización administrativa. Nuestras Administraciones se han ido adaptando a las grandes transiciones representadas por el fenómeno descentralizador que supuso el estado de las autonomías, sobre todo a partir de la igualación de las competencias por la transferencia de los grandes servicios públicos de educación y sanidad; la incorporación a Europa y el papel de pertenencia a una superestructura territorial más amplia; el incremento de las políticas sociales y los derechos derivados del estado del bienestar, y últimamente han tenido que adaptarse rápidamente a la globalización y a la revolución tecnológica. Y aunque, sin duda, todas estas adaptaciones se hayan hecho de manera razonable, no creemos que las capacidades administrativas disponibles en el conjunto de nuestro sistema administrativo hayan sido las apropiadas para hacer frente a fenómenos de tal envergadura. El déficit de esas capacidades administrativas, y los problemas relacionados con las tareas de la alta función pública, se han puesto particularmente de relieve cuando han llegado los momentos de crisis, la primera como consecuencia de la crisis económica y la segunda, y de manera muy precisa, con motivo de la pandemia del COVID 19. Pero no son los momentos de crisis los mejores para aplicar políticas de modernización, reforma o perfeccionamiento interno de las

Administraciones Públicas ni para sugerir orientaciones estratégicas que contribuyan a elevar las capacidades institucionales de las mismas.

La Administración General del Estado asume múltiples actividades que presentan, a su vez, objetivos y necesidades de gestión distintas entre sí. Así, frente a las tradicionales funciones administrativas y de prestación de servicios, la Administración General del Estado debería asumir actualmente, un repertorio de funciones de diseño y planificación de políticas, coordinación y cooperación interadministrativa, que hacen difícilmente reconducible a un único modelo organizativo y procedimental tal diversidad funcional.

Sin embargo, a pesar de estos elementos de complejidad, multiplicidad y diversidad funcional y estructural, el modelo organizativo general de la Administración General del Estado presenta rasgos que no responden a dicha complejidad. Así, el modelo se basa en una uniformidad organizativa que desde luego no resulta generalizable para todas las situaciones y para todos los organismos que integran la Administración General del Estado, lo que sin duda provoca serios desajustes. Por otra parte, el modelo es válido para una Administración básicamente gestora y ejecutiva, pero hay que tener en cuenta que buena parte de las funciones de la Administración General del Estado ya no son de gestión directa. Estas funciones han sido transferidas a las Comunidades Autónomas, que son las que tienen ahora esas competencias directas de gestión. La concepción del Ministerio como único eje vertebrador de la Administración, con un esquema organizativo prácticamente idéntico, independiente de cuál sea la naturaleza de las funciones a desarrollar o de cuál sea su relación con las competencias transferidas a las Comunidades Autónomas, conlleva la persistencia de un modelo organizativo propio de una Administración gestora. Y si excluimos a la Agencia Tributaria y a la Administración de la Seguridad Social, pocos organismos quedan con una función únicamente gestora y que se extienda por todo el territorio nacional. La realidad es que la Administración General del Estado, con cada vez menos gestión, tiene que desarrollar nuevas capacidades que exigen nuevos modelos organizativos que permitan la aplicación de nuevas técnicas de dirección.

Hemos señalado en el punto anterior la existencia de una alta función pública en todos los niveles administrativos, que permite afirmar que las administraciones cuentan con una cantera de personas con la preparación y experiencia profesional suficiente para poder dar cobertura a los diferentes puestos de las distintas organizaciones en donde sean necesarios sus servicios a la hora de definir y llevar a cabo las diferentes políticas públicas y contribuir a sugerir orientaciones estratégicas que contribuyan a elevar las capacidades institucionales de tales administraciones.

Para formular políticas públicas eficaces, que respondan a las necesidades de los ciudadanos, es necesario que las administraciones cuenten con una capacidad, estructurada de modo tal que permita al Gobierno plantear las políticas específicas teniendo en mente todo el sistema político-administrativo. Para ello la actuación pública se ha de llevar a cabo de tal modo que quede claro que sirve a los intereses de todos los ciudadanos, se atiende al impacto a largo plazo de las políticas, no se introducen cargas injustificadas para las próximas generaciones, se adoptan medidas «duras» cuando es necesario y se protege siempre el interés público frente a todo tipo de intereses privados. Además, las políticas deben evidenciar que se actúa con sumisión a la Constitución y a las leyes; se trata con justicia a los ciudadanos, respetando sus derechos individuales y colectivos; se mantiene el sentido de seguridad; se toman decisiones de modo transparente, y se salvaguarda todo el entramado al partir de la evaluación honesta e independiente de lo conseguido.

El establecimiento de una nueva política pública exige elaborar una estrategia que obtenga y mantenga el apoyo necesario para implementarla. Asimismo, hay que tener muy presente que las políticas públicas tienen hoy una naturaleza más política que técnica, pero que resulta indispensable para ponerla en marcha y que resulte eficaz. Los procesos por los que la administración correspondiente las concreta exigen que todos los actores que intervienen en las decisiones públicas actúen con el mayor grado posible de preparación técnica, usando los instrumentos y herramientas que resulten más apropiados y teniendo en cuenta tanto el entorno internacional como nacional, en sus facetas políticas, sociales, tecnológicas, económicas e institucionales. Todo ello acompañado de un liderazgo coherente y eficaz, con un pensamiento estratégico, que imponga que todos los planes que formule y apruebe cuenten con medidas de control paralelos que sirvan para detectar en el tiempo las consecuencias indeseadas de los planes aprobados.

No cabe duda que la Administración General del Estado, como se ha señalado más arriba, cuenta con una alta función pública de gran cualificación profesional. La pregunta subsiguiente es si esas capacidades se aplican debidamente para las tareas que en el momento presente tiene que cumplir la Administración General del Estado, que tienen mucho que ver con la existencia de 17 Comunidades Autónomas, con gobiernos y parlamentos propios y con un gran nivel competencial, en temas que afectan muy directamente a los ciudadanos.

Para estas exigencias organizativas es para lo que se necesitan funcionarios bien preparados, capaces de asesorar adecuadamente a los responsables políticos y de aplicar técnicas adecuadas. No cabe duda del sistema de selección de los mismos y su formación resultan elementos estratégicos, por lo que a ello hay que dedicarse con rigor. Las administraciones necesitan personal con muy altas cualificaciones, pero los procesos selectivos y de formación más bien miran para otro lado y siguen pautas excesivamente tradicionales.

## Bibliografía

- Velázquez López, F.J., (2021). *El burócrata disruptivo: para comprender la administración pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. CLAD.
- Ramio Matas, C. (2021). *Innovación pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. CLAD.
- Areses Vidal, X., Blanco Gaztañaga, C., Colmenares Soto, P., Fernández Palomares, E., Gallego Torres, A., Gómez de Villalobos, G., Íñiguez Hernández, S., Labrada Tellado, M.L., Mapelli Marchena, C., Pastor Sainz-Pardo, I., Souto Alonso, J. (2017). *Nuevos tiempos para la función pública. Propuestas para atraer y desarrollar el talento en la Administración General del Estado*. INAP.
- Castillo Blanco, F.A. (2021). Un sistema de empleo público distópico: ¿Será preciso reformar el EBEP? *Documentación Administrativa*, (7), 8-32. <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/10889>.
- Villameriel, L.P. (2020). *Una propuesta legislativa para modernizar las oposiciones*. ENDYMION.