

órdenes profesionales de los superiores que constituyan una infracción manifiesta del ordenamiento jurídico.

6. Sistema disciplinario y consecuencias del incumplimiento. Así, la configuración de un marco de integridad institucional requiere contar con un sistema de responsabilidad que permita aplicar las medidas disciplinarias frente a aquellos incumplimientos que se hayan detectado en el ejercicio de la función de compliance.
7. Verificación periódica del modelo y su eventual modificación, puesto que, por ejemplo, un programa de compliance en los términos legalmente establecidos para el ámbito penal exige una verificación y una modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o bien cuando se produzcan cambios en la organización.

En cuanto a la estructura de la obra, prologada por Rafael Jiménez Asensio, se divide en tres bloques, perfectamente diferenciados.

El primero de ellos, «*Construcción del Sistema de compliance en el Sector Público*», analiza las bases para la traslación de los programas de compliance desde el sector privado al sector público. En este bloque, realizan sus acertadas reflexiones la propia Directora de la obra, Concepción Campos Acuña, y los siguientes expertos y expertas: José Joaquín Jiménez Vacas, Patricia Iglesias Rey, Joaquín Meseguer Yebra, Antonio Aragón Román, Alberto Palomar Olmeda y Belen López Donaire,

El segundo bloque, «*Aplicación práctica del compliance en sectores clave de la gestión pública*», apunta, uno por uno, los principales ámbitos de la gestión pública (recursos humanos, urbanismo, contratación pública, defensa de la competencia, protección de datos, subvenciones, gestión económica, control interno local, fundaciones) y los pilares para la aplicación del compliance, para exponer, desde una visión práctica, las ventajas de un enfoque basado en las técnicas de compliance. En este bloque, realizan sus acertadas reflexiones los siguientes expertos y expertas: Valentín Gómez Sánchez, María Begoña Ballvé Jerez, Jaime Pintos Santiago, Marta Alba Pacheco, José Antonio Rodríguez Míguez, Álvaro Casas Avilés, Francisco Bonatti Bonet, Antonio Arias Rodríguez, Marta Riera López, Nuria Josa Arbones y Beatriz Montes Sebastián.

En el tercer bloque, «*Control y exigencia de responsabilidades en el marco del compliance*», entramos ya de un modo directo en las posibles consecuencias del incumplimiento, en los diferentes tipos de responsabilidad que pueden aparecer (penal, contable, patrimonial, disciplinaria) y en los órganos que tienen encomen-

dado su control, como las agencias anticorrupción, las auditorías, así como las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. En este bloque, realizan sus acertadas reflexiones los siguientes expertos y expertas: Alejandro Cabaleiro Armesto, Pilar Jiménez Rius, Jordi Gimeno Beviá, Adán Nieto Martín, Eloy Morán Méndez, Enrique Benítez Palma, José Luis Rivas López, Antonio Domínguez Groba y Julio García Muñoz.

El epílogo de la obra corresponde a Iván Martínez López que, entre otros aspectos, nos recuerda la existencia de la norma ISO 37001:2016, del sistema de gestión antisoborno, que es una norma que incorpora requisitos mínimos y que establece medidas y controles específicos que debería establecer cualquier tipo de organización para disponer de un modelo de cumplimiento completo.

En definitiva, como señala su directora, la idea de esta guía es tratar de explicar, de la mano de las mejores personas expertas, cómo es posible la traslación de la función de compliance a los distintos aspectos de la gestión pública, en la consideración de que el empoderamiento de lo público, el destierro de la corrupción y el respeto de unos códigos de conducta éticos, son la mejor manera de cimentar los pilares del estado social y democrático de derecho en el que se basa todo nuestro sistema institucional. Y nos va mucho en ello, sobre todo en tiempos de crisis.

Una propuesta legislativa para modernizar las oposiciones

Villameriel Presencio, L.P. (2020). *Una propuesta legislativa para modernizar las oposiciones*. Ediciones Endymion. (Recensión / Errezentsioa: Alexander Rodríguez López)

La reforma de la selección en el ámbito público ha sido objeto de debate desde la aprobación del EBEP en 2007. Sin ir más lejos, la Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas dedicó un número especial a esta cuestión en septiembre de 2018. Han sido numerosos los autores y autoras que la han abordado desde diferentes perspectivas, con escaso efecto en el diseño de los procesos selectivos. Por tanto, ¿qué podría aportar un nuevo trabajo sobre este tema tan manido y poco fructífero?

Luis Villameriel, en su obra *Una propuesta legislativa para modernizar las oposiciones*, ha focalizado la cuestión en los grupos de titulación A1 y A2 de la Administración General del Estado (AGE), en la extensión

de los temarios a estudiar y en los tipos de examen. Y, lo que es más importante y novedoso, aporta el texto de una propuesta legislativa concreta que permita hacer realidad las modificaciones que se proponen en el libro.

En su primer capítulo se aclara que el propósito del libro no es generar otro diagnóstico más junto con una serie de recomendaciones generales, sino formular propuestas tan precisas como sea posible. El objetivo es atraer talento joven e innovador, lo que implica revisar los sistemas selectivos y elaborar una norma aplicable a la AGE. Modernizar la Función Pública es una manera de modernizar la Administración Pública y mejorar su eficacia y eficiencia, lo que es un instrumento al servicio del buen gobierno y de la sociedad. No obstante, no es un objetivo sencillo, como se deduce de la falta de desarrollo del Estatuto Básico del Empleado Público o del fracaso de la reforma CORA (Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas).

El problema que supone hacer atractiva la Administración Pública para los y las jóvenes es abordado en el segundo capítulo. La Administración no es la opción preferente de las personas recién graduadas porque el sistema de oposición implica evaluar los conocimientos mediante «temarios extensos hasta la hipertrofia, series extenuantes de cinco o más ejercicios eliminatorios, pruebas memorísticas orales consistentes en el recitado de temas, casos prácticos tan rebuscados que son irreales, etc.».

El actual sistema de selección se sostiene sobre un importante componente memorístico que nada tiene que ver con la metodología de enseñanza universitaria post-Bolonia. Asimismo, supone dedicar varios años a preparar pruebas de procesos selectivos que pueden prolongarse durante un año o más, lo que crea un sesgo con respecto al origen social y económico de quienes opositan. Las causas, según Villameriel, son el desinterés de la clase política y la resistencia al cambio de las élites de la Administración.

La salida a esta problemática se atisba en el modelo de modernización de la Función Pública francesa planteada por el reciente Informe Thiriez. Dicho informe plantea diversificar el reclutamiento del personal funcionario en cuanto a su clase social y a su género (los varones están sobrerrepresentados), transformar los cuerpos del Estado en empleos funcionales, revisar las pruebas de acceso para que sean menos discriminatorias socialmente y más prácticas (incluyendo entrevistas, psicotécnicos pruebas de personalidad), primar la formación inicial en el puesto y dinamizar las carreras profesionales mediante la evaluación continua de su carrera, su capacidad de innovación y la superación de retos profesionales. Dada la influencia

del modelo francés de función pública en la función pública española, las referencias al diagnóstico y a las propuestas del mencionado informe son constantes a lo largo del libro.

El capítulo tres se centra en la regulación de los sistemas selectivos o, en palabras del autor, la ausencia de una verdadera regulación legal o reglamentaria de carácter imperativo que garantice que se empleen las técnicas de selección óptimas para seleccionar a las personas más adecuadas. La escueta definición legal del EBEP o del Reglamento 364/1995 provoca que cada cuerpo de funcionarios haya creado un modelo propio de pruebas de acceso.

En el cuarto capítulo se aborda la obsolescencia de las técnicas de comprobación de conocimientos, entre las que destacan los exámenes orales en los que hay que «cantar los temas», método no validado científicamente ni defendido por ninguna corriente pedagógica. A ello se une el sobredimensionamiento de los temarios, en los que el volumen de conocimientos que se solicita es progresivamente mayor, al contrario de lo que sucede en la universidad, que emplea planes de estudios sometidos a un riguroso proceso de verificación y acreditación.

El capítulo cinco se adentra en la fragmentación de la regulación de algunos cuerpos del subgrupo A1 de la AGE. Así, el acceso al cuerpo de Abogados del Estado supone realizar dos exámenes teóricos orales, dos prácticos (uno de los cuales consistirá en redactar un informe jurídico en un plazo máximo de 10 horas) y un examen de un idioma extranjero. En la Carrera Diplomática sorprende que requerir el dominio del idioma francés u otro idioma cualquiera sea una decisión que pueda variar de un año para otro.

Una característica común a varios cuerpos es que sea la Subsecretaría del Departamento de adscripción la que determine el programa y el proceso selectivo en cada convocatoria anual. Esto es así en cuerpos como Interventores y Auditores del Estado, Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, Ingenieros Industriales del Estado, etc.

Los titulares de las Subsecretarías son altos funcionarios del Subgrupo A1, por lo que cabe colegir que los cuerpos de funcionarios proceden a su autorregulación. Ello provoca, como se señala en el capítulo seis, que los programas o el tipo de exámenes de la oposición cambien cada año de manera arbitraria, sin ningún tipo de justificación de dichos cambios.

Así, mientras todos los cuerpos del Subgrupo incluyen pruebas orales, en el Subgrupo A2 brillan por su ausencia. Por el contrario, las pruebas tipo test apenas se emplean en el Subgrupo A1, mientras que se emplean de manera habitual, por ejemplo,

en la selección de personal sanitario, que goza de gran prestigio. El diálogo entre opositores u opositoras y Tribunal se prevé en algunos cuerpos, pero no en otros. Por otro lado, la posibilidad de conservar la nota para la convocatoria siguiente (si se supera el 60% de la calificación máxima) se ha aplicado en muy pocos cuerpos.

En la segunda parte del libro, a partir del capítulo siete, se exponen las mejoras concretas en cuanto al temario o programa de la oposición y en cuanto al diseño del proceso selectivo. Una de las claves de bóveda de la propuesta de Villameriel se describe en el capítulo ocho: medir en créditos ECTS los programas de las distintas oposiciones, siguiendo el modelo universitario. Con ello se lograría auditar si el contenido de los programas es adecuado al desempeño de las tareas, valorar el esfuerzo comparativo que supone acceder a los cuerpos superiores y dimensionar los programas estableciendo un número máximo y un mínimo de créditos para todos los cuerpos y escalas en función de su nivel de titulación.

Fijar un límite máximo de créditos pondría fin al sobredimensionamiento de los programas. Para el autor, los departamentos ministeriales deberían analizar y determinar los conocimientos técnicos necesarios para el acceso al cuerpo o escala, presentando una propuesta de programa a un organismo independiente que debería verificarla. Esta racionalización del contenido del programa permitiría dar un mayor peso específico a los cursos de formación selectivos que deberían de realizarse después de los ejercicios de la oposición con carácter general en todos los cuerpos.

Dado que más del 30% de las plazas ofertadas para personal funcionario con habilitación nacional de la Administración Local han quedado vacantes en los últimos años, probablemente por lo anticuado del método selectivo, en el capítulo nueve se describe cómo debería regular una norma legal los aspectos básicos del proceso selectivo. La ley debería fijar un itinerario de acceso común, compuesto por una fase selectiva inicial y un curso de formación. El número y características técnicas de las pruebas no deberían depender del criterio de cada departamento ministerial, sino que debería fijarse por ley, así como las líneas maestras del posterior curso. Asimismo, en la norma legal se deberían suprimir las pruebas que consisten en cantar temas y contemplar de manera general la posibilidad de conservar la nota de pruebas superadas. Por último, en línea con lo planteado por el Informe Thiriez, se debería plantear la posibilidad de hacer convocatorias conjuntas para varios cuerpos superiores de la AGE que requieran los mismos conocimientos y pruebas similares. De esta manera se ganaría en eficiencia y se optimizarían costes.

El décimo capítulo detalla las bases de la propuesta legislativa, cuyo contenido (16 artículos y una disposición final) se explicita en el anexo final del libro. Dicha propuesta sería aplicable a la AGE y estaría ajustada a las disposiciones del EBEP. Su ámbito de aplicación serían los Subgrupos A1 y A2 de la AGE, ya que ambos se nutren de egresados universitarios. Ello permitiría racionalizar los procesos de promoción interna, empleando los créditos ECTS para valorar las competencias ya adquiridas por el personal del Subgrupo A2 a efectos de su promoción. Asimismo, la propuesta de ley sería de aplicación a la Escala de personal funcionario de Administración Local con Habilitación Nacional.

Una novedad relevante propuesta por Villameriel es incorporar un principio rector de los procedimientos selectivos no incluido en el EBEP: la evaluación de la calidad de las técnicas de selección empleadas en los procesos selectivos. Esta cuestión es prácticamente inédita en nuestra función pública, con la excepción de las experiencias de validación de pruebas selectivas en el Gobierno Vasco, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz o el Ayuntamiento de Zaragoza.

Las dos fases del itinerario de acceso común, fase selectiva y curso de formación, se expresarían en créditos ECTS. La fase selectiva valoraría la capacidad general de los y las aspirantes. El curso formativo valoraría la capacidad específica para el desempeño, mediante la superación de pruebas para comprobar la asimilación de conocimientos, habilidades o destrezas. El tope de créditos para la fase selectiva del Subgrupo A1 sería de 120, es decir, la mitad de los 240 créditos ECTS que componen los títulos oficiales de grado universitario.

El número de pruebas eliminatorias de la fase selectiva sería de 3 para el Subgrupo A2 y cuatro para el Subgrupo A1. Una de las pruebas de este último Subgrupo consistiría en acreditar una o más lenguas extranjeras. Las pruebas orales de comprobación de conocimientos se excluirían taxativamente. Esta técnica no existe en el ámbito universitario y no se utiliza por instituciones de referencia ni el ámbito público ni en el privado.

El curso formativo también sería eliminatorio y estaría organizado por el INAP o por las Escuelas o Centros de Formación de la AGE. Asimismo, podrían celebrarse convenios con centros universitarios para convertir el curso de formación en un máster universitario.

Para el Subgrupo A1 se prevé una fase selectiva de entre 90 y 120 créditos ECTS, mientras que el curso de formación tendría entre 60 y 90 créditos ECTS. En el Subgrupo A2 la horquilla de la fase selectiva estaría entre 30 y 60 créditos ECTS y la del curso de formación estaría entre 30 y 60 créditos.

El último capítulo se dedica a precisar el procedimiento y el calendario de implantación de la reforma. La dirección de la reforma correspondería al Gobierno, menos permeable a las resistencias corporativas al cambio. En consecuencia, el Consejo de Ministros mediante sendos reales decretos aprobaría las bases comunes de los procesos selectivos, así como el itinerario de ingreso para el acceso a cada cuerpo o escala de manera acorde a las nuevas previsiones legales. Posteriormente, los departamentos llevarían a cabo las convocatorias, que incluirían las bases específicas ajustadas a los mencionados reales decretos.

La iniciativa para elaborar y aprobar la regulación del itinerario de ingreso expresado en créditos ECTS correspondería al departamento ministerial de cada cuerpo o escala. Su propuesta sería remitida al INAP, autoridad competente para evaluar y verificar las propuestas de regulación de los itinerarios. No obstante, si el ministerio tuviese una Escuela o Instituto formativo, la verificación se realizaría entre dicha Escuela o Instituto y el INAP. En todos los casos participarían en la verificación expertos de la ANECA. A partir de ahí, el Consejo de Ministros aprobaría el itinerario de ingreso. Todos los reales decretos se podrían realizar en el plazo de 18 meses. Previsiblemente habría un periodo intermedio en el que algunos cuerpos seleccionasen en base a la nueva ley y otros no lo hiciesen todavía, circunstancia que no produciría especiales distorsiones en el funcionamiento de la AGE.

Se trata, en definitiva, de una propuesta transformadora de gran calado, que potencialmente podría inspirar cambios necesarios en los procesos selectivos de otros niveles de las Administraciones Públicas. ¿Podrá enfrentarse y triunfar frente al corporativismo y a la burocracia, los dos principales elementos de resistencia al cambio según el autor? Por el bien de la modernización de los procesos selectivos en el sector público, esperemos que sí.

Novedades bibliográficas

- Afriat, C. (2020). *Compétences 3.0, développer les compétences transversales au service de l'employabilité: une vision innovante d'un parcours formatif*. Paris: Management Prospective Editions.
- Akanji, B., Mordi, C., Ajonbadi, H.A. (2020). The experiences of work-life balance, stress, and coping lifestyles of female professionals: insights from a developing country. *Employee Relations*, 42(4), 999-1015. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0089>
- Alcaide Hernández, F. (2020). *Aprendiendo de los mejores: tu desarrollo personal es tu destino* (20.ª ed.). Barcelona: Alienta.
- Aleu, F. G., Garza-Reyes, J. A. (2020). *Leading continuous improvement projects: lessons from successful, less successful, and unsuccessful continuous improvement case studies* (First ed.). New York: Routledge.
- Alfonso, C., Fabregat, G. (eds.). (2020). *GPS laboral* (6.ª ed.). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Algert, N. T. (2020). *Conflict management and leadership development using mediation*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- Alley, H. R. (2020). *Becoming the supervisor: achieving your company's mission and building your team* (First ed.). New York: Routledge.
- Alonso-Olea García, B. (2020). *Derecho de la protección social: derecho a la seguridad social, derecho a la asistencia sanitaria y derecho a los servicios sociales* (4.ª ed.). Cizur Menor (Navarra): Civitas.
- Álvarez Alonso, D. (2020). *Representación y participación de los trabajadores en la empresa: estudio de jurisprudencia y perspectivas de futuro*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Álvarez, R., Brie, S., Olinik, P. (2020). *Éxito en la dirección de proyecto*. Barcelona: Fundación Universitaria Iberoamericana.
- Amann, W., Stachowicz-Stanusch, A. (2020). *Artificial intelligence and its impact on business*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- Ambler, S. W., Lines, M. (2020). *Choose your WoW!: a disciplined agile delivery handbook for optimizing your way of working*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Amsler, L. B., Martinez, J. K., Smith, S. E. (2020). *Dispute system design: preventing, managing, and resolving conflict*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Andersen, T. J., Young, P. C. (2020). *Strategic risk leadership: engaging a world of risk, uncertainty, and the unknown*. Abingdon, Oxon; New York: Routledge.
- Anderson, D. L. (2020). *Organization development: the process of leading organizational change* (Fifth ed.). Los Angeles: Sage.
- Anderson, V., Fontinha, R., Robson, F. J. (2020). *Research methods in human resource management: investigating a business issue* (Fourth ed.). London ; New York: Kogan Page.
- Anderson, V. A., & Caldwell, C. (2020). *Empowerment is a choice*. Hauppauge: Nova Science Publishers.
- Arian, S. (2020). *Career fear (and how to beat it: get the perspective, mindset and skills you need to futureproof your work life)*. London ; New York: Kogan Page.
- Armstrong, M., Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management* (Seventh ed.). New York: Kogan Page.