

# *¿La intervención pública como garantía de la calidad de la investigación jurídica?*

1

## *Public intervention as a guarantee of the quality of legal research?*

Paz Andrés Sáenz de Santa María  
Catedrática de Derecho internacional público  
de la Universidad de Oviedo. Antigua Adjunta  
al Comité de evaluación de Derecho ANEP (2008-2010).  
Antigua Coordinadora del Comité de evaluación de  
Derecho ANEP (2011-2015).  
E-mail: [pandres@uniovi.es](mailto:pandres@uniovi.es)

## Resumen

¿La intervención pública como garantía de la calidad de la investigación jurídica?. Partiendo de que la intervención pública es esencial para garantizar la calidad de la investigación jurídica y de cualquier otro ámbito de conocimiento, en este artículo se describen y valoran positivamente los procesos de evaluación de los proyectos del plan español estatal de investigación, haciendo propuestas de mejora en la transparencia.

## Palabras clave

Investigación jurídica; Evaluación de proyectos de investigación; Plan Estatal de investigación; Agencia Estatal de Investigación; Transparencia.

## Abstract

Public intervention as a guarantee of the quality of legal research?. Based on that public intervention is essential to guarantee the quality of the legal research and any other field of knowledge, this article describes and positively value the process of evaluation of the projects of the Spanish national plan for scientific research, making proposals for improvement in transparency.

## Key words

Legal research; Evaluation of research projects; Spanish National Plan for Scientific and Technical Research and Innovation; State Research Agency; Transparency.

## ***¿La intervención pública como garantía de la calidad de la investigación jurídica?*<sup>1</sup>**

Paz Andrés Sáenz de Santa María  
Catedrática de Derecho internacional público de la  
Universidad de Oviedo. Antigua Adjunta al Comité  
de evaluación de Derecho ANEP (2008-2010).  
Antigua Coordinadora del Comité de evaluación  
de Derecho ANEP (2011-2015).  
E-mail: [pandres@uniovi.es](mailto:pandres@uniovi.es)

3

La respuesta a la pregunta contenida en el título es, en mi opinión, afirmativa y categórica: la intervención pública es esencial para garantizar la calidad de la investigación jurídica y de cualquier otro ámbito de conocimiento. Así se considera en todos los Estados de nuestro entorno<sup>2</sup>.

Desde hace décadas, el Estado español lo enfoca de la misma manera y se ha demostrado que desde que en España se establecieron las estructuras y los procedimientos de control de calidad de la investigación, el impacto de los resultados ha mejorado de forma evidente.

Todo empezó en los años 80. Victoria Ley, que fue directora de la ANEP, escribió hace años que “En la década de los 80, un grupo de científicos treintañeros aterrizó como delicados elefantes en una cacharrería ministerial. Seguramente con ingenuidad y sin darse cuenta de cómo se las gastaban allí, empezaron a armar una estructura impecable, moderna, abierta y por lo que se está viendo, muy difícil (pero no imposible) de

---

<sup>1</sup> La presente contribución se basa en la intervención desarrollada por la autora en la Jornada: La evaluación de la investigación jurídica, que tuvo lugar en la Facultat de Dret de la Universitat de Barcelona el 9 de junio de 2017.

<sup>2</sup> Véase el estudio de L. Díez Bueso sobre los sistemas de investigación en España, Alemania, Austria y Bélgica en *Los sistemas de investigación en los países europeos descentralizados*, Institut d'Estudis Autonòmics, col.lecció E-Recerca 3, 2013; también, L. Díez, M. Cueto, A. Fernández-Zubieta, “El sistema català de recerca i innovació en el context europeu: avaluació y reptes”, *Revista catalana de dret públic*, nº 53, 2016, pp. 45-72; de las mismas autoras “El desarrollo de las competencias sobre política científica en Estados europeos: evaluación y retos”, *RVAP*, núm. 104-I, 2016, pp. 59-102. En todos estos trabajos se pone de relieve la presencia dominante de las administraciones públicas en la gobernanza de la ciencia y por tanto en el control de la calidad de la investigación.

destruir, de cuyos frutos vive aún la ciencia en España” y añadió: “la generalización y modernización de la evaluación de la actividad científica en la universidad, sobre todo de la evaluación «por pares» para la selección de los proyectos de investigación, marcó un antes y un después en la vida universitaria y en la ciencia española. Lo que ahora parece natural, hace 25 años levantó ampollas y provocó muchas enemistades, pero fue el inicio de la renovación de la investigación.”<sup>3</sup>

En lo que interesa a efectos de esta contribución, el punto de partida fue la Ley 13/11986, de 14 de abril, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica, cuya Exposición de Motivos arranca con un acertado diagnóstico de la situación de la investigación en España:

“La investigación científica y el desarrollo tecnológico se han desarrollado tradicionalmente en España en un clima de atonía y falta de estímulos sociales, de ausencia de instrumentos que garantizaran la eficaz intervención de los poderes públicos en orden a la programación y coordinación de los escasos medios con que se contaba, falta de conexión entre los objetivos de la investigación y las políticas de los sectores relacionados con ella, así como, en general, entre los centros de investigadores y los sectores productivos. No es de extrañar, por ello, que la contribución española al progreso científico y tecnológico haya sido, por lo general, escasa e impropia del lugar que en otros órdenes nos ha correspondido, y que, cuando ello no ha sido así, como en algunos periodos del siglo actual, las más valiosas aportaciones hayan procedido del esfuerzo aislado de relevantes personalidades.”

La necesidad de superar esta situación justifica los objetivos de la Ley: una política científica integral, coherente y rigurosa en sus distintos niveles de planificación, programación, ejecución y seguimiento. Por ello, la calidad va a estar en la base del Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, establecido por la Ley como principal instrumento para la consecución de esos fines.

Poco después, se crea la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP), vinculada a la Secretaría de Estado de Investigación como órgano de la Comisión Permanente de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología<sup>4</sup> y se aprueba el primer Plan

<sup>3</sup> “Aquellos años locos de la ciencia”, *Jot Down*, 2013, disponible en <http://www.jotdown.es/2013/08/aquellos-anos-locos-de-la-ciencia/>

<sup>4</sup> R.D. 415/1987, de 6 de marzo (BOE de 25 de marzo de 1987).

Nacional de Investigación. El art. 4 del R.D. de creación atribuye a la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva la misión realizar con el máximo rigor e independencia las tareas que le fueran asignadas por la Comisión Permanente de la Comisión Interministerial, tanto en lo que se refiere a la evaluación científico-técnica de las entidades y equipos de investigación que participen en la ejecución de los programas y proyectos del Plan Nacional y de las propuestas que unos y otros efectúen, como al seguimiento de los resultados que se produzcan en el curso de la realización de los mencionados programas y proyectos. Asimismo, la citada Agencia quedaba encargada de realizar los estudios y análisis prospectivos que en materia de investigación científica y desarrollo tecnológico le fueran encomendados.

De esta forma, la función principal de la ANEP ha consistido en evaluar la calidad científico-técnica de las propuestas que solicitan financiación pública, tanto del Departamento como de otros entes públicos y privados, así como contribuir a que las decisiones de asignación de recursos para I+D+i se realicen sobre la base de criterios de excelencia y calidad científico-técnica.

La ANEP se mantiene con la Ley 14/2011, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, la cual incluye la calidad entre los principios por los que se rige el Sistema Español de Ciencia, la Tecnología y la Innovación<sup>5</sup> y condiciona la asignación de los recursos públicos a evaluaciones científicas realizadas por órganos específicos. Tras la creación de la Agencia Estatal de Investigación en noviembre de 2015<sup>6</sup>, la ANEP ha pasado a constituir la Subdivisión de coordinación y evaluación (SCE) de la División de Coordinación, Evaluación y Seguimiento Científico y Técnico de la AEI, con las mismas funciones que tenía con anterioridad<sup>7</sup>.

Está organizada por grandes áreas de conocimiento; en concreto, las áreas temáticas son 26 y Derecho es una de ellas. Cada área tiene un Equipo compuesto por un Coor-

---

<sup>5</sup> Art. 4 de la Ley.

<sup>6</sup> R.D. 1067/2015, de 27 de noviembre (BOE de 28 de noviembre de 2015), modificado por R.D. 1/2017, de 13 de enero (BOE de 14 de enero de 2017).

<sup>7</sup> La información proporcionada por la AEI sobre la Subdivisión de Coordinación y Evaluación (SCE) se encuentra en <http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.29451c2ac1391f1febebed1001432ea0/?vgnextoid=b93f7014b8daa510VgnVCM1000001d04140aRCRD>.

dinador y varios Adjuntos, nombrados en principio por tres años. Para su trabajo, cuentan con una amplia base de datos de expertos de todas las áreas de conocimiento<sup>8</sup>.

La SCE (antigua ANEP) actúa en diversos procesos de evaluación (proyectos del Plan Estatal, convocatorias de CC AA y de Universidades, contratos Ramón y Cajal, contratos Juan de la Cierva etc.). En esta contribución, nos referiremos a la evaluación de proyectos del Plan Estatal, que es la más compleja y la que tiene mayor alcance, abordándose mediante un procedimiento en paralelo entre la SCE y otra subdivisión de la División de Coordinación, Evaluación y Seguimiento Científico y Técnico de la AEI, denominada Subdivisión de Programas Temáticos Científico-Técnicos (que ejerce las funciones de la antigua Subdirección General de Proyectos de Investigación)<sup>9</sup>.

Por lo que se refiere a la primera, en mi opinión y desde mi experiencia, el sistema de evaluación es bueno: el/la coordinador reparte entre todos el conjunto de los proyectos presentados, a cada proyecto se le asignan dos evaluadores anónimos elegidos de la base de datos, si un informe está incompleto o contiene consideraciones inadecuadas se puede reabrir, si hay gran disparidad entre los dos informes de expertos se puede designar un tercero, sobre la base de los informes de los expertos el equipo hace un informe final. Por otra parte, lo que se evalúa son los aspectos científicos objetivamente relevantes: la calidad de la propuesta, la calidad del equipo, el impacto científico de la propuesta<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Según la web, la base de datos cuenta con 30.000 expertos aproximadamente.

<sup>9</sup> A diferencia de la SCE, esta otra Subdivisión desempeña otras tareas además de las de evaluación. La información proporcionada por la AEI sobre la Subdivisión de Programas Temáticos Científico-Técnicos se encuentra también en <http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.29451c2ac1391f1febebed1001432ea0/?vgnextoid=b93f7014b8daa510VgnVCM1000001d04140aRCRD>.

<sup>10</sup> Con más detalle, sobre la SCE la web señala: “En el caso de evaluación de proyectos de investigación, además de la relevancia y la novedad del proyecto, los objetivos, la contribución científico-técnica esperable de la propuesta y la viabilidad de la propuesta, se debe valorar la calidad científico-técnica y capacidad del equipo de investigación, en particular la del Investigador Principal (IP), su trayectoria, su prestigio internacional, su capacidad de liderazgo y su potencial. Asimismo, debe valorarse la capacidad del equipo para llevar a cabo los objetivos propuestos, su experiencia en el tema, resultados previos y los medios de los que dispone, además de solicitar comentarios del evaluador con respecto a la adecuación del presupuesto, el plan de difusión de los resultados y su posible transferencia a la industria, así como el posible impacto socioeconómico.”

Desde la perspectiva de la calidad, el procedimiento así descrito tiene muchas ventajas. Entre los aspectos positivos yo destacaría el anonimato de los evaluadores externos, que les permite trabajar protegidos de eventuales presiones gremiales<sup>11</sup>; también, su especialización en la materia objeto del proyecto a evaluar: se elige a los más cualificados en la línea de investigación del proyecto. Es decir, la elección de los evaluadores se hace en atención al tema del proyecto, no al área de conocimiento a la que está adscrito el investigador principal; en la mayor parte de los casos ambos datos coinciden pero no siempre es así. Además, en particular, el sistema es bueno para proyectos sobre temas transversales, pues permite contar con evaluadores de más de un área de conocimiento. Por la misma razón, también lo es para valorar proyectos que presentados por equipos de una determinada área científica pretenden investigar sobre temas tradicionalmente vinculados a otra área, porque el recurso a especialistas en la materia permite comprobar si la propuesta implicaría o no progreso del conocimiento.

Como ya se viene poniendo de relieve, un elemento clave en los procesos de evaluación que la SCE lleva a cabo son los evaluadores. Como ya se ha señalado, la base de datos de expertos abarca todas las áreas de conocimiento y se actualiza periódicamente. En principio, es el Equipo de la SCE quien la va nutriendo pero nada impide que una persona que no esté incluida manifieste su interés por estar<sup>12</sup>. Un aspecto interesante es que el número de proyectos que se asigna a cada evaluador es reducido, para evitar que una excesiva carga de trabajo dificulte el desarrollo de la tarea en las mejores condiciones. Por otra parte, respecto de cada proyecto que valora, la calidad y rigor del informe es sopesado por el miembro del Equipo que lo ha encargado, lo que se plasma en una puntuación numérica. De esta forma, la SCE dispone siempre de información sobre el desempeño de su función por cada experto, lo que se puede tener en cuenta para futuros encargos<sup>13</sup>. Por supuesto, hay un procedimiento para los conflictos de interés, tanto de los expertos como de los miembros del Equipo<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Conviene aclarar que este anonimato de los expertos no impide que los solicitantes de los proyectos vean sus informes si piden acceso al expediente.

<sup>12</sup> La web informa de que “Si usted está interesado en colaborar con la SCE en procesos de evaluación, por favor envíe un mensaje por correo electrónico a [s.evaluacion@aei.gob.es](mailto:s.evaluacion@aei.gob.es), incluyendo el área temática que más se ajuste a su actividad científica-tecnológica y su currículum”.

<sup>13</sup> Como se indica en la web, “los miembros de los equipos de coordinación valoran la calidad de cada informe de experto. Dicha valoración se incorpora al sistema automáticamente, mostrando el valor medio de calificaciones otorgadas en todos sus informes”.

<sup>14</sup> Según la web, “El tratamiento de los conflictos de intereses es similar al que se utiliza en las agencias de otros países y en la Comisión Europea. En general, no deben participar en la evaluación los expertos

En cuanto a la actuación paralela de la Subdivisión de Programas Temáticos Científico-Técnicos, también en ella para cada gran área de conocimiento hay un Equipo a cuyo frente está un Gestor, contando con la colaboración de un grupo de expertos, mucho más reducido que el de la SCE<sup>15</sup>. Entre todos ellos, evalúan el conjunto de proyectos. En consecuencia, el número de proyectos que valora cada uno es bastante alto. Tal como está diseñado el procedimiento en lo que respecta a la evaluación de proyectos por esta Subdivisión, parece claro que es menos específico que el de SCE, hay una mayor concentración de las evaluaciones en un menor número de expertos, y el reparto de proyectos entre ellos se hace en atención a criterios más formales que materiales. Seguramente, en relación con los proyectos transversales y con lo que podríamos denominar las “incursiones científicas”, este enfoque es menos eficaz, aunque siempre cabe pensar que la complementariedad que proporciona la SCE puede venir a compensar los hipotéticos déficits de especialización.

Una vez efectuadas las evaluaciones en paralelo, el procedimiento confluye en la reunión de una Comisión técnica, a la que acuden todo el grupo de la Subdivisión de Programas Temáticos Científico-Técnicos (Gestor y su equipo y expertos) y el Equipo de la SCE (sin los expertos). En ella, el debate se centra como es lógico en aquellos proyectos respecto de los que hay dudas o discrepancias en las valoraciones. En principio, las decisiones se adoptan por consenso. A partir de ahí, es la Subdivisión de Programas Temáticos Científico-Técnicos, asesorada por el Gestor, quien decide tanto la concesión o no del proyecto, como su cuantía y la asignación o no de contratos predoctorales; en cambio, los equipos de la SCE se enteran cuando se publica la resolución.

---

que se encuentren en alguna de las siguientes situaciones respecto a alguno de los solicitantes: participar en la propuesta; tener relación de parentesco con componentes del grupo solicitante (en grado próximo); ser director de tesis doctoral del solicitante (defendida en los últimos 10 años); colaborar en publicaciones o patentes en los últimos 5 años; tener relación contractual o compartir fondos o proyectos de investigación en los últimos 3 años; con situaciones similares en otras actividades económicas o científico-tecnológicas; haber sido recusado por alguno de los solicitantes o presentar amistad o enemistad manifiesta con alguno de los solicitantes. Asimismo, se debe informar de cualquier otro conflicto de interés que estime el equipo de coordinación o el experto, rechazando la evaluación.”

<sup>15</sup> Frente a la más detallada información que proporciona la web sobre la SCE, en el caso de la Subdivisión de Programas Temáticos Científico-Técnicos se limita a indicar que “En el desarrollo de sus funciones esta subdivisión cuenta con el apoyo de Colaboradores científicos y tecnológicos adscritos a la AEI por un periodo aproximado de tres años, conforme al artículo 19 de la Ley de la Ciencia.”



En una valoración global, y siempre desde el objetivo de garantizar la calidad, creo que se puede decir que el diseño es bueno. Nos ha servido a la comunidad científica para aprender a hacer proyectos. Ahora ya sabemos que no se trata sin más del reconocimiento de la valía personal de quienes presentan el proyecto sino que lo que importa es el proyecto mismo y que hay una serie de extremos que hay que cuidar en su elaboración: la coherencia de la propuesta, su novedad y actualidad, el conocimiento de la bibliografía reciente, la experiencia del grupo de investigación, una buena planificación del trabajo y distribución de tareas, un presupuesto razonable en cantidad y objetivos, el plan de difusión etc., porque de esto va a depender el éxito de la propuesta. La objetividad del sistema debe asegurar que incluso el o la investigador más brillante no conseguirán financiación para su proyecto si el contenido de éste no es científicamente valioso.

Pero si hablamos de evaluación de proyectos, hay que tener presente la crítica publicada por A. Mangas Martín en un periódico de difusión nacional, que en su día tuvo mucha repercusión. Bajo el título “Dispendio universitario en proyectos fantasma”, la catedrática de Derecho internacional público, invocando su amplia experiencia como evaluadora, afirmaba entre otras cosas:

“En pocas ocasiones (¿un 10 o 15%?), tras hacer la evaluación, me he encontrado con verdaderas propuestas de investigación. La mayoría de las solicitudes son temas muy trillados, con decenas de monografías o artículos ya publicados en España (y por ende, con centenares de trabajos en nuestro entorno europeo o internacional). Son asuntos, con demasiada frecuencia, muy generales y, por tanto, sin posibilidad alguna de añadir conocimiento.

Sin precisar el concreto objeto de investigación, piden decenas o centenares de miles de euros para viajar por un sinnúmero de países, por ejemplo, para encontrar las normas, sentencias y otros documentos que están a un golpe de ratón en el ordenador que le paga el Estado, incluida la conexión a Internet, en su despacho o que se encuentran en nuestras bibliotecas (en general, muy bien dotadas en la democracia...). Y tales proyectos obtienen financiación pública porque la inmensa mayoría de los expertos que hacen los informes actúan como en una sociedad de socorros mutuos, hoy por ti, mañana por mí.

En los casos más honrados, las solicitudes de proyectos son una forma de financiar el mantenimiento de las revistas, asistir selectivamente a algún buen congreso y la renovación del material informático. Pero no es investigación.”<sup>16</sup>

Hay que agradecer la valentía de la profesora Mangas, que dice públicamente lo que muchos no comentan o solo lo hacen en privado. Es un admirable ejercicio de responsabilidad cívica. Con todo, creo que es justo decir que también hay muchos proyectos honrados cuyo desarrollo hace avanzar a la ciencia. En lo que atañe en concreto a las cantidades presupuestadas, las pretensiones excesivas se pueden –y deben– corregir en los órganos de evaluación.

En todo caso, cabe añadir algunas reflexiones generales partiendo de la base de que el sistema –como todos– es mejorable.

La primera es de política científica y se refiere a cuál es la mejor forma de abordar la evaluación de varios proyectos sobre el mismo tema. Es sabido que en nuestro ámbito surgen en ocasiones cuestiones de relevancia social y científica que animan a diversos grupos a presentar proyectos de investigación sobre la materia en la misma convocatoria; pues bien, me parece que con el actual diseño de los procedimientos de evaluación, las propuestas se consideran sobre todo individualmente, por lo que se puede acabar financiando varios proyectos sobre el mismo tema. En este sentido, sería importante que durante el proceso de evaluación se pudieran potenciar las sinergias, animando a la colaboración entre los distintos equipos e incluso al trabajo conjunto, siempre –claro está– desde el respeto a la libertad científica.

La segunda nos coloca ante la condición humana. El sistema reposa sobre la honradez y objetividad de los evaluadores, los cuales asumen un código deontológico que incluye un compromiso de confidencialidad. La mayoría los cumple, pero también se han vivido casos de parcialidad y de filtraciones. Al hilo del artículo de A. Mangas, el profesor J.A. García Amado publicó en un blog su experiencia de haber asistido a una reunión del comité de selección de proyectos en la que los dos proyectos mejor valorados fueron el de la persona que presidía y el del experto que valoró el proyecto del presi-

---

<sup>16</sup> *El Mundo*, 2 de marzo de 2010, disponible en <http://www.elmundo.es/opinion/tribuna-libre/2010/03/22936078.html>

dente<sup>17</sup>. ¿Fue un caso aislado? Las sucesivas relaciones de ayudas concedidas en las convocatorias posteriores son una fuente de información muy interesante; animo a quienes lean esta contribución a que las analicen. Claro que la tarea es un tanto detectivesca, pues la relación que se publica no identifica a los investigadores principales, tan solo indica la referencia del proyecto, su título y la Universidad y Centro en el que se va a llevar a cabo; además, la web de la AEI únicamente ofrece un listado de colaboradores científicos por orden alfabético, sin distinguir ni señalar el rango de la colaboración y sin especificar para cuál de las dos Subdivisiones trabajan<sup>18</sup>. En este sentido, sería de desear una mayor transparencia y publicidad tanto respecto de la identidad de quienes participan en los procesos de evaluación formando parte de los equipos que toman las decisiones como de los resultados de éstas<sup>19</sup>. En este contexto, se podría debatir si sería aconsejable aplicar el mismo criterio que en la Comisión Nacional de Evaluación de la Actividad Investigadora (CNEAI), según el cual una persona no puede formar parte del comité evaluador si ese año pide sexenio de investigación o si por el contrario basta con aplicar las actuales reglas sobre conflictos de interés<sup>20</sup>. La vieja máxima de que no solo hay que ser honrado sino también parecerlo debe regir sin fisuras en este ámbito.

En definitiva, la intervención pública proporciona las estructuras adecuadas para garantizar la calidad de la investigación. Ningún otro sector social tiene a su alcance tantos medios y la misma posibilidad de objetividad. Por tanto, acabo como comencé: la intervención pública es garantía de la calidad de la investigación jurídica. Ahora bien, la responsabilidad final es de la comunidad científica, de cada uno de nosotros cuando asumimos la responsabilidad de la evaluación; a su vez, corresponde a las Administra-

---

<sup>17</sup> “Una pequeña historia (Al hilo de la tribuna de Araceli Mangas)”, 6 de marzo de 2010, disponible en <http://uniseria.blogspot.com.es/2010/03/una-pequena-historia-al-hilo-de-la.html>

<sup>18</sup> El listado puede verse en

<http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.b61b58d654ff7429fc7c9710026041a0/?vgnextoid=ce28812ba6bb5510VgnVCM1000001d04140aRCRD&id1=&startAt=0>. Cabe señalar que la ANEP ofrecía en su web información más detallada e individualizada para cada área temática, por lo que se puede afirmar que en este aspecto ha habido un indeseable retroceso.

<sup>19</sup> A lo que hay que añadir que –inexplicablemente– la web de AEI no suministra información sobre el modo de funcionar de los equipos de expertos adscritos a la Subdivisión de Programas Temáticos Científico-Técnicos, a diferencia de lo que ocurre en el caso de la SCE.

<sup>20</sup> Por lo que se refiere a la SCE, la web informa de que “Cuando alguno de los solicitantes es miembro de los equipos de coordinación, o la actuación de un coordinador o adjunto se ve comprometida debido a la relación personal con el equipo investigador o por una relación profesional directa con el proyecto, se considera que es un caso de conflicto de intereses. En estos casos la evaluación es gestionada directamente por la dirección de la SCE y/o una comisión externa, sin que intervenga el equipo de coordinación.”.

ciones Públicas articular y perfeccionar mecanismos que eviten desviaciones, no en vano decía Baltasar Gracián que “los colaboradores deben ser elegidos y probados, pues de ellos dependerá una reputación inmortal”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Aforismo 62, *El arte de la prudencia. Oráculo manual*, J.I. Díez Fernández ed., Ediciones Temas de Hoy, 1ª ed., 1993, p. 62.