

**Manuel Butler: “En el cuerpo hay mucho talento, que debemos saber aprovechar para el servicio público”.**



Manuel Butler, ex Director General Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), ha respondido a las preguntas que desde la Asociación del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado le hemos formulado en torno a la Administración. A lo largo de la entrevista hemos podido aprender de un compañero con largos años de experiencia, que hace que sus consejos sean imprescindibles para mejorar nuestro Cuerpo. Nos hemos detenido especialmente en su trayectoria en el sector del Turismo, un sector imprescindible de la economía de nuestro país. Manuel Butler también nos explica su paso por la empresa privada y analiza la vinculación de esta con la Administración.

### **¿Qué le llevó a dedicarse profesionalmente a la Función Pública?**

Para ser sinceros el azar, en los 80 la crisis del sector naval era clara y el Sector Público ofrecía unas mejores expectativas profesionales que el privado y, además, tengo un hermano que ya era miembro del cuerpo, por lo que me era conocida la posibilidad que ofrece ser ACE para actuar en puestos directivos en la Administración.

### **¿Por qué escogió hacerlo desde este cuerpo? ¿Qué características, valores y, por qué no, ventajas prácticas le vio en comparación con otros?**

El Turismo lo veía como un sector nuevo y pujante, al que España parece predestinada. La posibilidad lógica de dedicarse al Turismo en la Función Pública era la del Cuerpo de Administradores Civiles del Estado, donde quedaba integrado el Cuerpo de Técnicos de Información y Turismo.

### **¿Cómo describiría su paso por la AGE? ¿Tendría una frase que resumiera su experiencia? ¿De qué actuación administrativa, social, política... en la que haya participado directamente se siente más orgulloso?**

He descubierto dos facetas que son mi pasión, por un lado el de servicio público, el saber que estás dando a la sociedad algo, es tremendamente reconfortante, sin pedir nada a cambio, especialmente cuando se está en fuera de España, y en segundo lugar he tenido la oportunidad de especializarme en un sector joven en plena construcción en el que nuestro país es líder mundial.

### **¿Qué recomendaría a las Promociones que están en activo?**

Que recuperáramos e hiciéramos propios los principios de mérito y capacidad. El perseguir el bien común, el interés general es nuestro norte y nos da fortaleza. Esto es pensar en el largo plazo. Necesitamos más estrategia y menos táctica.

**Haciendo un balance, de estos 50 años de existencia del Cuerpo: ¿Qué cree que han aportado los ACEs a la AGE?**

Mucho en la modernización de la Administración General del Estado, especialmente ese impulso que se deja claramente sentir en los 90 de eficacia y eficiencia, propios de una labor claramente gerencial.

**En este periodo, ¿han contribuido los ACEs a la evolución y modernización de la sociedad española?**

Por supuesto, modernizar la Administración General del Estado es modernizar la columna vertebral de la sociedad española y es algo que desde el Sector Privado no debiera olvidarse.

**¿Cómo ha ido cambiando el papel de los funcionarios en la arquitectura del sistema político desde la transición?**

Nuestro papel conformador de la realidad actual ha sido importante, para bien y para mal. Por ello es bueno hacer algo de autocrítica, la pérdida de poder de los grandes cuerpos, que en principio de la Transición podía ser algo deseable, ha supuesto que nos alejemos de modelos de Función Pública de países más avanzados como Francia, R. Unido o Alemania, donde se da un equilibrio entre el poder político y el funcionariado.

**¿Y cómo ha evolucionado el rol de los ACEs en la AGE en los últimos 35 años?**

Empezamos muy fuerte, con ese impulso renovador al que aludía antes, pero creo nos hemos ido desinflado, tanto en cuanto hemos visto siempre el corporativismo como algo intrínsecamente malo, al tiempo que otros grandes cuerpos no lo han abandonado. El exceso de idealismo y generosidad nos ha llevado a ser los “junior partner” de los grandes cuerpos de la AGE.

### **¿Cree que el rol que actualmente desempeñan es el que necesita la AGE?**

Creo que debemos ir a una especialización, a pesar de ser generalistas, muy centrada en el campo gerencial. El disponer de un centro de formación y reciclaje para ACEs es vital, no para el cuerpo en sí, sino para poder servir mejor a la sociedad española.

### **¿Cree que la AGE necesita funcionarios especializados en gerencia y alta dirección pública?**

Por supuesto, de forma clara. En el cuerpo hay mucho talento, que debemos saber aprovechar para el servicio público. La externalización masiva de servicios, vía encomiendas, conciertos etc. es una respuesta natural a una falta de apuesta clara. A veces está justificada, pero su uso indiscriminado tiene un efecto pernicioso para el bien común, al introducir en ocasiones elementos alejados del talento y la capacidad y más próximos al clientelismo.

### **Si fuera así, como piensa que principalmente se debe formar la “cantera” para cubrir esa necesidad ¿Con cuerpos de funcionarios especializados en gerencia? ¿O a través de la formación posterior al ingreso en cualquier cuerpo A1? ¿De alguna otra forma?**

No creo que deban especializarse todos los cuerpos A1 en gerencia, si esto fuera así sólo debería haber un cuerpo de grupo A1. Tal y como está montado el sistema actualmente adolece de consistencia. ¿Para qué tener oposiciones diferentes con grados de dificultad muy dispares para terminar ocupando los mismo puestos? Debiera clarificarse y simplificarse el panorama de los diferentes cuerpos A1, hacer una estructura lógica. La reforma del 84 quedó inconclusa.

### **Si respondió que con cuerpos especializados en gerencia ¿Piensa que los ACEs debería ser uno de estos cuerpos? ¿Su perfil de formación y de puestos**

**desempeñados los capacitan ya para ellos? ¿En qué áreas recomendaría que los ACEs fortalezcan su formación y competencias?**

La vocación de los ACEs es gerencial, su propia naturaleza les hace óptimos para especializarse en gerentes, tanto en la propia AGE como en las empresas públicas y similares. El tener sentido de Estado es un valor que lleva todo funcionario en su ADN y tiene un valor incalculable.

**¿En un horizonte de 5 o 10 años, qué piensa que los Gobierno demandarán de los funcionarios de los cuerpos superiores?**

Mayor eficacia y eficiencia, más conocimientos financieros, dominio del inglés y otro idioma. En definitiva estar más acompañados con los conocimientos de las élites del sector privado para poder tener una interlocución adecuada y al mismo nivel, pero con esa idea, irrenunciable, de Estado y servicio público. Para ello se necesita una mejora de los cuadros retributivos clara. Con las retribuciones actuales nunca atraeremos talento.

**Hay mucha literatura académica y profesional sobre el marketing. Que tome como objeto de estudio y desarrollo al turismo es relativamente infrecuente, pero lo que es casi imposible de encontrar estudios sobre el marketing de paquetes turísticos y más aún sobre el de destinos ¿Por qué? ¿Qué dificultades entraña el marketing de destinos a la hora de sistematizar procedimientos herramientas, etcétera?**

Los destinos turísticos son un todo, donde se integran tanto el sector público como el privado, en su más amplia extensión. Los austríacos que están muy avanzados, conjuntamente con los suizos (su gran pecado es escribir solo en alemán), consideran beneficiarios, y por tanto partícipes del Turismo, a todo el sector privado: Le pongo como ejemplo las farmacias de los lugares turísticos de Austria pagan tasas por recibir turistas.

**Usted ha sido el responsable de marketing de una importante cadena hotelera española ¿En qué se diferencia el marketing hotelero del marketing de destinos? ¿Qué tipo de retos intelectuales y metodológicos plantea cada uno?**

En la hotelería se piensa en la cuenta de pérdidas y ganancias, realmente en Cash Flows, esto es en el día a día. Los recursos son limitados, aunque los grados de libertad son infinitos, en comparación con el sector público. El implantar una estrategia, si quiera un plan a tres años es complicado y hasta revolucionario. Lo positivo es que la efectividad de las acciones se mide y casi al instante. Esto es muy gratificante, si se tiene éxito claro, y en la batalla del mérito y capacidad han adelantado al Sector Público.

**Posiblemente el sector turístico privado y público tiene mucho que enseñarse el uno al otro ¿En qué áreas tiene más que aportar el sector privado y en cuales el sector público?**

Yo creo que el privado puede aprender del público, la estrategia y el conocimiento (knowlwdge, no networking). A la inversa el público puede aprender la realidad del día a día, la necesidad de acciones pegadas al terreno y rentables, el no disparar con pólvora del rey.

**¿Ha observado que durante su servicio en Turespaña los funcionarios experimenten algún tipo de adaptación actitudinal y de métodos de trabajo para acercarse más a las formas de trabajar del sector privado?**

En Turespaña se trabaja cada vez más con métodos que son usuales en el sector privado. En ese sentido, Turespaña es uno de los organismos más avanzados de la AGE. Cuando hablo de métodos del sector privado entiendo métodos de management empresarial universalmente aceptados, que no son siempre los que aplica el sector privado de las Pymes.

**Si respondió que sí a la pregunta anterior ¿Considera que esa “reconfiguración” puede ser un referente a tener en cuenta en los procesos de cambio que sufre la AGE?**

Por supuesto y creo que un buen ejemplo es el Master en Dirección de Turismo que pusimos en marcha en el curso 2013 en el INAP, donde se aplicaron y explicaron técnicas actuales

*Manuel Butler es ACE de la XXII Promoción. Doctor Ingeniero Naval por la Universidad Politécnica de Madrid, PADE por IESE Business School y Corporate Finance por la London Business School. Su vida profesional está vinculada al sector turístico tanto en la empresa privada como en la Administración, habiendo sido Director General Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), Presidente de la European Travel Commission (ETC), Consejero de Turismo en las Embajadas de España en Londres y en Berlín, o Director General Comercial y de Marketing de Husa Hoteles. En total más de 28 años dedicados al Turismo y al Servicio Público. Actualmente es Profesor de Gestión de Destinos Turísticos en Instituto de Empresa y Asesor del Secretario de Estado de Infraestructuras, Transportes y Vivienda.*

*Entrevista realizada por Miguel Nieto-Sandoval San Segundo.*