

**Jaime Haddad Sánchez de Cueto: “Soy partidario del aprendizaje constante, del permanente reciclaje, de la innovación, de la ilusión por el trabajo. Creo que el peor estado en el que puede caer un funcionario es la rutina”.**



En esta entrevista, Jaime Haddad Sánchez de Cueto 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, sobre cómo mejorarla y su valoración de su paso por ella, así como su experiencia como funcionario y su paso por la política.

## **¿Qué le llevó a preparar una oposición e ingresar en la Función Pública? Si pudiera elegir de nuevo, ¿haría la misma elección?**

He convivido toda mi vida con funcionarios, así que desde niño he sabido lo que significa ser un servidor público. Nunca he tenido esa imagen distorsionada que, a veces, desgraciadamente, puede tener de nosotros una parte de la sociedad; y, conociendo de primera mano lo que representa la figura del funcionario, aprendí también desde muy joven a apreciar su labor ya identificarme con los valores que representa el servicio público. Por tanto, sí; 18 años después, volvería a hacer la misma elección.

## **¿Cuáles son las características y valores que le llevaron a optar por este Cuerpo?, ¿cuáles considera que son exclusivas de este cuerpo que nos diferencian de otros?, ¿qué considera que deberíamos cambiar o mejorar?**

De nuevo por tradición familiar muy cercana, tuve ocasión desde siempre de conocer el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Por eso, pude ser testigo privilegiado de lo que supone la pertenencia, no ya a un cuerpo de élite en la Función Pública, sino en concreto, a un cuerpo generalista como el nuestro. Me voy a permitir la falta de modestia, por la parte que me toca, de afirmar que los ACEs son el motor de la Administración. Una formación teórica lo suficientemente amplia, sumada a unas capacidades, demostradas en el proceso selectivo, de comunicación y aplicación práctica de los conocimientos, facultan, con garantía de éxito, para el desempeño de casi cualquier tarea encomendada en el ámbito del sector público. Es quizá esa capacidad para asumir prácticamente cualquier tipo de responsabilidad la característica más específica del Cuerpo.

**Somos un Cuerpo generalista especializado en estrategia, planificación y dirección, ¿qué tipo de áreas funcionales a su juicio son las que deberíamos ocupar con carácter preferente?, ¿en qué áreas recomendaría que fortaleciéramos nuestra formación?**

No me resigno a fijar áreas funcionales de desempeño preferente, porque eso equivaldría a un encorsetamiento contradictorio con la propia naturaleza generalista del Cuerpo. Es evidente que lo que conocemos como servicios horizontales representa un campo natural en nuestro desarrollo profesional. Pero, como decía, un ACE tiene potencial para realizar una magnífica labor en cualquier puesto más allá de los límites de una Subsecretaría. Sin excepciones. Por poner tan solo algún ejemplo que conozco bien, en el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, tenemos compañeros en centros directivos tan dispares como la Dirección General de Sostenibilidad de la Costa y del Mar, la del Agua, la de Sanidad de la Producción Agraria o la Oficina de Cambio Climático. Y todos ellos desarrollan un excelente trabajo.

**¿En qué momento y por qué decidió dar el salto a la política?**

Tuve el honor de trabajar muy de cerca con la ministra Loyola de Palacio. Junto a ella aprendí el valor de la honestidad y la dedicación plena al trabajo; y fui consciente de que, desde puestos de responsabilidad y de acuerdo con las propias ideas, se pueden hacer muchas cosas para mejorar la vida de los ciudadanos. Seguidamente coincidí, hace ya 14 años, con el ministro Arias Cañete, un político de pura cepa, apasionado por el servicio al ciudadano, del que aprendí -y sigo aprendiendo cada día- el sentido de la responsabilidad, el rigor con el que se

deben abordar los problemas y la capacidad de hacer que lo difícil parezca fácil. Con estos buenos maestros, la posibilidad de defender, o al menos intentar defender, el interés general desde el enfoque ideológico que cada cual asume como más acorde con su forma de ver la vida es lo que me animó a dar el paso.

**De sus distintas etapas como alto cargo, ¿en cuál le resultó más útil la formación adquirida en este Cuerpo? ¿Recuerda su trabajo con colaboradores ACEs? En caso afirmativo, ¿qué tipo de actividades le resultaban más aptas para encomendarles responsabilidades?**

En todas las etapas he tenido ocasión de hacer uso de lo aprendido. No es una exageración. Aprobé la oposición con un temario de 160 temas. Pues bien, puedo afirmar que el 90% de lo estudiado ha sido útil para mi trabajo: desde los pormenores de la práctica parlamentaria, tan necesarios en un Gabinete –mi primer cargo de responsabilidad-, hasta los fundamentos del cargo que ahora ocupo. Por otro lado, a lo largo de mi carrera profesional, he tenido la suerte de coincidir con decenas de compañeros, excelentes profesionales, con capacidad y con criterio y, quiero subrayarlo, con voluntad y ganas para sacar adelante cualquier trabajo y solucionar cualquier problema.

**¿Considera que su formación como funcionario de un Cuerpo superior de la Administración del Estado ha contribuido a un mejor desempeño de sus responsabilidades políticas? En caso afirmativo, ¿en qué medida y de qué forma aporta un ACE valor añadido respecto a otros cuerpos de funcionarios?**

A diferencia, quizá, de lo que puede ocurrir con otros grandes Cuerpos de la Administración, un miembro del CSACE conoce de antemano conceptos arcanos para el común de los ciudadanos

como ADOK, EX11, incorporación de crédito o índice verde. Personalmente, me ha resultado muy útil haber sido técnico, y concretamente técnico del CSACE antes que alto cargo, porque compartir el mismo idioma y una base de formación con las personas de tu equipo facilita la comunicación y la toma de decisiones en las cuestiones que me puede plantear, ya sea el Oficial Mayor, el Jefe de Oficina Presupuestaria, el Subdirector de Asuntos Comunitarios o el de Legislación. En definitiva, considero que redundaría en una mejor gestión. Y todo eso se lo debo a mi formación como ACE.

### **¿Echa algo de menos de la carrera administrativa que no ha podido realizar desde su posición política?**

Debo decir que no, simplemente porque no considero mi cargo actual como algo ajeno a la carrera administrativa. Posiblemente, es en la figura de un subsecretario en la que confluyen con más claridad gobierno y administración. Todos los días me rodeo de administración, todos los días gestiono. Entre mis responsabilidades figura como prioritario el correcto funcionamiento del Ministerio: cuidar los RR.HH, planificar y ejecutar presupuesto, mantener las instalaciones y sostener las comunicaciones, impulsar el programa legislativo o coordinar las relaciones internacionales. En definitiva, gestión administrativa en el más amplio sentido de la expresión.

### **¿Qué le recomendaría a un político en su trato con los funcionarios de cuerpos superiores? Y a la inversa, ¿qué le recomendaría a los funcionarios directivos en su trato con sus superiores altos cargos?**

No soy muy partidario de hacer recomendaciones, pero puedo compartir mi opinión. Quizá a veces existe un recelo mutuo, pero un buen político debe tener la máxima confianza en los técnicos,

atender sus indicaciones, porque ellos son los garantes de que el sistema funcione. Un clima de confianza es esencial para que la máquina siga en marcha sin descarrilar, y debe calar la idea de que el burócrata no es el enemigo del buen político, sino su compañero de viaje. A la inversa, entiendo que es misión de los funcionarios llevar al terreno de lo real, las formulaciones electorales contenidas en el programa de la opción política que, en cada etapa, refleja la voluntad de la mayoría de los ciudadanos. Es la base de la democracia, y corresponde a los funcionarios ejecutar ese trabajo, aunque no siempre sea sencillo. Pero es el esfuerzo exigible a un buen servidor público.

### **Haciendo balance ahora que nuestro Cuerpo cumple 50 años, ¿qué influencia cree que ha tenido la historia política de este periodo en la carrera administrativa de los ACEs?**

La Administración Pública de un país es un reflejo de la sociedad a la que sirve. Porque su razón de ser no es otra que atender las necesidades y demandas de sus ciudadanos. Y las necesidades y demandas de los españoles de 1964, es evidente, poco tienen que ver con las de los de 2014. Tampoco los mecanismos de los que dispone el sector público para responder. Es evidente que la carrera también se ha visto afectada por los cambios. Hace 30, 40 ó 50 años, un entonces TAC podía ser muy bien responsable de que no faltaran pizarras en las escuelas de la provincia en la que estuviera destinado. Hoy muchos de nuestros compañeros dividen su tiempo entre Madrid y Bruselas. En este contexto, creo que se debe poner en valor la capacidad de adaptación de un Cuerpo como es el de Administradores Civiles del Estado a la nueva realidad de un Estado socialmente avanzado, fuertemente descentralizado e integrado en instancias supranacionales, consiguiendo al tiempo mantener su prestigio y su reconocimiento entre todos aquellos que conocen mínimamente la Administración. En cualquier caso, habiendo cambiado el

contenido del trabajo, y, por supuesto, la forma de trabajar, lo que permanece, en mi opinión, es el profundo respeto hacia el concepto de servicio público. En la I promoción como en la L.

**¿Qué recomendaría a las Promociones que están en activo?, ¿qué virtudes y defectos considera que tenemos en nuestra labor como directivos públicos al servicio del ejecutivo?**

Estamos atravesando una etapa de cambios en la cultura administrativa. Tenemos ya en el BOE una Ley de Transparencia que entrará en vigor en unos meses, el panorama presupuestario es muy distinto al que nos habíamos acostumbrado y las medidas de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas están en marcha. Estamos dando pasos muy importantes hacia una Administración más moderna, más eficiente y con mayor calidad en el servicio. El camino está trazado, y ahora estamos empezando a recorrerlo. Y el CSACE no debe ser un mero espectador del proceso; sino que debe liderarlo. Si existe un Cuerpo de funcionarios que conozca bien los mecanismos de la Administración, sepa identificar sus fortalezas y debilidades y tenga coraje y conocimiento para reconducir inercias anacrónicas (el célebre “porque siempre se ha hecho así” que todos nos hemos encontrado en algún momento) ese el de Administradores Civiles del Estado. Creo que somos la antítesis del “funcionario de manguito”, y esto nos sitúa en un lugar privilegiado para ser protagonistas de la Administración del siglo XXI.

**De su carrera profesional ¿qué destacaría como un logro del que se siente especialmente orgulloso? ¿Hay algo que le hubiera gustado hacer y no tuvo ocasión para ello? ¿Ha habido algún momento de su carrera administrativa que le**

## **haya resultado especialmente duro? ¿Aprendió algo de esa situación?**

18 años dan para mucho, pero si tuviera que destacar un par de situaciones especialmente complicadas mencionaría dos e que me tocó vivir en el entonces Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: la crisis de las vacas locas y la tragedia que para los pescadores y mariscadores españoles supuso el hundimiento del Prestige. En momentos de crisis como los que he mencionado, en los que hay que dedicar al trabajo mucha más energía de lo habitual ,porque en cuestión de horas se pone en riesgo la posibilidad de subsistencia de miles de familias, es cuando el servidor público debe estar más a la altura. Creo que las medidas que en su día tuvimos ocasión de poner en práctica sirvieron, al menos, para paliar los perjuicios más inmediatos y sentaron las bases para seguir trabajando en evitar situaciones similares en lo sucesivo. En mi día a día sigo conviviendo con situaciones que afectan a muchas personas: sequías, temporales, pedriscos... Una de mis mayores satisfacciones como servidor público consiste en contribuir a que, quien atraviesa por un mal momento, pueda contar con el respaldo de las instituciones. En definitiva, para eso nos formaron; y para eso existe la Administración Pública.

## **¿Cómo describiría su paso por la AGE? ¿Habría una frase que resumiera su experiencia?**

Desde mi primer destino, una Jefatura de Servicio en el Ministerio de Fomento, he pasado por muy distintos destinos e incluso otras Administraciones. He tenido la suerte de hacer cosas muy distintas, aprender sobre materias tan dispares como agricultura, sanidad o transportes y conocer a gente muy interesante. He vivido, y estoy viviendo, mi carrera administrativa con total vocación; y me siento privilegiado, y muy feliz, por poder desempeñar este trabajo.

**Si tuviera que destacar la ejemplaridad de algún compañero del Cuerpo por su actuación brillante y útil para la sociedad ¿qué destacaría y porque?**

Al leer esta pregunta no puedo evitar pensar en la persona por la que en estos momentos soy Administrador Civil del Estado. Mi padre. Jesús Haddad, como saben muchos compañeros que trabajaron con él, era alguien especial, muy comprometido, con una capacidad tanto de afrontar los problemas como de aglutinar personas en torno a proyectos fuera de lo común pero sobre todo esto, su enorme virtud era que daba importancia a lo que de verdad la tenía, las personas y sus problemas. Le tocó afrontar una etapa muy difícil de nuestra historia, la transición, en un puesto realmente complejo y en aquellos momentos, peligroso, la Dirección General de Instituciones Penitenciarias. Inició la reforma penitenciaria que pretendía adaptar el sistema a los nuevos valores que traía la Democracia aunque por desgracia no pudo concluirla ya que fue asesinado en atentado terrorista en el año 1978. Entenderán que para mí es un referente presente en todo lo que hago y me siento profundamente orgulloso de ser hijo de una persona a la que quitaron la vida por intentar mejorar la vida de los ciudadanos de nuestro país.

**De los problemas más destacados de la AGE y de la Función Pública en España, ¿cómo cree que podrían los ACEs contribuir a abordarlos?**

EL CSACE cuenta con un activo fundamental, como antes señalé: Su profundo conocimiento de la Administración General del Estado. Los ACEs ocupan puestos clave en las Subdirecciones Generales de Recursos Humanos, en las Secretarías Generales Técnicas, en las Oficialías Mayores y en las Oficinas

Presupuestarias: Controlan el motor, como decía antes, y son al mismo tiempo los mecánicos de un vehículo, que, a veces, puede parecer anticuado, pero que tenemos la obligación de adecuar a las nuevas autopistas. En este momento, aunque disponemos de menos combustible, conservamos la capacidad para, organizándonos bien, para cumplir nuestros objetivos. Pero es que, además, tenemos compañeros al volante, en las unidades verticales: en Turismo, en Cultura, en Educación, en Medio Ambiente o en Sanidad, por citar solo algunos ámbitos, asesorando sobre el rumbo, la velocidad y las señales de peligro para alcanzar un nivel de servicio óptimo, fundamentado en la excelencia.

### **¿Cómo cree que pueden los ACEs prestar su apoyo a un mejor diseño e implantación de las políticas públicas?**

Soy partidario del aprendizaje constante, del permanente reciclaje, de la innovación, de las ideas, de la ilusión por el trabajo. Creo que el peor estado en el que puede caer un funcionario es la rutina. Si alguien tiene esa sensación, posiblemente debiera intentar prestar su servicio en otro lugar, en áreas ajenas a todo cuanto hubiera hecho antes. Porque, insisto, uno de las grandes ventajas del CSACE es su adaptabilidad, su enorme movilidad. La mejor forma de prestar apoyo, de realizar bien el trabajo, es creer en lo que se está haciendo.

*Jaime Haddad Sánchez de Cueto ha sido director de programa en la Subdirección General de Recursos del Ministerio de Fomento, coordinador de área y coordinador general del Gabinete de la ministra de Agricultura, y director del Gabinete de la Ministra de Agricultura. En 1999 fue nombrado secretario general del Fondo Español de Garantía Agraria y en abril de*

*2003 pasó a ocupar el puesto de director general de Planificación Económica y Coordinación Institucional del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Fue secretario general técnico de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid y posteriormente secretario general técnico de la Consejería de Transportes e Infraestructuras de esa comunidad autónoma. Desde diciembre de 2011 es subsecretario de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.*

*Entrevista realizada por Patricia de Las Morenas.*