

Alberto Sereno: “La principal característica de nuestro cuerpo es su visión global de la Administración. Gracias a nuestra preparación, la experiencia que adquirimos en los distintos destinos y nuestra red de contactos nos permite tener un conocimiento muy valioso de quien está en cada sitio y qué utilidad se le puede dar a esa red de contactos y conocimiento para los intereses concretos de la organización de destino”.



Alberto Sereno, Secretario General del CSIC, 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.

Me dicen que es usted un TAC poco usual, de rama científica y militar de complemento, ¿es así?

Casi es así, hice Ciencias Biológicas en la Universidad Complutense de Madrid. Al acabar la carrera me quedé como decano de mi colegio mayor y a la vez comencé a hacer la tesis en la Facultad de Veterinaria sobre microbiología y tecnología de los alimentos. Y en ese instante se me cruzó el servicio militar obligatorio, que hice en el IMEC en el Ejército del Aire. Estando destinado en Canarias me enteré de que, debido a mi ausencia, mi tesis, y la correspondiente beca de Caja Madrid, se la adjudicaban a mi ayudante. Ese fue el fin de mi efímera carrera universitaria. Así que decidí seguir el camino que entonces tenía ante mí, y me quedé varios años en el ejército, llegando a ser teniente con destino en Madrid.

Estando en el Ejército superó usted las oposiciones de ACE. ¿Cuál fue su experiencia inicial en la Administración como ACE?

Efectivamente preparé las oposiciones estando en el Ejército del Aire. Elegí este cuerpo porque, en aquel momento, unas amigas de mi mujer las estaban preparando y me parecían muy interesantes por su contenido, por todo lo que se podía aprender preparándolas. Era un temario que te permite tener una visión completa de la Administración y de España y podías aprender de casi todo lo público. Y por último, la labor a desarrollar una vez que superabas la oposición y la amplitud de destinos posibles me pareció un desafío profesional muy atractivo. Y sigue siendo así. Yo ingresé en el cuerpo de los ACE por la rama técnica, la menos numerosa del cuerpo. Y mi primer destino fue el Inem, donde me ocupé de la gestión de recursos, aprendiendo de nuestros mayores, especialmente sobre gestión económica y de personal. Creo que es muy oportuno comenzar la carrera en un puesto de gestión.

Posteriormente desarrolló su carrera en Administraciones Públicas, donde fue, entre otros puestos, DG de Función Pública y DG de Servicios de ese Ministerio. ¿Qué balance hace de su paso por AAPP? Y

en este sentido ¿Qué opinión tiene sobre la Ley 30/84, de medidas para la reforma de la Función Pública?

Mi paso por Administraciones Públicas comenzó en el ámbito de la administración territorial. Me lo pasé muy bien allí y aprendí mucho. Fueron momentos de renovación del sistema de financiación de las CCAA y de los Entes Locales, y trabajábamos codo con codo con las Diputaciones provinciales, en el programa de cooperación económica local. Después fui destinado a la Subsecretaría del Ministerio, como DG de Servicios, desarrollando las labores propias de la administración del Ministerio. Y de ahí pasé a la DG de la Función Pública, hasta la llegada del primer Gobierno del PP. Esta última época fue muy difícil, con todo el desgaste del último Gobierno del Presidente González y muchas fuerzas en contra de cualquier iniciativa de función pública. En cuanto a la Ley 30/84, cuando llegué a Función Pública ya llevaba una década en vigor, por lo que mi fase fue más de pensar en lo que vendría después, con la redacción del primer borrador de Estatuto del Empleado Público. La Ley 30/84 tiene sus virtudes, porque sirvió para traer modernidad a la AGE, y sus defectos, algunos especialmente notorios para nuestro cuerpo.

¿En qué sentido fue negativa para los ACEs la Ley 30/84?

Por ejemplo, terminó con la exclusividad que tenían los TACs sobre la movilidad en puestos directivos, abriendo esa capacidad de movimiento a otros cuerpos. Aunque esto quizá haya sido peor para la propia Administración que para nosotros. Y la concepción rígida del puesto de trabajo de la Ley 30/84 choca con nuestro esquema tradicional de Función Pública, basado en la selección por cuerpos, sobre todo cuando se trata de puestos generalistas.

Me cuentan que en aquella época en Función Pública participó usted en importantes reuniones clave. ¿Es cierto que en medio de un brain storming sobre la función pública, en el Castillo de Navas del Marqués,

mostró usted una gran habilidad directiva al recitar de memoria...el conxuro frente a una quemada?

(Risas) ¡Pues sí! y le diré que no es nada fácil adquirir esa habilidad directiva. Fuera de la anécdota, la pregunta me parece oportuna porque creo que lo mejor es trabajar de una forma divertida, o mejor dicho, saber divertirse cuando se trabaja, sin menoscabo ni del compromiso ni de la calidad, claro. Yo no puedo con esos sufridores del puesto, que son siempre quejido y seriedad.

Ha sido durante una década Director general del Instituto Geográfico Nacional. Estando allí participó en el proyecto Administración y competitividad/ Nueva economía 20+20, con el Plan Nacional de Ortofotografía Aérea. Fue esta una de las experiencias de éxito elegidas como representativas de los valores y usos de la Nueva Economía. ¿Qué balance sacó de ese proyecto? ¿cómo se puede expandir en el resto de la Administración esa experiencia de mejora de la competitividad?

Administración y competitividad/ Nueva economía 20+20 fue una experiencia patrocinada por la Escuela de Organización Industrial con la que se trató de dar visibilidad a 20 experiencias públicas ampliamente competitivas con el entorno privado. Y esa experiencia nos la encargó la EOI a 9 compañeros. Una de las experiencias de éxito competitivo que seleccionamos fue el Plan Nacional de Ortofotografía Aérea (PCN), que pretendía ahorrar costes de todas las Administraciones poniendo en común los recursos de cada una. Así, bajo el paraguas del Plan, y liderados por el IGN, reunimos a todos los responsables públicos de cartografía para elaborar juntos la base de toda la cartografía española y que fuera de acceso gratuito a la ciudadanía on line. De hecho, si se fija, por ejemplo, en los mapas de google podrá ver la leyenda Base Cartográfica Nacional-IGN. Esto supuso un abaratamiento de los costes para todos, una armonización de datos y bases utilizados y hacer más con menos. Y también seguridad en la planificación del trabajo para las empresas del

sector. En definitiva, fue una forma de poner en práctica, con buen sentido, el Estado autonómico. ¡Y hasta tiene un premio de la ONU!

Ahora ocupa el cargo de Secretaría General del CSIC, cuénteme el secreto. ¿Cómo se consigue que un instituto en llamas por los recortes deje de ser noticia?

Bueno, el CSIC no es un Instituto. Es una enormidad que agrupa a más de 130 institutos en España y fuera, con más de 14 mil trabajadores a su servicio, 5000 de ellos doctores, y con un presupuesto anual de más de 700 millones de euros. Es una agencia estatal que curiosamente no tiene contrato de gestión, que es como pelear con un brazo atado a la espalda. Es cierto que el CSIC había llegado a una situación muy peligrosa, pero lo estamos sacando adelante. ¿Cómo? Pues, como somos conscientes del momento de esfuerzo presupuestario que también padecen los ciudadanos españoles, hemos ejecutado un plan de reajuste que se ha focalizado no en los proyectos de investigación, que mantienen cifras similares al escenario anterior, sino en los gastos de funcionamiento.

Por tanto, ¿se pacificó el conflicto en el CSIC?

Yo no diría tanto, ha habido protestas, ha habido manifestaciones contra los recortes en la investigación, las famosas mareas rojas....Pero creo que la protesta ha ido a menos, ya que los científicos son gente inteligente que ha sabido comprender que todos los esfuerzos de gestión han incidido en los gastos menos necesarios y no en la inversión científica, que es lo que temían los que protestaban.

¿Qué características comunes atribuye a los ACEs que sean exclusivas de este Cuerpo?

Para mí la principal característica de nuestro cuerpo es su visión global de la Administración. Da igual el destino concreto que tengamos (CSIC,

IGN,..), nuestra visión siempre es más amplia que la del sitio en el que temporalmente estemos sirviendo. A ello se puede añadir que, gracias a nuestra preparación, la expertise que adquirimos en los distintos destinos y nuestra red de contactos nos permite tener un conocimiento muy valioso de quien está en cada sitio y qué utilidad se le puede dar a esa red de contactos y conocimiento para los intereses concretos de la organización de destino. Uniendo dos conceptos, uno biológico y otro físico, nuestra capacidad de simbiosis y de sinergia.

¿Qué influencia cree que han tenido los ACEs en la AGE? ¿y qué influencia han tenido los cambios políticos en el desarrollo de la carrera administrativa de los ACEs?

Somos un cuerpo que sabemos preparar a la superioridad buenas decisiones, bien diseñadas y orientadas, y que sabemos ejecutar sus decisiones, incluso cuando no son buenas. Tenemos una demostrada capacidad para ejecutar las políticas públicas que se deciden desde los órganos superiores, con lealtad a la Administración, con visión global y no tan focalizada como puede ser la de otros cuerpos.

Ya, ya, pero luego llega el Prestige y la culpa es de las decisiones propuestas por los técnicos ¿son aceptables estas críticas?

El Prestige fue un accidente desastroso, pero también puso de manifiesto unas carencias de un Estado que en muchas cosas aún está en construcción. Recuerdo nítidamente la cara de sorpresa del entonces Ministro Álvarez Cascos cuando le llevé unas imágenes de satélite del desastre, momento en que se dio cuenta gráficamente de la magnitud de la mancha. En toda decisión política, los fundamentos técnicos son esenciales para tomarla, pero eso no quiere decir que la decisión final sea la más acertada de entre las posibles ya que, junto con las cuestiones técnicas, otros factores (visión política, intereses locales, acuerdos superiores...) influyen en la toma de decisiones.

Si tuviera que destacar la ejemplaridad de alguna actuación brillante y útil para la sociedad realizada por algún compañero de Cuerpo señale cuál y por qué.

Hay momentos estelares muy llamativos y útiles para la sociedad, pero seguro que es más importante el trabajo diario, cotidiano, de los compañeros y, especialmente, de los más jóvenes, que están magníficamente preparados y están siendo capaces de aportar calidad y prestigio a nuestro cuerpo, sobre todo dentro de la propia Administración. Y en este mismo sentido, habría que recordar a aquellos que, hace ya muchos años, con Nono Velayos a la cabeza, consiguieron que el coeficiente de nuestro cuerpo estuviera en el máximo. Si no hubiéramos ganado aquella batalla...no sé, seguramente no seríamos lo que somos ni podríamos hacer lo que hacemos.

¿Por qué, siendo un cuerpo de prestigio, no se nos percibe como tal por la ciudadanía, como sí ocurre con otros cuerpos superiores?

Hay que partir de la base de que no se nos percibe como un cuerpo sino, en todo caso, como "funcionarios", con todo lo bueno y lo malo que eso implica. A ello hay que unir que como colectivo no tenemos una presencia pública destacada. Pero si se hace un análisis profundo de la AGE se verá que somos los que estamos llevando la carga real de la gestión pública, que somos los que están llevando adelante esta Administración. Por otra parte, somos un cuerpo con poca conciencia corporativa, porque nos sentimos más identificados con toda la AGE, y con la organización concreta donde prestamos servicio, que preocupados por nuestra consideración profesional como colectivo. Además somos un cuerpo muy heterogéneo, con accesos variados y visiones y posiciones muy distintas, incluso contrarias entre sí, lo que impide que haya una unicidad de visión como cuerpo.

E internamente ¿Por qué cuando se coincide dentro de la Administración con otros cuerpos superiores (mesas de contratación,...) a veces es necesario demostrar a priori nuestra profesionalidad?

Yo no creo que eso sea así, pero quizá, en algún caso, algún compañero no haya estado muy lucido en esos foros y se hace una falsa extrapolación de esa mala praxis. Pero en las mesas de contratación y en la contratación administrativa están actuando muchos compañeros con brillantes carreras que son una garantía de limpieza y transparencia en el proceso y de eficacia en el resultado.

Hablemos de la falta de carrera administrativa. Mi anterior entrevistado D. Antonio M^a Ávila decía lo siguiente: “Los cargos de responsabilidad no se nombran por mérito, o por color político, sino sólo por mero amiguismo. Los drásticos cambios de los órganos superiores y directivos, que increíblemente llegan hasta el nivel de Subdirector, no solo ocurren cuando cambia el color político; basta con que cambie el titular del Departamento para que se produzcan los desmandados ceses. ¿comparte esta visión? ¿Qué habría que hacer a nivel estatutario para garantizar cierta carrera a nivel Subdirector? Esas afirmaciones de mi amigo Antonio M^a Ávila son un tanto exageradas. Por ejemplo, yo he sido DG en un mismo centro con gobiernos de signo político distinto, y hay muchísimos compañeros que siguen en sus puestos directivos a pesar de los cambios políticos o de quien los nombró. Pero está claro que esas situaciones no son las usuales y que cuando a uno lo nombran es porque el que nombra lo conoce o tiene referencias, aunque hubiera podido nombrar a cien mejores. Para hacer frente a este verdadero problema de nuestra Administración, lo que se debería hacer es aprobar un Estatuto del Directivo Público que garantice una segunda carrera profesional para los altos funcionarios llamados a ejercer la dirección pública.

Como decíamos antes, fuiste DG de la Función Pública. Y coautor de la figura PPA (comúnmente conocido como mochila), para dar solución a la situación de los cesados que el control democrático exigía. De todos es sabido que, con honrosas excepciones, este sistema se ha desvirtuado en las mochilas provenientes de servicios especiales, que, ante una ausencia de carrera administrativa y unas condiciones muy difíciles de renunciar, no son percibidas como situaciones provisionalísimas, sino como un privilegio intemporal ¿precisa de una actualización este necesario sistema?

En el año 96 en el impasse del cambio político, el DG de Costes de Personal José Luis Blanco Sevilla, compañero, y yo como DG de la Función Pública, ambos con magníficos equipos de TACs, impulsamos una resolución, un tanto farragosa, que es la de las mochilas, para garantizar que la caída de un puesto directivo fuese profesionalmente respetuosa, suave, con paracaídas, para cumplir lo que ya decía el reglamento. La idea es que esto fuera provisional, tú caías con el paracaídas, llegabas al suelo sin estrellarte y al andar te lo quitabas para caminar mejor. Se previó un periodo máximo de mochila en 18 meses. Pero luego esta provisionalidad de 18 meses se desvirtuó a perpetuidad. Y fue porque alguien consiguió vía judicial que esos 18 meses se convirtieran en otros 18 meses y luego en otros 18 meses más y ya automáticamente se prorrogan sine die. En fin, yo ya he renunciado a dos magníficas mochilas... Creo que su regulación necesita ser actualizada y recuperar el espíritu original de la medida y acotada en el tiempo. Pero el concepto es doblemente beneficioso: para el que ocupa la mochila y para la organización de acogida, que recibe, digamos "de gratis", un elemento valioso en su estructura. Quizás debería integrarse totalmente el puesto en la estructura del servicio efectivo al que se adscriben.

Da la sensación que otros cuerpos son más respetuosos con la carrera administrativa de los compañeros cesados, respetándoles niveles o carreras exteriores por ejemplo, ¿somos nosotros menos solidarios con nosotros mismos?

Por decirlo más rotundamente, otros cuerpos son menos caníbales que el nuestro, siendo más respetuosos con su propia gente. Pero eso es, me parece a mí, por uno de los aspectos distintivos que tenemos, y es que somos un cuerpo que busca a veces más el bien general que el de nuestro propio colectivo.

A veces conocemos, con cierta envidia, la visible labor de organizaciones profesionales de otros cuerpos superiores. ¿Cómo debería funcionar y que fines debería de tener una asociación profesional de ACEs?

El objetivo de toda asociación profesional es el de defender los intereses profesionales de sus asociados. Pero nuestro caso es singular, ya que por nuestra identificación con el conjunto de la Administración, la asociación de ACEs persigue más la defensa de los intereses generales, creo yo, que los particulares de sus asociados. Esto nos difumina pero también nos hace más grandes, pensamos en cómo mejorar la Administración en su conjunto, no egoístamente en cómo beneficiarnos de ella como cuerpo.

Pero como cuerpo asociado, ¿no tenemos nada que aportar a la sociedad? Por ejemplo y dada nuestra transversalidad, ¿nuestra visión de una administración de futuro?

Sí sería posible dar una visión a medio y largo plazo, a 20 o 50 años vista, de donde debería estar la Administración española. Pero una aportación unitaria al debate actual, aunque necesaria, es muy difícil ya que, dada nuestra heterogeneidad, seguramente no seríamos capaces de conciliar una postura común. Somos diversos en la procedencia, en los intereses, en los planteamientos profesionales, experiencias,.. y es muy difícil, por ejemplo, poner de acuerdo en el modelo de gestión, o en el de control interno o en el presupuestario a TACs de Defensa con los de Cultura o Hacienda. El único punto en común que nos une es la Administración en sentido genérico. Pero no pretendas que le diga a la asociación que es lo que tiene que hacer, porque lo sabe mejor que yo.

Pero perdona que insista ¿le hace falta al cuerpo una política de visibilidad?

Bueno a todos nos gusta ser reconocidos, pero no sabría qué contestarte en nuestro caso. Una de nuestras fortalezas es la discreción o “clandestinidad” de nuestra acción. Y esa discreción que tenemos interiorizada es la que ha hecho que me resistiera tanto a esta entrevista, como sabes (sonrisa). Se puede afirmar que llevamos el peso de la Administración pero sin la carga de representación que suponen los cargos más relevantes; exagerando un poco se podría decir que somos una especie de “gobierno oculto”. Si te fijas, en las Comisiones de Subsecretarios y Secretarios de Estado, en su conjunto en este periodo constitucional, nuestro cuerpo gana por mayoría. Es cierto que dependiendo del color político puede que otros cuerpos primen más que el nuestro, por estar más identificado su cuerpo en conjunto con una determinada tendencia, pero lo que está claro es que nosotros siempre estamos; en mayor o menor medida, pero estamos.

Entonces siendo ACEs ¿lo más oportuno es ser apolítico?

¡No! Es mejor ser profesional y ejercitar tu ideología en donde corresponde, que no es en el puesto desempeñado.

Tú has sido Director General de la Función Pública ¿cuál es tu modelo de futuro para la función pública española?

Se echa de menos una visión a largo plazo de dónde queremos ir, hacia dónde va la Administración, hacia dónde va España. En este sentido, el problema territorial es paradigmático, porque la Administración y su función pública deben servir a la sociedad a través de un modelo institucional concreto. En cuanto a la actualización del funcionamiento de la Administración española, no soy partidario de grandes reformas, creo más en las pequeñas y concretas. Creo

que debe existir un marco general y explícito de actuación en las funciones administrativas pero sin que se constriña la capacidad de acción de las distintas organizaciones que la forman, para que puedan actuar de forma eficiente y competitiva. Y en nuestro caso, me parece imprescindible una regulación general de las funciones directivas pero sin impedir las singularidades, que no privilegios, de las labores concretas en cada organización.

¿Dónde encajaremos ahí los ACEs?

Pues los ACEs encajamos perfectamente en la Administración en sí, vaya, la Administración somos nosotros, junto con muchos otros, pero no sin nosotros. Por tanto, la Administración será lo que nosotros contribuyamos a que sea, con nuestro trabajo diario y nuestro ejemplo.

Está claro que el papel de tecnócrata o gestor de los TACs se está diluyendo, sobre todo por la descentralización de la gestión administrativa ¿Cuál es nuestro rol?

Yo no creo que hayamos perdido el rol de gestores, de hecho en la Administración, salvo la Agencia Tributaria y la Seguridad Social, copamos los puestos claves de la gestión; y en las CCAA tenemos muchos compañeros también en puestos de gestión. Y en aquellos Ministerios que han perdido competencias gestoras en favor de las CCAA, la labor de construcción del Estado se hace a través de las funciones de planificación, coordinación, regulación, etc...que desarrollan muchos de nuestros compañeros de cuerpo. Y decir que planificación y coordinación no es gestión no creo que sea del todo exacto.

¿Es cierto que a un gallego como usted solo lo cesa otro gallego?

¡Puede que sí! Más concretamente, a este pontevedrés sólo lo han cesado, por ahora, otros pontevedreses (risas). Yo he sido cesado dos veces, la

primera como DG de la Función Pública por el entonces Ministro Rajoy y la última en 2012 del IGN por la Ministra Pastor, pontevedresa de adopción. Pero he de decir que fueron ceses muy agradables, si se puede decir así, en el sentido de que me sentí respetado.

¿Vostede coma galego sube, baixa ou depende?

Pois depende. Sobre todo depende de con quién. Lo que no me gusta es hacer nada solo (sonrisa).

Alberto Sereno Álvarez, nacido en la muy noble y muy leal ciudad de Tuy (Pontevedra) en 1956, es Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad Complutense de Madrid y funcionario del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Desde 2012 ocupa la Secretaría General del CSIC. Anteriormente, desempeñó numerosos puestos de responsabilidad en la Administración del Estado, tales como Director General de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas o Director General de la Función Pública. También ejerció funciones muy ligadas al territorio, como Subdirector General de Análisis Económico de Comunidades Autónomas y Vocal de las Juntas Rectoras de Promoción Económica de diferentes Comunidades Autónomas; o formativas, tanto sobre Dirección y Planificación Estratégica, como sobre las políticas europeas destinadas al desarrollo territorial. Dirigió desde 2002 el Instituto Geográfico Nacional y fue Presidente del Centro Nacional de Información Geográfica. Además, fue Presidente Alternativo de la Comisión Nacional de Astronomía y Vicepresidente del Consejo Superior Geográfico. De igual forma, participa o ha participado en numerosos órganos rectores de empresas como Auxini, Trasmediterránea, Biópolis, Correos o Puertos del Estado y en diversos órganos colegiados, entre los que se puede destacar el Comité de Coordinación de los Organismos Públicos de Investigación, la Fundación del Museo Nacional de Ciencia y Tecnología o la Junta Directiva de la Real Sociedad Geográfica.

Entrevista realizada por Xose Areses.