

Rafael Mínguez: “Nos movemos en un mundo de complejidad creciente y lamentablemente nadie puede saber de todo. Ante este panorama, lo que reclama la realidad del mercado, de los operadores, pero también de la Administración, es personal altamente especializado”.



Rafael Mínguez, administrador civil del Estado desde 1986, 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.

Tras estos cincuenta años de existencia del cuerpo y tomando en consideración la realidad de la Administración actual ¿qué aspectos cree que deberían ser objeto de revisión o replanteamiento desde un punto de vista corporativo?

Creo que es necesario, en primer lugar, que se ponga en marcha una clara estrategia corporativa como la desarrollada por otros cuerpos directivos en cuanto a su presencia en los diferentes ámbitos de actividad de la Administración. Es preciso que el cuerpo de ACE actúe de una manera planificada, coordinada y coherente de cara al posicionamiento de sus funcionarios en puestos con el mayor grado de relevancia y trascendencia. Una planificación que permita a los funcionarios recién ingresados acceder a los ámbitos departamentales con mayor proyección y relevancia a fin de que realicen en dichos ámbitos carreras basadas en la estabilidad y la especialización sectorial. Y creo que debería ser esta estrategia a medio y largo plazo la que debería primar a la hora de seleccionar la ubicación de nuevas plazas y la asignación de efectivos de nueva incorporación. Por otro lado, considero que habría que revisar el planteamiento general del proceso selectivo y adaptar los contenidos de la fase de oposición a los cambios sufridos por la Administración en los últimos años. En este sentido, la Administración se mueve cada vez en un ámbito más privatizado y privatizador que hace necesario incorporar de manera más intensa una formación en derecho privado que “modernice” el perfil de los ACEs

¿Cree que ha habido cambios sustanciales en el perfil de los administradores civiles del Estado en todos estos años?

Considero que se ha producido un progresivo alejamiento de la política por parte de nuestro cuerpo, una tendencia que me resulta especialmente preocupante. En el pasado, y especialmente en el marco de la transición, un grupo importante de compañeros, además de desempeñar diferentes puestos en la Administración, jugaron asimismo un papel relevante desde el punto de vista político. Sin embargo, los casos de administradores civiles del Estado con peso político específico se han visto paulatinamente reducidos; lo que ha redundado en la consecuente pérdida de influencia por parte del colectivo en su conjunto.

Y aún hay otro aspecto fundamental que se encuentra, lamentablemente, en claro retroceso, como es la vinculación del CSACE a través de sus integrantes, con la universidad. Tradicionalmente, funcionarios del CSACE habían compatibilizado su actividad administrativa con el desarrollo de la docencia en la Universidad. Éste aspecto me parece crítico, al ser un motor de mejora del prestigio de nuestro cuerpo frente a la sociedad en su conjunto. Sin embargo, como he dicho, el número de administradores civiles que desarrollan asimismo actividades docentes es cada vez menor.

¿Qué recomendaría a un nuevo funcionario del CSACE para desarrollar una carrera fructífera en la Administración?

Creo firmemente que es importante apostar por una carrera centrada en la estabilidad, donde la selección de los puestos a ocupar se realice conforme a una planificación clara, dejando de lado cuestiones como las (casi siempre pequeñas) diferencias retributivas o de nivel entre un puesto y otro. Es importante no “brujulear” por la Administración sin un plan predefinido sino seleccionar puestos que, por su contenido, tengan oportunidades de ofrecer una proyección de futuro; y, por supuesto, tener calma. La vida laboral es muy larga y nuestra carrera administrativa muy corta, por lo que la llegada acelerada a puestos de nivel 30 como objetivo en sí mismo, me parece una política muy poco acertada y que afectará a la larga de manera negativa el desarrollo de dicha carrera y, por supuesto, las posibilidades de tránsito entre lo público y lo privado. De hecho, considero que una de las reformas pendientes más necesarias y que favorecerían tanto a la Administración como a los funcionarios es la revisión de la carrera administrativa y la “funcionarización” del nivel 32 de Director General. Ello permitiría, por un lado, potenciar la estabilidad, profesionalización y especialización de estos puestos; y, asimismo, alargar el recorrido y oportunidades para los funcionarios, cuyas limitaciones de promoción resultan de todo punto desincentivadoras.

A lo largo de su carrera profesional ha desempeñado puestos en el sector público y también en el ámbito privado, en ambos casos caracterizados por esa nota de estabilidad que ha mencionado; pero ¿qué elementos de la formación de los funcionarios del CSACE actúan como ventaja y/o inconveniente al enfrentarse a una carrera profesional en el ámbito privado?

Personalmente, me ha beneficiado especialmente la formación y aptitudes para la gestión y la organización, que son características de nuestro cuerpo frente a otros colectivos de funcionarios. Creo que este tipo de habilidades nos colocan en muy buena posición para desempeñar puestos de responsabilidad en el sector privado donde las tareas de organización y gestión son extremadamente importantes para garantizar el éxito. El sector privado se rige por la consecución de objetivos, que en ningún caso va a ser posibles si no hay una adecuada planificación y organización de los recursos disponibles. Por el contrario, y sin perjuicio de las innegables ventajas que otorga el contar con una formación generalista como la que caracteriza a los administradores civiles del Estado, creo que la evolución y cambios sufridos por la Administración hacen que sea necesario que los que los ACE se especialicen en ámbitos concretos dentro de la misma. Y es asimismo la especialización la que otorga un valor añadido al funcionario en el mercado, que sólo así resultará “competitivo” en el marco de un proceso de selección de personal en el sector privado.

Entiendo entonces que según su visión, el carácter general o generalista que tradicionalmente se ha atribuido al cuerpo de Administradores Civiles del Estado, debe dejar paso a un proceso de paulatina especialización.

Nos movemos en un mundo de complejidad creciente y lamentablemente nadie puede saber de todo. Ante este panorama, lo que reclama la realidad del mercado, de los operadores, pero también de la Administración, es personal altamente especializado. Personal que, teniendo una buena formación de tipo general descienda y se proyecte a realidades particulares, de manera que dicho personal se sitúe al mayor nivel de conocimiento, práctica y especialidad en esa materia.

Eso es, creo yo, lo que necesita la Administración para regular y gestionar de manera más eficiente los recursos.

Actualmente existe un fuerte debate en relación con las “puertas rotatorias”, sobre todo a nivel político, entre lo público y lo privado. En relación con este tema, ¿cuál es su opinión sobre este tipo de transiciones? ¿Ha considerado de manera particular un potencial regreso al sector público?

Creo que los procesos de “ida y vuelta” de lo público a lo privado pueden ser muy positivos. El trabajo desarrollado en la Administración es extremadamente valioso cuando se pasa a desempeñar un puesto en el sector privado como he comentado antes; pero veo también un alto valor añadido en ese proceso de “vuelta” de lo privado a lo público, porque es necesario que en la Administración se tenga un conocimiento directo e inmediato de la realidad de aplicación de las normas y decisiones que en su ámbito se adoptan. Personalmente, no descarto en absoluto un posible regreso a la Administración en un futuro, más bien todo lo contrario ¡Antes de jubilarme tengo que ser Subsecretario! (risas). Sin embargo, ciertamente existe un problema de competitividad retributiva entre el sector público y privado de forma que, en muchos casos, la Administración pierde personal ya formado en favor del sector privado por la imposibilidad de competir con este en términos de retribución.

En lo que se refiere a su carrera profesional dentro de la Administración, usted vivió en primera persona el proceso de convergencia para la entrada en el euro. ¿Qué recuerdos tiene de aquél tiempo?

El proceso de convergencia, sobre el cual escribí un libro conjuntamente con nuestro compañero y luego sucesor en el puesto de regulación del Tesoro, José María Méndez, fue uno de los momentos profesionales más gratificantes de mi vida laboral. Fue, desde luego, un proceso que demandó de todos los que estábamos en aquél momento involucrados en su puesta en marcha mucha

dedicación y larguísimas jornadas, pero que generó también mucha ilusión y resultó verdaderamente gratificante. Fue un ejemplo más donde los ACE demostramos nuestra capacidad técnica y nuestra participación en procesos decisivos en la historia de la Administración Española y de nuestro país, demostración continuada a nuestros días donde son también compañeros de alta cualificación los que están llevando hacia delante los procesos de innovación normativa en el marco de la reestructuración financiera que estamos viviendo en los últimos años desde el inicio de la crisis económica, y entre los cuales quiero destacar muy en particular a Jaime Ponce, actual Subdirector General de Legislación y Política Financiera, que es una persona clave en este proceso. Esto demuestra que la labor estratégica continuada iniciada en los años 90 ha dado sus frutos prolongados a lo largo del tiempo, y que evidencias las ideas sugeridas en esta entrevista en cuanto al futuro y la estrategia de los ACE.

Rafael Mínguez Prieto es doctor en Derecho por la Universidad de Alcalá de Henares y miembro del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado desde 1986. Su carrera en la Administración española se ha desarrollado íntegramente en el Ministerio de Economía, primero en la Dirección General de Transacciones Exteriores y, desde 1990, en la Dirección General del Tesoro y Política Financiera, donde fue Subdirector General de Legislación Financiera entre 1995 y 1999. En 2000 se incorporó al despacho Cuatrecasas, Gonçalves Pereira como socio, especializado en las áreas financiera y mercantil, siendo en la actualidad el Director del Departamento de Mercantil Financiero de dicha entidad.

Entrevista realizada por Raquel Cabeza.