

Felix Muriel Rodríguez: “La Administración atraviesa un momento importante de reformas y de adaptación a los nuevos tiempos y los ACEs tienen que seguir siendo fieles a sí mismos: estando presentes y aportando lo que han sido sus señas de identidad, tan identificadas con las propias de la Administración misma, para el éxito de esos procesos”.



Felix Muriel Rodríguez, preparador de las oposiciones de acceso al CSACE, 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.

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

No creo en la “vocación” como una llamada irresistible que viene desde la cuna, más bien creo que es un proceso que se va fraguando desde circunstancias particulares y que se va fortaleciendo a lo largo de toda la vida. El ambiente en el que desarrollé mis estudios universitarios no era muy proclive a la vocación funcional: la consideración social hacia los funcionarios era, desgraciadamente como ahora, poco favorable. No obstante, se percibía el inmediato agotamiento de la Dictadura y había en la juventud un cierto idealismo transformador y reformador de la sociedad que avocaba a lo público como instrumento imprescindible del proceso. Esa circunstancia fue decantándose la inclinación hacia los temas de derecho público, servicio público y defensa del Estado. El resto lo hizo el temario, moderno y novedoso, y las funciones, generalistas y de gestión directiva, de un cuerpo joven, recientemente creado, con indudable empuje renovador de lo público frente a la “vieja” Administración que representaban los grandes cuerpos funcionariales y la dificultad y endogamia del acceso a los mismos, todo ello contribuyó, finalmente, a que me decidiera por el Cuerpo de Técnicos de la Administración Civil del Estado, como entonces se denominaba nuestro colectivo. Todo me indica que la elección fue acertada. ¿Volvería a repetir

la decisión? Es difícil contestar a esa pregunta. Si las circunstancias que la propiciaron volvieran a darse, probablemente haría lo mismo.

¿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?

En el contexto al que me refería antes, sin duda, que este Cuerpo ofrecía alicientes suficientes para adoptar la decisión de ingresar al mismo. El Cuerpo aparecía, y creo que más o menos ha logrado mantenerlas a lo largo de sus cincuenta años de historia, con unas “señas de identidad” claramente diferenciadoras del resto de colectivos superiores de la Función pública, entre las que cabe destacar: su identificación con la modernidad de la sociedad y la Administración española, su vocación de servicio público, una renovada concepción de la profesionalidad, la neutralidad política, al tiempo que el compromiso con la democracia como bandera, y la generalidad de sus funciones.

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?

El Cuerpo ha perdido un poco la batalla por las funciones “exclusivas”; hasta la década de los ochenta habíamos conseguido una casi unánime asignación tácita general de las funciones de gestión directiva, planificación, etc. A partir de ese momento puede focalizarse un punto de inflexión importante. Las causas son variadas y de diferente incidencia, pero pueden señalarse algunas de las más significativas: las modificaciones legislativas efectuadas en la Función pública, que abrieron esas áreas a la concurrencia de otros colectivos que rivalizaban con el nuestro por el control de las mismas; la transferencia de funciones y competencias a las Comunidades Autónomas, y la equivocada solución a la problemática de la función pública central y autonómica, origen de la escasa respuesta a los llamados de las mismas por parte de nuestro colectivo; una política maltusiana en el ingreso como equivocado mimetismo de la que llevaban a cabo los “grandes” cuerpos funcionariales; el nuevo rearme de los cuerpos especiales con el acaparamiento de funciones en exclusividad a través de las relaciones de puestos... Todo ello ha terminado por desubicar y desdibujar la misión, las funciones y competencias de nuestro Cuerpo. Ahora estamos ante el reto de reubicar nuestro colectivo en el contexto de los cambios presentes y previsibles en el futuro dibujo territorial de nuestro Estado y en el marco de la evolución de la Unión Europea, los dos vectores que operan con más fuerza sobre la Función pública española actual. Ese carro no

deberíamos, no lo podemos perder. Y para ello el colectivo debería posicionarse, incrementando la formación, tanto inicial como continua, en aquellos aspectos que mejor favorezcan la adaptación a esas nuevas circunstancias, en aspectos tales como formación en el cambio rápido, en los problemas de la ciudadanía, en el desarrollo tecnológico, en el aprendizaje permanente, en la orientación a resultados, en la apertura al exterior tanto de los entornos como internacionalmente...

De sus distintas etapas como alto cargo, ¿en cuál le resulto 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?

Sinceramente, creo que en todas. La formación cuando impregna de verdad, cuando se asimila de verdad se constituye en una suerte de segunda piel que termina caracterizando toda nuestra actuación. En este sentido, aquella identificación con la modernidad de la sociedad y de la Administración española a que me refería antes, ha devenido en un elemento configurante decisivo de los ACEs. Por eso, siempre que he tenido la ocasión de efectuar un proceso de

reformas y cambios profundos en los organismos en los que he tenido responsabilidad de gestión, he echado mano de los ACEs porque han sido una garantía de éxito: siempre han estado en primera fila de la avanzadilla de la modernización de las administraciones públicas.

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

Sin duda. La formación no solo constituye un conjunto de competencias y habilidades sino que comporta una cultura, una filosofía, un modo de entender la organización que condiciona la motivación de los sujetos que la integran y se configura como un factor importante para el cambio de las organizaciones. La cultura de los ACEs ha sido siempre más generalista, más amplia, por decirlo de alguna manera, que la de aquellos colectivos que han enfocado la Administración desde perspectivas especializadas, sectorializadas y parciales. Ahí ha radicado la aportación de nuestro colectivo: un horizonte más amplio en el tratamiento de los asuntos y una permanente atención a los requerimientos del entorno, lo que nos ha permitido estar en la punta de lanza de los cambios de las Administraciones públicas.

¿Echa algo de menos de la carrera administrativa que no ha podido realizar?

Cuando se mira hacia atrás, después de una larga vida dedicada al servicio público, y próximo ya a terminar el ciclo laboral, sin duda que se encuentran luces y sombras. Para concretar mi respuesta, creo que la carrera profesional de los funcionarios públicos españoles es discontinua, está sometida a elementos de azar de diversa índole que perturban el normal desarrollo de la misma y desfiguran su estricta profesionalidad. Creo que aquí está uno de los elementos en los que hay que incidir en el futuro.

¿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?

La convivencia de políticos y funcionarios no ha sido nunca “pacífica”, de lo que da testimonio la historia y la literatura. La diferente legitimidad de ambos ha avocado más al “choque” que a la colaboración. Quiero pensar que es consecuencia de nuestra corta andadura como sociedad democrática. Una sociedad democráticamente madura acepta el reparto de papeles sin fricciones serias: los políticos adoptan las decisiones políticas (dirigen la política interior y exterior y la administración civil, en la expresión constitucional) y los funcionarios deben ejercer sus competencias con imparcialidad. Pero todos hemos visto concejales,

secretarios de estado y ministros que nada más tomar posesión de sus cargos se han calzado la visera y el manguito para “ejercer” de funcionarios, usurpando funciones que no les eran propias ni para las que habían sido investidos, actitudes que solo se justifican por el recelo hacia los funcionarios. Creo que los políticos deberían saludar la existencia de funcionarios profesionales como garantía del propio éxito de sus políticas, antes de confrontar con ellos o intentar “puentearlos” o sustituirlos por una cohorte de asesores afines; y los funcionarios aceptar sin más pretensiones su papel de ejecutores profesionales de las políticas públicas. No estaría mal releer de vez en cuando la famosa serie de la BBC, “Sí Ministro”, para aprender de las experiencias entre Mr. Humphrey y el ministro Hacker: cuando el ministro le dice que creía que su posición debía ser la de confrontarse con los funcionarios, el Subsecretario le contesta, con indudable sentido común y sabiduría, que “estamos aquí [los funcionarios] precisamente para ayudar a que ustedes formulen y apliquen su política”. Creo que resume claramente mi posición.

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?

Estos últimos cincuenta años han constituido uno de los períodos más fructíferos de la Historia de España. La relación de la Administración, y de la Función pública, con la sociedad es dialogal, por lo que el impulso modernizador y reformador que se ha venido desarrollando en nuestro país desde la Transición ha tenido un correlato dialogal en la propia Administración y Función públicas y, como no podía ser de otra manera, en el Cuerpo de ACEs. De tal forma que el impulso modernizador ha sido una constante definitoria del colectivo. De una parte, el Cuerpo se alineó clara y decididamente con el régimen surgido de la Constitución de 1978 (incluso desde antes mismo de la aprobación del texto constitucional, participando y promoviendo los pronunciamientos a favor de la implantación del sistema democrático -Escrito de los Quinientos, en 1974, o la Carta de los Subdirectores Generales del Cuerpo, de 1976- o participando uno de sus miembros, el llorado Gabriel Cisneros, en la elaboración misma de la Constitución). En opinión de Santos Juliá, aquélla “fue la primera clase de funcionarios que pudo distinguir en España entre servicio al Estado y servicio al Gobierno... todo el proceso de transición se ve facilitado enormemente por la existencia de una burocracia «servible» para la democracia, de tal manera que el cambio de régimen no requiera una transformación previa (o simultánea) del aparato estatal”. Más tarde, en la consolidación del sistema democrático, como agente decisivo en la

implantación de la nueva legalidad democrática, participando activamente en los procesos de reforma de las Administraciones (en la reforma de la educación, de la sanidad, etc.) y de la Función pública (desde el desarrollo de la primera gran reforma de la Ley de Funcionarios de 1964 hasta la reforma de 1984, de la Ley de Medidas, o la más reciente del Estatuto Básico del Empleado Público, pasando por los sucesivos intentos de modernización de la Administración llevados a cabo por los diferentes gobiernos). ¿Qué influencia ha tenido esto en el colectivo ACEs? A mi modo de ver, una muy importante, a saber: lo ha constituido como un colectivo imprescindible para la gestión de lo público. Es el mayor cuerpo de funcionarios independientes, neutrales e imparciales con que cuenta el Estado para llevar a cabo sus políticas, aportando la técnica, el conocimiento y la coherencia a la gestión pública al tiempo que el respeto más escrupuloso al principio de legalidad, con independencia de los colores de los propios funcionarios y de los gobiernos sucesivos, como bien se ha demostrado a lo largo de estos años de colaboración con los distintos gobiernos de turno, socialistas y populares.

¿Qué recomendaría a las últimas Promociones del CSACE? ¿Qué virtudes y defectos considera que tenemos en nuestra labor como directivos públicos al servicio del ejecutivo?

Les recomendarían que fuesen fieles a la tradición de los ACEs, en lo que tiene de llama, no en lo que tenga de ceniza. Es decir, que mantengan las señas de identidad que han fraguado y compuesto la esencia del colectivo. Una vocación de neutralidad, independencia y autonomía como agentes éticos frente o ante el poder político; un compromiso con el servicio público y en defensa de lo público; una permanente actitud de aprendizaje y formación; una apertura constante al entorno y al exterior como garantía de adaptación a los cambios que la sociedad vaya imponiendo a las Administraciones públicas. Esas son las “virtudes” del colectivo. El mayor defecto es la heterogeneidad del Cuerpo aunque sea una virtud en sí misma. Habría que tender a una mayor homogeneidad. En la tensión entre la heterogeneidad y la homogeneidad se juega el futuro del cuerpo: no podemos perder la visión pluridisciplinar y multiforme de la sociedad y de la Administración, pero tampoco desdibujar lo que ha sido y sigue siendo la filosofía, la cultura del colectivo. Si somos capaces de mantener esas características estaremos en condiciones de contribuir con presencia decisiva a la configuración de la futura función directiva.

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?

Da un poco de pudor contestar a esta pregunta. He tenido la suerte de tener que dirigir grandes y complejas organizaciones, y eso, en sí mismo, comporta una dosis importante de dificultad y, al tiempo, de satisfacción. Y, sin duda, han sido una fuente inagotable de aprendizaje y formación. Pero si tuviera que resaltar alguna en especial, me quedaría con la creación de AENA a partir de diversas unidades del antiguo Ministerio de Transportes y el montaje ex novo de la regulación postal después de la liberalización del sector; en ambas ocasiones el reto de poner en marcha nuevas instituciones fue apasionante. Pero igualmente me siento muy orgulloso de mi trabajo internacional como Presidente de uno de los tres órganos directivos –el Consejo Consultivo, también de nueva creación- de la Unión Postal Universal, en Berna. Estoy seguro que no soy fiel a mis “sentimientos administrativos” con la elección que acabo de apuntar instado por la selectividad de la pregunta; puedo decir que me he sentido y me siento igualmente orgulloso de otras tantas encomiendas que he recibido a lo largo de mis muchos años de dedicación al servicio público. No puedo olvidar mi paso por el Ministerio de Educación y mi modesta contribución a la reforma educativa de nuestro país o mi frustrado deseo de cambiar el sesgo declinante del sector postal...

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

Para decirlo en términos orteguianos, la AGE ha sido la circunstancia habilitante de mi propia personalidad. Si se me pide una frase, salvando la dificultad que ello encierra, podría decir que siempre he procurado dar lo mejor de mí mismo a cambio de muy poco y siempre he intentado hacer más de lo que he realizado, porque muchas veces no he sabido o podido y las más porque no me han dejado.

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

No soy amigo de destacar grandes ejemplaridades o “heroicidades”, creo que el colectivo es en sí mismo un ejemplo de entrega y servicio a lo público. Y en esa ejemplaridad han cabido y caben todos los compañeros, cada cual en el ejercicio de su funciones y tareas todas ellas ejemplares por orientarse hacia el cumplimiento de la misión del Cuerpo.

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

Ya he dicho antes algo sobre este asunto. Cincuenta años representan un punto de inflexión importante para cualquier institución. El Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado está en un momento crítico. Tiene que saber aprovechar el bagaje acumulado durante este medio siglo de existencia, que es algo de lo que la AGE no puede prescindir. La Administración atraviesa un momento importante de reformas y de adaptación a los nuevos tiempos y los ACEs tienen que seguir siendo fieles a sí mismos: estando presentes y aportando lo que han sido sus señas de identidad, tan identificadas con las propias de la Administración misma, para el éxito de esos procesos. Para ello, deberíamos buscar un encaje razonable a nuestra heterogeneidad, ponernos de acuerdo en un proyecto asumible de función directiva y poner en valor al colectivo. Creo que en esa labor puede desempeñar un papel la propia Asociación, de la que en su versión anterior me cabe el honor de haber sido uno de sus fundadores y primer directivo, si saber ser la Asociación en la que se reconozca el colectivo en su conjunto.

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

Los ACEs, por su formación y por su composición, están avocados a desempeñar un papel determinante en el diseño e implantación de las políticas públicas. Pero estos serían solo méritos sobre el papel si los ACEs no están donde se deciden y se ejecutan esas políticas públicas. Por eso yo recomendaría a los compañeros que asumieran destinos en los Ministerios sectoriales, en puestos de nivel, que evitáramos en la medida de lo posible los cómodos abrigos del Ministerio nodriza y los puestos transversales de los diferentes Departamentos, o al menos la excesiva concentración en ellos, para dar el paso hasta la primera fila, allí donde se diseñan, deciden y ejecutan las políticas públicas. Esa batalla la tenemos que dar. Y deberíamos ganarla.

¿Hay algún tema adicional que considere oportuno poner de manifiesto a la Asociación del Cuerpo?

Sí, me gustaría poner de manifiesto un tema que no ha sido tratado en la entrevista de forma expresa aun cuando ha aparecido tangencialmente en la misma. Me refiero a la consideración social del funcionariado, a la opinión que merecemos a la ciudadanía. Este es un asunto que debe entrar en la agenda inmediata tanto del Gobierno como de los propios colectivos de funcionarios y los diferentes agentes sociales. No es posible que vivamos de la mala historia y de la literatura en tema tan sensible. No es posible que los funcionarios seamos ante la

opinión pública los últimos “culpables” o responsables de la situación. Aquí es donde yo pediría un compromiso a los políticos y al Gobierno para la restitución del buen nombre de los empleados públicos. Los funcionarios no somos el problema, pero si formamos parte de la solución: es inconcebible una salida de la crisis sin contar con unos funcionarios fortalecidos y reconocidos por el Gobierno, por los políticos y por las fuerzas sociales y los ciudadanos. Y esa tarea es común, todos deberíamos aprestarnos a dar solución a dicho problema. La defensa de lo público incluye la defensa de sus servidores, los funcionarios. Todos tenemos anécdotas de políticos que al abandonar las responsabilidades ministeriales nos han confesado que la mayor experiencia que se llevan es el “descubrimiento” de los funcionarios. No puede quedarse sólo en confesión privada; hay que cambiar el sesgo y hacerlo en público.

Felix Muriel Rodríguez, malagueño, Licenciado en Derecho y Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid. Funcionario del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y Miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. Master en Administración de Empresas (MBA) por el Instituto de Empresa; Master en Gestión Pública Superior, por el INAP y la Universidad Carlos III; Master en Dirección de Recursos Humanos, por la Universidad Complutense; Master en Inversiones Públicas por el Colegio de Ingenieros de Caminos y el Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente; Diplomado en Derecho Tributario, por la Universidad Complutense y el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. Director del Gabinete Técnico de la Subsecretaría del Ministerio de Educación y Ciencia; Director General de Personal de Ministerio de Educación y Ciencia; Director General de Correos y Telégrafos; Vice-Presidente de Caja Postal de

Ahorros; Director del Grupo de creación de Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea; Director de Desarrollo Corporativo de la empresa AUXINI, Construcción S.A., del Grupo Instituto Nacional de Industria; Regulador postal español (Subdirector General de Regulación de Servicios Postales del Ministerio de Fomento); Vicepresidente del Consejo Asesor Postal; Presidente del Comité Consultivo de la Unión Postal Universal y miembro del Consejo de Administración en representación de la Administración Española (UPU); Presidente de varios Grupos de Trabajo y miembro del Comité de Gestión en la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP); Director Adjunto de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP); Asesor de varios Ministros, Secretarios de Estado y Subsecretarios en diferentes ocasiones, para informes y estudios jurídicos, para asuntos aeronáuticos y aeroportuarios, para temas marítimos, para asuntos parlamentarios y para temas medioambientales; Consejero de diferentes empresas públicas (Fábrica Nacional de la Moneda y Timbre, Transatlántica, Paradores Nacionales, Sasemar...) Profesor de Filosofía del Derecho y de Ciencia Jurídica en la Complutense y de Documentación Administrativa, de Comunicación Administrativa y de Gestión Pública en la Universidad Carlos III; conferenciante y ponente en diversas Conferencias y Foros Postales (entre otros en Ginebra, Berna, Montevideo, San José de Costa Rica, Santiago de Chile, Asunción, Miami, etc.) y de temas relacionados con la formación y regulación de la función pública y de los directivos públicos. Preparador de las oposiciones de acceso al CSACE durante años, ayudando a ingresar a varias decenas de compañeros, la mayoría de los cuales han ocupado y ocupan importantes niveles directivos, y en la actualidad.

Entrevista realizada por Mercedes Rodríguez Arranz.