

**Carlos Ortiz Bru: “Es necesaria una mayor confianza en la capacidad y lealtad de los servidores públicos. La politización, la arbitrariedad, la ausencia de carrera administrativa basada en la antigüedad, el mérito y la capacidad y la desconfianza preventiva hacia el funcionario deberían de ser erradicadas”.**



Carlos Ortiz Bru, Consejero de Comunicaciones de la Representación Permanente de España ante la Unión Europea, 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. Además, nos explica su paso por RTVE y su aprendizaje en la UE.

### **¿Por qué se decidió a preparar esta oposición y no a hacer cualquier otra cosa?**

Siempre tuve claro que mi vocación caminaba por la función pública. Procedo de una familia de funcionarios y desde mi más tierna infancia estuve en contacto con el mundo de lo público. Tradicionalmente mi familia procedía del campo del derecho privado y he de reconocer que por cuarta generación “traicioné” esa herencia pasándome al derecho público. Creo que el cambio vino motivado por la época en la que me toco decidir que fue la de la “Transición”. En aquellos años de cambio y transformación de una sociedad en la que todos ansiábamos la libertad y la modernización de un país aislado, atrasado y algo “cutre” pensaba que mi mejor aportación, y participación, para la consecución de aquellos objetivos era incorporarme a la Administración Pública que iba a ser el motor y ejecutor del cambio. Por eso comencé a preparar Letrado de las Cortes hasta que salió la convocatoria de la oposición de Técnicos de la Administración del Estado, más generalista y con mayor movilidad, que se adaptaba más a lo que yo quería y en la que pensaba que más podía aportar. La elección ha sido, tras los largos años, muy acertada.

### **¿Qué características comunes atribuye a los ACEs que sean exclusivas de este Cuerpo? ¿Qué nos ha diferenciado de otros Cuerpos Superiores a lo largo de la Historia?**

Es difícil en esta época hablar de exclusividad o características diferenciales entre diversos cuerpos de la Administración cuando la tendencia, tanto española como europea, camina hacia la intercambiabilidad. No obstante se puede hablar, con carácter general, de una especificidad propia como es la interministerialidad. Esta característica nos hace tener una visión global y no parcial o estanca de la Administración permitiéndonos una gran versatilidad, una mayor flexibilidad y un mejor conocimiento y comprensión integral de los temas. Si a esta característica se añade la de la pluralidad de la formación y áreas de conocimiento que permite el acceso al Cuerpo y la diversidad, en consecuencia, de los perfiles profesionales de sus miembros el resultado es que nos permite estar preparados para asumir responsabilidades de muy diversa naturaleza.

**Haciendo un balance, ahora que nuestro Cuerpo cumple 50 años, ¿qué influencia cree han tenido los cambios políticos en el desarrollo de la carrera administrativa de los ACEs desde la creación del Cuerpo en 1964? ¿Y viceversa?**

Todo cambio de sistema político conlleva inexorablemente a mi juicio cambios en la estructura administrativa que sustenta al Estado. El desarrollismo de los 60 originó el inicio de la modernización del país a manos de gobiernos de tecnócratas -entonces identificados con los tradicionales Cuerpos elitistas existentes en la Administración- que pusieron las bases de la reforma y transformación de las estructuras funcionariales reinantes en el Estado. La fusiones de cuerpos y el nacimiento de los Técnicos de la Administración del Estado a semejanza de los Cuerpos generalistas europeos, en especial Francia, fueron los logros de ese periodo. La transición también supuso cambios importantes, aunque en mi opinión no los suficientes para una verdadera modernización de la Función Pública, manteniéndose sino ampliándose la sempiterna confusión entre el ámbito político y el funcional y las castas administrativas.

En cuanto a la aportación concreta de los ACEs a los cambios políticos y administrativos en democracia creo que han sido importantes. No debemos olvidarnos, que los ACEs (creados en el 84) son herederos de los TACs. Se conforma en la transición como un cuerpo vinculado a la organización, funcionamiento y construcción del Estado constitucional y se desarrolla y perfecciona con la alternancia democrática.

Sin ánimo de “auto loa” hemos aportado juventud, iniciativa, desclasamiento en las élites administrativas, modernidad, iniciativa y responsabilidad. Estas aportaciones han supuesto, a mi juicio, una base fundamental para hacer posible los cambios que se han producido en la sociedad y que exigidos por la ciudadanía y pilotados desde la política han sido, en gran medida, ejecutados por la Administración y sus responsables entre los que se encontraban nuestros compañeros del Cuerpo. Se ha pasado de entender la Administración como “poder” e instrumento al servicio de unos pocos, a entenderla como “servicio” a toda la sociedad. Nos queda mucho todavía por hacer pero el camino recorrido ha sido positivo.

### **¿Se arrepiente más de lo que “ha hecho” que de lo que “no ha hecho” en su carrera administrativa?**

Todos siempre nos arrepentimos de algo que hemos hecho y más de lo que no hicimos y pudimos hacer. Si hiciera un balance de mis actuaciones a lo largo de mi carrera administrativa en las que, como en la de todos, ha habido luces y sombras creo que lo que más se echa de menos es lo que no se hizo y que, con el tiempo, te das cuenta que sí se podía haber hecho. Ese fracaso siempre queda ahí. Los errores enseñan y pasan pero la inacción frustra y queda.

### **¿Qué recomendaría a las Promociones posteriores a la suya?**

No soy persona de dar recomendaciones porque como dice el viejo dicho castellano “cá uno es cá uno y Dios en casa de todos”. Pero mi experiencia de 33 años trabajando en el sector público me dice que hay cinco principios fundamentales a seguir: iniciativa, responsabilidad, lealtad, complicidad y sentido del deber y del servicio. Iniciativa como guía cotidiana de actuación huyendo de la rutina y la desmotivación. Responsabilidad porque lo que se hace tiene efectos en terceros y deben asumirse las consecuencias de tus acciones y decisiones sin escudarse en la nebulosa de la responsabilidad del Estado. Lealtad con el que manda sin caer en la adulación o la pasividad. Lealtad es decir siempre con franqueza lo que se piensa al que ha de decidir y no lo quiere oír y cumplir con honestidad lo que al final se ordena. Complicidad con los compañeros y subordinados colaborando, dando responsabilidades y, sobre todo, guardando el respeto y las formas. Por último mantener el sentido del deber y servicio a nuestros “clientes” que, en definitiva, son los ciudadanos. El interés público, que debe guiar nuestra actuación, no es nuestro interés o el de unos pocos sino el de todos.

### **¿Cuál cree que es el tramo de edad más idóneo y fructífero, si es que lo hubiera, para desempeñar puestos de alta responsabilidad en la AGE?**

Mira, yo como otros de mi generación, somos un claro ejemplo de asunción de responsabilidades a muy temprana edad. Asunción que vino no por ser mejores o más inteligentes que otros de mayor edad sino porque coincidimos en un momento de grandes transformaciones políticas y sociales que hizo que se acudiera a jóvenes no comprometidos o sin pasado en la Administración en la, a mi juicio, malentendida creencia que había que “limpiar” y modernizar las viejas estructuras de la Administración. Es verdad que apartamos frescura y modernidad pero también que cometimos muchos errores propios de la inexperiencia y, también porque no decirlo, de una cierta soberbia. Éramos la generación de la Transición y por tanto del cambio. Nuestra verdad frente a los compañeros experimentados en las lides administrativas era “La Verdad”. Pasados los años y con la experiencia adquirida me dio cuenta los errores que la inexperiencia nos hizo cometer. Ahora que uno tiene unos cuantos años y que se acerca a la jubilación y sin merma alguna a la competencia y conocimientos de los jóvenes de hoy, creo sinceramente que para ocupar puestos de alta responsabilidad son necesarios no solo los conocimientos sino también la experiencia y antigüedad. No digo que se vaya a un sistema gerontocrático pero si a un sistema basado en el mérito y la capacidad. Mérito reconocido por la experiencia y antigüedad; capacidad por el conocimiento y la adecuación a las funciones a las que haya de desempeñar el candidato. En definitiva en el establecimiento de una carrera administrativa basada en aquellos principios. No es una novedad. Un ejemplo de su buen funcionamiento es la Función pública comunitaria en donde los puestos de responsabilidad se dotan en base a esos criterios y a través de procedimientos selectivos públicos, objetivos y transparentes.

**¿Qué piensa que demanda el Gobierno de las Función Pública y, en especial, de los ACEs? ¿Cree que echan algo en falta?**

Creo que los Gobiernos demandan a los funcionarios lealtad institucional, profesionalidad, eficacia y responsabilidad. Características que estoy seguro cumplimos no solo los compañeros del Cuerpo sino la mayoría de los Funcionarios Públicos.

La misma pregunta deberíamos hacerla también a la inversa. ¿Qué demanda la Función Pública del Gobierno? Y creo que todos también coincidiríamos en que es necesaria una mayor confianza en la capacidad y lealtad de los servidores públicos. La politización, la arbitrariedad, la ausencia de carrera administrativa basada, no formalmente sino realmente, en la antigüedad, el mérito y la capacidad y la desconfianza preventiva hacia el funcionario deberían de ser erradicadas. Una reforma en profundidad de la Función Pública debería ser exigida a los poderes políticos.

**Usted ha tenido una carrera administrativa muy variada ¿Qué le debe el ICAA: Instituto de Cine y de Artes Audiovisuales?**

La verdad es que si he tenido una carrera administrativa que más que variada diría que ha sido “heterodoxa”. Comencé mi carrera profesional en el Ministerio de Cultura. Primero como Subdelegado de Cultura en Guadalajara, época de la que guardo un recuerdo entrañable recorriendo los pueblos de una provincia de las, a mi juicio, más bonitas de España. Más tarde fui nombrado Jefe de sección en la Dirección de Cine. Con la entrada del primer Gobierno Socialista y la llegada a la Dirección General de Pilar Miró –una mujer extraordinaria- ocupe el cargo de Secretario de la Comisión de Calificación de Películas Cinematográfica desde el que elaboramos el Decreto de creación del ICAA pasando a ocupar su Secretaría General. A esta época le debo muchas cosas. En primer lugar mi formación práctica como funcionario con responsabilidades en un momento de grandes cambios en todos los campos y, en especial en el de la cinematografía. En segundo lugar participar de forma activa en la transformación de un sector que, con los cambios introducidos por Pilar Miró con sus luces y sombras, generaron una nueva generación de Directores de cine como Eloy de la Iglesia, Fernando Colomo, Fernando Trueba, Imanol Uribe, Gonzalo Suárez, Pedro Almodóvar o Víctor Erice y permitió recuperar a profesionales como Basilio Martín Patino, Miguel Picazo o Francisco Regueiro. Siendo un joven funcionario, esa experiencia y el trato o conocimiento con intelectuales y artistas nacionales e internacionales fue una experiencia única que indudablemente dejó huella en mí.

### **¿Qué destacaría de su paso por RTVE?**

El conocer lo que supone el término “poder” y la realidad de la “política”. En aquella época, 1985, cadenas de televisión solo había una y dos en formación, TV3 y Euskal Telebista. EL telediario era un verdadero poder y las luchas por aparecer en él “cainitas”. Si a ello se añade el especial momento político en el que se vivía con las luchas internas de los principales partidos del país –ruptura entre felipismo y guerrismo, liderazgo en la derecha entre Herrero de Miñon y Hernández Mancha, descomposición de UCD y CDS, cesión competencial a los partidos nacionalistas etc,- imagínate la tensión que se vivía. Y el medio de información por excelencia era la Televisión con una audiencia de veinte millones de espectadores diaria. Yo acompañe a Pilar Miró primero como Director de Planificación y más tarde como Director del Gabinete de RTVE. Fueron cuatro años apasionantes, duros pero muy interesantes, en la que aprendí mucho más de lo que se puede enseñar en un máster, ni en Harvard y ¡con treinta años! Creo que conocí lo que es el éxito y el fracaso en lo profesional y la lección resultante fue el descubrir el valor de la humildad. Aquí si me gustaría decir que la formación generalista e interdisciplinar y el carácter flexible y adaptable a los distintas funciones que me dio la oposición al cuerpo de ACEs fue fundamental para poder afrontar ese trabajo.

### **¿Qué le impulsó a salir de la AGE?**

Tras la salida, traumática, de RTVE el entonces Ministro de Obras Públicas, Turismo y Comunicaciones, José Barrionuevo, nos encargo a un grupo de antiguos directivos de RTVE de llevar a cabo la separación de la Red de transmisión de señales de Televisión que tenía RTVE para constituir un Ente Público que prestara el servicio transmisión y difusión, de forma independiente, de las señales de todas las cadenas de televisión tanto públicas como las recién autorizadas privadas. Así nació RETEVISION –y también HISPASAT- de la que me nombraron Secretario General y del Consejo de Administración. Como verás mi salida de la Administración General de Estado y mi permanencia en el sector público empresarial durante once años no se debió a una idea preconcebida sino a las

circunstancias. Lealtad, en RTVE, a la persona de Pilar Miró y oportunidad de crear algo, tras la salida traumática, en RETEVISION.

**¿Por qué dio el salto de RETEVISION a la AGE? Por necesidad de crecer profesionalmente, por motivos económicos, por aburrimiento, por haber sido objeto de un apartamiento de la toma de decisiones con carácter previo?**

Creo sinceramente que por ninguna de las que mencionas. A mí siempre me ha atraído el servicio público y esa ha sido siempre mi vocación, por eso oposité al cuerpo de ACEs. Tras once años fuera de la Administración General del Estado creí que había llegado el momento de volver y aportar la experiencia adquirida al servicio del interés general. Había contribuido a crear y desarrollar una empresa pública como RETEVISION y era la hora de su privatización y mi hora de marcharme a hacer otras cosas. La opción que más me atraía era retornar a mis orígenes: la función pública.

**Cree que en la empresa privada o pública y sin las mismas ataduras de carácter presupuestario, legal, de contratación... ¿se trabaja con más libertad? ¿se trabaja mejor?**

Se trabaja de distinta manera. Los objetivos son distintos y de medición diferente. En términos generales, en el sector empresarial, sea público o privado, los resultados se concretan y valoran de forma global pero se especifican en el ámbito individual. Ello lleva a una mayor tensión. La presión del cumplimiento de los objetivos y las posibles consecuencias de su incumplimiento hace que el trabajo sea más imaginativo, innovador y responsable. La Administración tiene otros objetivos, menos mensurables, más abstracto y de difícil concreción individual lo que hace del trabajo cotidiano menos tenso y más flexible. Estas diferencias no significan en modo alguno que en la Administración se trabaje menos y peor. Se trabaja de otra manera, con otros objetivos y diferentes resultados.

## **¿Cómo cree que cambió la historia de las Telecomunicaciones en España con el proceso de liberalización de los 90,s?.**

El proceso liberalizador, que se inicia con el Libro Verde de las Telecomunicaciones, elaborado por la Comisión Europea en 1987 y cuyo plazo para su implantación era el año 1998, tenía como objetivo la creación de un mercado europeo competitivo y armonizado, en el que –salvo excepciones- se abrieron los mercados nacionales a la competencia plena en el sector. En menos de dieciséis años tal objetivo ha sido cumplido y, en consecuencia, el sector de las telecomunicaciones ha sufrido una transformación radical.

Tres fueron, a mi juicio, los factores que hicieron posible tal realidad: el primero, la desregulación administrativa del sector y la salida del sector público de su gestión con la desaparición del sistema tradicional de monopolios públicos; el segundo, los adelantos tecnológicos unido a la revolución experimentada en la industria de productos de consumo, que supuso frente a la etapa analógica la aparición de la era digital que permitía que por una misma estructura de red circularan simultáneamente y de forma interactiva diversas informaciones de distinto origen: vídeo, imágenes fijas, datos o voz; y el último factor que ha influido en esta transformación radical del sector han sido la atracción y concentración de recursos de sectores económicos, hasta entonces ajenos entre sí, como el informático, la industria del entretenimiento o los medios de comunicación. La creciente presión competitiva derivada de la interacción de la distinta información existente en una sola red de transmisión ha conducido a una reestructuración radical de las empresas y ha desencadenado una oleada de grandes alianzas a escala continental y mundial financiadas por activos procedentes de otros sectores –banca, servicios o constructoras- y por inversores, grandes y pequeños, de los mercados bursátiles. Esta concentración de medios técnicos, económicos y de información en manos de pocas y poderosas empresas con capacidad de influencia política, social, cultural y económica ha hecho necesario, por parte de los poderes públicos articular, a su vez, mecanismos correctores que eviten situaciones oligopolísticas y de dominio y que faciliten la concurrencia en el mercado y el acceso igualitario de los ciudadanos y empresas a la información.

Naturalmente España no sido ajeno a este proceso de liberalización. Si bien, al principio estuvo entre los países que solicitaron un periodo transitorio de cinco años, con la llegada del Ministro Arias Salgado y, en especial Jose Villar Urribarri como Secretario general de comunicaciones, tal periodo no se cumplió y en abril de 1998 se publicaba la Ley General de Telecomunicaciones que instauró un régimen plenamente liberalizado en la prestación de servicios y el establecimiento y explotación de redes de telecomunicaciones, abriendo el sector a la libre competencia entre operadores. El marco normativo establecido por ella y desarrollado posteriormente con nuevas normas, ha demostrado una eficacia que ha permitido que en nuestro país haya surgido una multiplicidad de operadores para los distintos servicios, redundando en una mayor capacidad de elección por los usuarios, y la aparición de un importante sector de las telecomunicaciones. El cambio en estos dieciséis años ha sido trascendental y ha proporcionado las infraestructuras y condiciones idóneas para fomentar el desarrollo de la sociedad de la información, mediante su convergencia con el sector audiovisual y el de los servicios telemáticos, en torno a la implantación de internet.

### **¿Qué le ha dado Bruselas profesionalmente, que no le haya dado Madrid?**

Las funciones y formas de trabajar en Bruselas son diferentes a las que tradicionalmente estaba acostumbrado en Madrid. No digo que sean mejores o peores, son distintas. Desde los horarios a la liturgia de la Administración comunitaria son diferentes. Acostumbrado en mi periodo anterior a la gestión, este periodo de mi carrera en Bruselas ha supuesto un cambio radical centrado en la negociación y el estudio de los proyectos legislativos comunitarios. Profesionalmente, he aprendido muchas cosas desde el funcionamiento de las Instituciones comunitarias –con procedimientos farragosos y algo litúrgicos-, hasta como negociar, de forma permanente, en el Consejo y con el Parlamento y la Comisión. A ello debo añadir una permanente relación con las Administraciones responsables de las áreas que, como sabes, son las telecomunicaciones, el transporte, postal y el programa Galileo. Esto me ha permitido tener una visión global de los temas en la negociación y concreta en la pelea diaria en el seno del Consejo o el Parlamento.

**¿Cree que somos los españoles diferentes en nuestras negociaciones en las instituciones europeas?**

En modo alguno. Es verdad que a veces adolecemos de alguna falta de coordinación e incluso instrucciones pero lo solventamos con la profesionalidad de los compañeros y el dialogo permanente con los responsables directos de los expedientes en Madrid. Creo sinceramente que somos buenos negociadores: ágiles, imaginativos, flexibles, improvisadores, comunicativos y técnicamente muy bien preparados. Factores que son reconocidos por nuestros colegas de otras capitales.

**Centrándonos en su experiencia europea, ¿qué le ha enseñado la experiencia administrativa estatal que le haya servido en su ejercicio profesional en las instituciones europeas y que no tengan otros profesionales o representantes de otros países?. En otras palabras: ¿qué valor añadido, si lo hubiera, aporta un ACE a la UE , que otros profesionales no pueden aportar, sean españoles o de otros países de la UE?**

El carácter generalista, versatil y multisectorial de la formación de ACEs ha sido muy importante a la hora de trabajar en el ámbito comunitario. En este tipo de negociaciones es fundamental no solo conocer y entender los temas técnicos, para los que generalmente contamos con la inapreciable ayuda de los expertos de los diferentes Ministerios, sino también tener una visión muy amplia y global de los temas generales o específicos que directa o indirectamente puedan afectar a los expediente en negociación. Esa visión es para mí el valor añadido fundamental que podemos aportar.

**En qué momento de su carrera administrativa lo pasó peor y cuál fue su mayor alegría en su ejercicio profesional, en la AGE y fuera de ella.**

En toda carrera administrativa hay momentos de amargura y de alegría. Si me preguntas cual fue el momento más amargo de mi carrera te diría sin duda que la salida injusta, triste y producto de una vendetta política de Pilar Miró de RTVE. Es

una historia aún no contada y que supuso el escarnio público por intereses espurios de una gran mujer, honesta a carta cabal, inteligente, creativa y sensible a la que la justicia y el tiempo le devolvió el nombre y el prestigio que algunos quisieron quietárselo. Alegrías he tenido muchas siendo difícil entresacar una de entre todas ellas. Desde la participación en la reforma de la cinematografía en los años ochenta, pasando por la firma de la colaboración cine y televisión en RTVE o la puesta en marcha de las emisiones de las TV privadas en tiempo record desde RETEVISION, hasta la satisfacción de negociaciones exitosas para nuestros intereses en Europa en los campos de la telecomunicaciones y el transporte, las alegrías y la satisfacción personal han sido muchas. La verdad no puedo quejarme.

**¿En definitiva, con qué palabra o frase resumiría su paso por la AGE?**

Ilusión por el trabajo, pasión por mejorar las cosas, vocación de progreso social y voluntad de servicio público y un gran compañerismo.

**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.**

En mi vida profesional me he encontrado con muchos compañeros de los que he aprendido de su lealtad, conocimientos, honestidad y una vida dedicada enteramente y desde el anonimato al servicio público. Dar un nombre significaría que podría dejarme en el tintero otros así que, si me lo permites, no lo haré. Pero habernos ha habido y hay ... ¡y muchos!

**Cuáles considera los problemas más acuciantes de las AAPP en España y cómo piensa que podrían/deberían abordarse?**

Existen tanto problemas estructurales como organizativos acuciantes pero creo que hay uno que sobrevuela sobre todos ellos y que se traduce en la necesidad de revalorizar "lo público". La desafección y el distanciamiento de la ciudadanía con todo lo relacionado con la idea de lo público es hoy una realidad de la que no podemos evadirnos. La crisis económica, la corrupción política y económica

utilizando a la Administración como medio y la dejación de los servicios públicos ha llevado a una desconfianza generalizada de los ciudadanos hacia los servidores públicos. Parafraseando a un buen amigo no funcionario, el sentimiento generalizado no es el de un funcionario al servicio del ciudadano sino el de un ciudadano a su servicio. Esta sensación se ha de cambiar y de forma urgente porque el deterioro de la relación y confianza del ciudadano con el servidor público lleva a una separación de lo público con la realidad cotidiana produciendo una mala administración y, en consecuencia, un mal Estado. A este gran problema, hay que añadir los propios no resueltos de estructura y de organización de la Administración que son muchos y que tendríamos horas para hablar. La politización de la función pública; la compartimentalización de los servicios de la Administración por Cuerpos administrativos cerrados, con prevalencia en muchas ocasiones de intereses corporativos sobre los intereses públicos; la patrimonialización del interés público con respecto al interés corporativo de los funcionarios; la inexistencia de carrera funcional; la arbitrariedad en el sistema retributivo; la falta de aplicación en algunos casos de los requisitos de mérito y capacidad; la irresponsabilidad del funcionario e incumplimiento de las normas disciplinarias por su complejidad práctica, podrían ser ejemplos de problemas estructurales no resueltos. El sobredimensionamiento de los niveles medios e inferiores de la Administración; la excesiva dependencia de la "carrera" administrativa de los niveles superiores de la Administración de las decisiones de los niveles políticos; la falta de políticas de formación continua, evaluación y seguimiento del funcionariado; la potenciación de la organización jerárquica frente a la cooperativa; la falta de incentivos que fomenten la iniciativa o asunción de responsabilidades y el riesgo en la toma de decisiones serían, a mi juicio, cuestiones que debían de plantearse en la búsqueda de un sistema organizativo moderno y eficaz. Creo sinceramente que es necesario, una reflexión profunda sobre qué Administración necesitan los ciudadanos para el siglo XXI y que medidas estructurales y organizativas se han de adaptar para cumplir las demandas de la sociedad sobre la base de la eficacia, la responsabilidad y el servicio.

*De 1982 hasta 1984, Carlos Ortiz Bru ocupa varios puestos administrativos en el Ministerio de Cultura como Vocal Asesor del Ministro de Cultura y Secretario General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales. De octubre de 1986 a enero de 1989, fue nombrado Director de Planificación Estratégica de Radiotelevisión Española (RTVE) y Director del Gabinete de RTVE. De febrero de 1989 hasta diciembre de 1995 trabajó como Secretario General y Secretario del Consejo de Administración del Ente Público de la Red Técnica Española de Televisión (RETEVISIÓN) De octubre de 1995 hasta octubre 1997, ocupó un puesto de Vocal Asesor de la Secretaría General de Comunicaciones y desde esa fecha es Consejero de Comunicaciones de la Representación Permanente de España ante la Unión Europea.*

*Entrevista realizada por Carmen Hernández Antolín.*