

José María Méndez Álvarez-Cedrón: “Es necesario incrementar la visibilidad del Cuerpo a nivel general a través de la adopción de estrategias activas de reclutamiento en las facultades y los departamentos afines al temario”.



José María Méndez Álvarez-Cedrón 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.

En ocasiones el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado puede resultar un gran desconocido a nivel general. ¿Cómo decidió convertirse en Administrador Civil del Estado?

La verdad es que yo no tengo ningún vínculo familiar cercano que me haya conectado o dado a conocer el Cuerpo, sino que me aproximé por “afinidad” con la formación que requería el ingreso. Estudié la carrera de Derecho en Santiago de Compostela. Cuando terminé recuerdo que me plantearon la posibilidad de entrar a trabajar precisamente en una entidad financiera, pero en aquel momento creía necesario profundizar en mi formación académica y opositar. Quizá si hubiera existido una opción paralela a la de Administrador Civil del Estado en la Xunta de Galicia, habría permanecido allí; pero en esos momentos, el sector público autonómico no era una opción. El Estado de las Autonomías era aún embrionario y los nuevos cuerpos de funcionarios de la Xunta estaban en pleno proceso de formación. Siempre me gustaron las asignaturas de Derecho Público. Recordaba vagamente de la asignatura de Derecho Administrativo la existencia del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Mi elección fue más bien planteada desde el análisis del temario de las oposiciones. Me resultó especialmente atractiva la parte dedicada al derecho económico o especial. Fui entonces a hablar con los profesores de Derecho Administrativo de la Facultad, que me hablaron un poco más sobre el Cuerpo y me animaron a seguir esta carrera profesional. En todo caso, creo que es necesario incrementar la visibilidad del Cuerpo a nivel general. Por ejemplo a través de la adopción de estrategias activas de reclutamiento en las facultades y los departamentos afines al temario.

Estas entrevistas tienen como marco la conmemoración de los 50 años de existencia del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. A lo largo de este período, ¿cómo valora la evolución sufrida por el colectivo?

Hay un elemento fundamental que está en el origen del Cuerpo y que se ha mantenido a lo largo del tiempo. Los Administradores Civiles del Estado son el mejor nexo de unión entre la Administración y la clase política, desempeñando sus tareas con lealtad al gobierno de turno. Se trata de un colectivo de gestores

eficientes que destacan por la capacidad de ejecución de las decisiones políticas. 2 Desde mi punto de vista lamentablemente se ha producido una cierta pérdida de prestigio. Tomemos como referente el momento de la elaboración de la Constitución Española de 1978. Para el desarrollo de la Ponencia Constitucional se seleccionaron profesionales, vinculados a órbitas políticas, pero especialistas en las diferentes materias que se iban a abordar en la Carta Magna. En ese momento, nadie cuestionó la necesidad de que una de esas siete personas, encargada de los temas propios de la Administración Pública tuviera que ser un “TAC”, y se designó a Gabriel Cisneros. Si esa misma situación se volviera a repetir hoy, dudo que en ese grupo de siete personas hubiera un Administrador Civil del Estado. Debemos reflexionar por qué otros cuerpos están desplazando a los Administradores Civiles del Estado de un ámbito (el de la Gestión Pública) que antaño le era propio.

¿Qué modificaciones concretas cree que deberían emprenderse en relación con la formación y la carrera de los Administradores Civiles del Estado?

Comparto la necesidad de profesionalizar la Administración, sin embargo, no creo que el camino sea el de crear el famoso “nivel 32” de Director General. Desde mi punto de vista el instrumento para la profesionalización no puede ser únicamente regulatorio (un estatuto jurídico que reserve los mayores niveles a los cuerpos superiores de la Administración). Nos guste o no, avanzamos hacia una Administración más abierta y de corte anglosajón. Nuestro mejor activo debe ser la especialización y el conocimiento. La aportación de valor garantiza la neutralidad e independencia del funcionario. El alto funcionario debe tener siempre la opción de seguir otro camino en el propio sector público o incluso en el mercado. Para que eso sea posible, es necesario que su trabajo añada valor. Y esto solamente es factible a partir de una formación y un desempeño riguroso. En este sentido, creo que es necesario revisar el proceso de selección de funcionarios y los temarios de la oposición y volver a ese modelo en el que existía una mayor especialización en lo que en otros ordenamientos jurídicos, por ejemplo el Portugués, llaman “Derecho Económico” y que aquí podríamos llamar Derecho Regulatorio o 3 Administrativo Especial: minas, energía, montes, pesca, puertos, aeropuertos, mercados financieros, telecomunicaciones,... En suma, todas las áreas de

intervención pública. Creo que ese aspecto de la formación se ha desdeñado, y en una Administración menos “Weberiana” ese vacío será inevitablemente cubierto por personal reclutado en el mercado. Muchos ya están trabajando en gabinetes de altos cargos o en organismos públicos.

Hablemos de política corporativa, ¿qué acciones considera prioritarias a fin de recuperar esa posición y prestigio perdidos de los que hablaba?

Como he señalado antes, la actividad de los Administradores Civiles del Estado y, en particular, los puestos que tradicionalmente habían desempeñado en la Administración, son ocupados cada vez más frecuentemente por profesionales tomados del sector privado y otros colectivos de funcionarios. Ante esa circunstancia creo que la opción más sensata para los Administradores Civiles es buscar su “marca” o su perfil propio. Ese perfil debe pasar por el reforzamiento de la especialización en Derecho Regulatorio y, desde luego, por la potenciación de ese carácter de gestor impecable que identificó a nuestro Cuerpo. La fuerza y principal activo que tenemos como colectivo es que no nos limitamos a adoptar decisiones, sino que nos sentimos concernidos por ellas y las asumimos como propias, llevándolas hasta el final. En definitiva, “nos remangamos” y “removemos los obstáculos” para la puesta en marcha de las decisiones adoptadas. Somos además conscientes de la relevancia del “factor exterior” en esa ejecución. Nuestra formación incluye idiomas y eso nos permite gestionar en un contexto internacional y cada vez más abierto al cambio. En suma, debemos buscar nuestro propio camino y las señas de identidad que nos caractericen y cualifiquen frente a otros cuerpos o colectivos. Tal y como yo lo veo, esas señas serían la formación y ejecución rigurosa. Esto debería complementarse con acciones encaminadas a incrementar la visibilidad de nuestro Cuerpo. Por ejemplo mediante la recuperación de figuras relevantes tanto de hoy como del pasado dentro de nuestro colectivo (como el 4 propio Gabriel Cisneros). Pero también, debería visualizarse el colectivo en su totalidad, quizá mediante la celebración de un acto público anual, con reflejo en los medios de comunicación. Este tipo de iniciativas son importantes porque además generan cohesión y orgullo de pertenencia, algo que, hay que promover porque a día de hoy no se percibe. Asimismo, creo que hay

que “mimar” a las nuevas promociones y fomentar carreras administrativas largas que premien la dedicación y favorezcan la especialización.

En relación con esas nuevas promociones, ¿Qué consejos daría a los compañeros recién incorporados?

Creo que es importante no cambiar de puesto simplemente por cuestión de nivel, sino que las decisiones sobre la carrera personal se deberían basar en el objetivo de promover el conocimiento profundo en ámbitos de intervención pública. Me parece necesario avanzar lentamente en la carrera profesional, continuar la formación, y ocupar, sobre todo al principio, puestos de línea y sectoriales. Mi caso, por ejemplo, ha sido así y por eso me permito recomendarlo : estuve tres años en un nivel 26, tres en el 28, otros tres en el nivel 29 y tres más en el nivel 30 como Subdirector, todo ello dentro de la misma Dirección General del Tesoro y Política Financiera. Además, dentro de esa carrera “más pausada” yo enmarcaría también la necesidad de aspirar a enriquecerla con una dimensión internacional. La Unión Europea debe ser nuestro marco de referencia en la gestión diaria. En este sentido es fundamental seguir estudiando y adaptándose a un mundo muy volátil como el que nos rodea. Y es que la oposición no es solo un proceso de formación, sino sobretudo un mecanismo de reclutamiento. El desarrollo posterior de una carrera profesional exitosa no puede depender sólo de aquella formación inicial, sino de la especialización y el aprendizaje continuo.

En relación con su carrera administrativa, que acaba de mencionar, ocupó un puesto muy relevante durante el proceso de convergencia para la entrada en circulación del euro.

La convergencia e introducción del euro tuvo muchísimos “padres” y no todos estaban en el Ministerio de Economía. En todo caso, recuerdo como apasionante la etapa en la Subdirección de Legislación y Política Financiera. Me vienen a la cabeza, en particular, los primeros borradores de la Ley de Introducción del Euro. Ahora, 15 años después, todo parece natural, pero en aquel momento recuerdo

que pensábamos: “estamos preparando todo el entramado normativo para hacerlo posible, pero ¿realmente van a desaparecer las monedas nacionales?”. Piensa en los temas que había sobre la mesa: la convergencia de las políticas fiscales, la conversión automática de las monedas, la retirada física de la peseta, la fijación de la política monetaria desde Frankfurt...Aquello parecía una utopía. Recuerdo que, como profesional, la creación de la UEM fue un desafío muy motivador. Creo que parte del éxito se basaba en que el proceso tenía una “hoja de ruta” clara, unos objetivos concretos y unas fechas cerradas. Todos los profesionales involucrados sabían lo que tenían que hacer. Al final, este proceso ha supuesto el impulso definitivo a la UE, del que la Unión Bancaria se sitúa ahora como corolario ineludible. Y es que la experiencia del euro es única en la historia. Se trataba de crear una “moneda sin Estado”, algo que no había existido hasta la fecha. La Unión Bancaria y la Unión Fiscal demostrarán que el euro necesitaba un Estado que lo respaldase y ese Estado será la UE.

Tras su paso por la Administración, pasó al sector privado donde ha desempeñado y desempeña puestos muy relevantes. Actualmente hay corrientes de opinión muy críticas en cuanto a estas transiciones, fundamentalmente en el plano político pero, ¿cuál es su opinión sobre estos fenómenos?

Me vas a permitir que te conteste desde la perspectiva del funcionario. Entiendo que en el ámbito político la transición del sector público al privado tiene otras connotaciones. La excedencia profesional no debe ser abordada como un mecanismo para potenciar la aproximación desde la empresa a determinados ámbitos de la Administración. No puede, por tanto, estar basada en “habilidades sociales” o “agendas” (en la posibilidad de “abrir puertas”). Para hacer ese tránsito exitoso, las bases y premisas de ambas partes deben ser otras. Deben estar fundadas en el valor añadido que estos funcionarios “excedentes” aportan, por sus conocimientos, experiencia y capacidad de trabajo. Sólo así la carrera de funcionario fuera de la Administración, puede tener futuro. Por otro lado, creo que el paso del sector público al privado reporta ciertos beneficios más sutiles. El que ha sido funcionario siempre tiene en el ADN la defensa del interés general y eso es positivo, no solamente en el desempeño de funciones en la Administración

Pública, sino también si se da ese paso al sector privado. Mi experiencia es que priorizar el interés general es perfectamente compatible con la defensa de los intereses de la empresa, e incluso a veces estos intereses están perfectamente alineados.

Vayamos a su trayectoria en el sector privado. Ha vivido de primera mano un proceso complejísimo como ha sido el de la reestructuración del sistema financiero y, en particular, la revisión completa del régimen jurídico de las Cajas de Ahorro ¿Cómo valora todo este proceso?

La transformación sufrida por el sector financiero ha sido enorme, pero en todo caso necesaria. Los cambios en el régimen jurídico de las Cajas de Ahorros venían impuestos a España en el Memorando de Entendimiento suscrito entre el gobierno de España y el Eurogrupo. Pero lo cierto es que al margen de esta exigencia, el nuevo marco normativo era ineludible al menos por dos razones: En primer lugar, con la estructura de propiedad existente –sin acciones- las Cajas no podían dar cumplimiento a los nuevos requerimientos en materia de capital establecidas a nivel internacional en el Acuerdo Basilea III. Pero además, desde la entrada en circulación del euro, las exigencias de medios para las entidades de crédito determinan la necesidad de unos tamaños mínimos, que el sistema anterior hacía inviable como consecuencia de la posibilidad de “veto autonómico” a las fusiones entre Cajas de Ahorros. Así pues, el sistema requería una transformación, y más aún ante la perspectiva de la entrada en vigor del Mecanismo Único de Supervisión con sede en Frankfurt, en noviembre de este año. Por otro lado, la propia CECA sufrió también una transformación paralela. Así se acordó la separación, por un lado, de las funciones asociativas, y de la actividad de negocio, por otro. Seguimos pues trabajando como asociación representando los intereses de los nuevos bancos creados por las cajas y, a través de una nueva entidad financiera, Cecabank, prestamos servicios financieros y tecnológicos a todas las entidades financieras.....como ves, no nos aburrimos.

José María Méndez Álvarez-Cedrón es licenciado en Derecho por la Universidad de Santiago de Compostela, y en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Autónoma de Madrid. Pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Desde 1995 ocupó diversos puestos en la Dirección General del Tesoro y Política Financiera del Ministerio de Economía, hasta su nombramiento en el 2000 como Subdirector General de Legislación y Política Financiera. En 2003 se incorporó a CECA como Secretario General. Actualmente es vocal del Consejo de Administración de CECABANK, S.A., y su Director General. Así mismo es Director General de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y Consejero de la European Savings and Retail Banking Group (ESBG). Es miembro del Comité Consultivo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y asiste como experto al Consejo de Administración del Banco Europeo de Inversiones (BEI).

Entrevista realizada por Raquel Cabeza.