

**Javier Valero Iglesias: “Lo que no es aceptable es el sistema de “spoils system”- soterrado- que vivimos en los últimos años y cada vez más. Que haya organizaciones en las que cambien hasta los niveles 28 cuando cambia el Gobierno, incluso cuando el Gobierno es del mismo color, por el mero hecho de cambio de titular de una Departamento o de una Dirección General, es una absoluta aberración”.**



**Javier, tú estudiaste Ciencias Políticas en la Universidad Complutense, fuiste un conocido militante de izquierdas e ingresaste en la Administración General del Estado nada menos que el 20 de diciembre de 1978. ¿Qué recuerdos conservas de aquella época?**

Recuerdo aquello. Fue sumamente grato. Recuerdo que nosotros fuimos la primera promoción de TACs que no juró los Principios Fundamentales del Movimiento. No había fórmula acuñada, la Constitución entraría en vigor pocos días después y se tuvo que improvisar una fórmula sobre la marcha referida al respeto a las leyes en general. En cuanto a los recuerdos de aquella época, la percibo como una época en la que rebosábamos entusiasmo por mejorar y por aportar profesionalmente a la mejora del país. Éramos conscientes de que habíamos entrado, en España, en una nueva época, y de que nosotros mismos habíamos ingresado en una nueva época. A título de anécdota puedo contar que yo ingresé en la Subsecretaría de Aviación Civil en un puesto que hasta seis meses antes había sido desempeñado por un General del Ejército del Aire, un famoso general que había hecho la guerra civil. Para mí, suceder a un general que había hecho la guerra civil, con las características personales que yo tenía, era un ejemplo de que, de verdad, España estaba ya cambiando. Y esto lo percibían también otros compañeros militares de aquel general y otros funcionarios civiles que venían de la Subsecretaría de Aviación Civil cuando estaba integrada en el Ministerio del Aire.

**A partir de la segunda legislatura la reforma de la Administración se convirtió en un empeño de los sucesivos Gobiernos que se prolongó aproximadamente hasta los años 90. Tú llegaste a la Dirección General de la Inspección General de Servicios de la Administración Pública en el Ministerio de la Presidencia en octubre de 1984. ¿Qué valoración haces de aquellas reformas?**

Hubo distintas etapas. Yo creo que, inicialmente, para el gobierno del PSOE la reforma de la Administración, que era un Leitmotiv y un elemento clave en su programa de 1982, se percibía como un conjunto de leyes que había que elaborar,

promulgar, poner en funcionamiento, y que con eso, como si se le hubiera dado a la Administración con una varita mágica, todo iba a cambiar. Aquel programa legislativo se llevó a cabo en gran medida. Hubo leyes importantes para la Función Pública que siguen vigentes, como la Ley de Incompatibilidades que me correspondió aplicar más adelante. Con el tiempo se vio que algunos aspectos habían mejorado, pero que en conjunto la Administración no estaba a la altura de lo que los ciudadanos, la sociedad, las empresas, la sociedad civil diríamos ahora, necesitaban de ella. El país se estaba modernizando mucho, y sin embargo la Administración seguía con vicios casi decimonónicos. Eso dio paso a una segunda etapa, a finales de los ochenta, en la que se puso más el acento, no en la reforma, sino en la “modernización”, que tenía una carga más cualitativa, atendiendo a los procedimientos, a su funcionamiento, a su pura dinámica, y se pusieron entonces en marcha unas iniciativas en el Ministerio de Administraciones Públicas, pues las anteriores reformas se habían impulsado por el Ministerio de la Presidencia. Lo que ocurre es que yo creo que para ese momento de finales de los ochenta, principios de los noventa, la Administración dejó de ser una prioridad para el Gobierno. Por alguna declaración que he leído después de Felipe González, me parece que después de las dos primeras legislaturas pensó que la Administración era muy difícil de reformar y que tenía que ir por otro camino. Esa es la percepción que yo tengo de los vericuetos del cambio en la Administración.

**Desempeñaste también el cargo de Subsecretario de Asuntos Sociales a mediados de los años 90 y fuiste Director de Gabinete de la Ministra de Asuntos Sociales, en un momento en que había que completar los traspasos de funciones y servicios a las Comunidades Autónomas. ¿Cómo valoras el proceso descentralizador en materia de asistencia social?**

Gran parte de las transferencias de competencias en materia social ya se había realizado; estoy pensando por ejemplo en los temas de mujer, familia, menor, juventud, acción social... Lo que se hizo en la época en la que yo estuve en el Ministerio fue la transferencia completa del INSERSO: con eso se culminó el proceso de transferencias en materia de servicios sociales.

La verdad es que las atribuciones del Ministerio formaban ya parte de las competencias de las CCAA, y lo que el Ministerio de Asuntos Sociales llevaba a cabo eran procesos de carácter nacional que pretendían homogeneizar e incrementar algunos beneficios para los ciudadanos, además de lo que ya llevaban a cabo las CCAA como consecuencia de las transferencias efectuadas. Eran los programas nacionales; recuerdo el programa de familia, los programas a cargo del IRPF (0,5%), los programas, de vacaciones del INSERSO, el Plan Nacional de la Tercera Edad, el Plan Nacional de Acción Social, el Plan Nacional de la Juventud... Era una fórmula un tanto forzada de que el Gobierno de la Nación no dejara de llevar a cabo actividades en materia de servicios sociales, y como la demanda siempre es elástica, cualquier cuantía que se transfiriera a las CCAA era muy bien recibida por éstas. Cuando transferimos el INSERSO tuve una duda tremenda; una duda profesional, porque, analizado fríamente, y analizado gerencial, e incluso jurídicamente, yo creía que tenía la obligación de proponer a la Ministra la desaparición del INSERSO, puesto que se habían transferido todas sus competencias. Sin embargo, políticamente- no dejaba de ser Subsecretario, y tenía que tener un ojo puesto en lo gerencial y otro ojo puesto en lo político- a mí me parecía una barbaridad que el Gobierno de la Nación renunciara a esa palanca. De modo que lo mantuvimos y posteriormente se inventó lo del IMSERSO, para continuar desarrollando actividades desde el ámbito estatal. En el fondo, como muy bien le dijo el Ministro de Hacienda, Pedro Solbes, a mi Ministra, 1994 «con esos programas que estáis llevando a cabo en el Ministerio subvencionáis dos veces la misma actividad a las CCAA». Y eso era lo que hacíamos, con mucho entusiasmo, pero eso era en realidad lo que hacíamos. En fin, contribuíamos a mejorar las condiciones de vida de muchos ciudadanos.

**En otro momento de tu vida profesional dirigiste un estudio realizado con el método DELPHI a más de trescientos directivos de la Administración General del Estado sobre la modernización de los procedimientos de actuación en la Administración pública. ¿Cuáles crees que fueron las principales aportaciones de aquella experiencia? ¿Y de las Inspecciones operativas de servicios?**

El estudio no lo dirigí yo, lo dirigió una inspectora que tuvo un éxito notabilísimo profesionalmente con aquel estudio, Julia Marchena. La verdad es que yo no tenía ni idea de cómo hacer un estudio DELPHI. Simplemente pensé que era interesante aplicar esa metodología y ellos se pusieron a estudiar y lo hicieron. Había en aquél momento un equipo humano de alto rendimiento en la IGSAP. El Estudio Delphi fue un estudio muy sonado, fue muy bien recibido. Las conclusiones fueron interesantísimas. Mereció bastante atención por parte de medios de comunicación especializados. La capacidad de organización y comunicación y la capacidad para dirigir equipos aparecieron como las cualidades más necesarias en un directivo público. La cualidad de la automotivación quedó en tercer lugar. Y creo que eso respondía perfectamente a la realidad de aquel momento y muchísimo más a la realidad de hoy, en que lo público está puesto en la picota, hay una duda permanente acerca la validez de lo público y hay una afirmación que se presenta como apodíctica de que lo privado es más eficaz que lo público. Esto es absolutamente falso, no es así, hay actividades privadas que funcionan mejor que las públicas y actividades públicas que funcionan mejor que las privadas. Todos hemos tenido experiencias más que de sobra en nuestra casa acerca de lo mal que funciona la iniciativa privada. En cuanto a las conclusiones, aquello nos sirvió para ver que teníamos un cuerpo de directivos públicos que, si bien estaba educado en una cultura jurídicista, orientada al procedimiento, orientada al precedente, sin embargo percibían que eso no era lo que la Administración necesitaba en esos momentos (estamos hablando de final de los ochenta) y que creían que teníamos que tener una Administración que debía cambiar y orientarse mucho más hacia los resultados, hacia los ciudadanos, la iniciativa y la innovación. A los políticos con los que yo estaba en contacto en aquel momento les sirvió para convencerse de que había una masa crítica de directivos públicos, tanto de servicios horizontales como de líneas especializadas, que eran conscientes de los problemas que tenía la Administración, de la necesidad de cambiar y del camino que había que seguir para cambiar. Por su parte, las Inspecciones Operativas de Servicios (IOS) -que, en el fondo, eran auditorías de gestión, tuvimos que ponerle ese nombre para no colisionar con la Intervención General de la Administración- eran una metodología que nos servía para analizar cuál era el procedimiento o los mecanismos de funcionamiento de la Administración en una determinada materia para analizar los

problemas que existían en ese ámbito y para proponer líneas de mejora. Se hicieron decenas, del orden de treinta y cuarenta Inspecciones, que iban desde la concesión de las becas hasta la expedición y renovación del DNI. Recuerdo, a título de ejemplo, que en aquel momento comenzaron a adoptarse medidas para que la expedición del DNI dejara de ser un calvario que llevaba horas de colas y semanas de espera hasta que se expedía el carné, hasta llegar a la situación actual en que se hace en diez minutos, con una cita previa concertada por internet. Las IOS fueron un paso importante para la introducción de las técnicas gerenciales en el ámbito de la Administración. Hasta ese momento había muchos directivos públicos- yo diría que la mayoría de ellos- que, cuando les preguntabas acerca de sus objetivos, te decían que era aplicar el Real Decreto, voy a poner un ejemplo, de transporte por carretera. Nosotros le decíamos «No. Ése es un instrumento que tienes para que el transporte por carretera vaya mejor: más rápido, con menos accidentes, con mayor rentabilidad, etc.». Conseguimos con las Inspecciones Operativas que los directivos que eran objeto de estas inspecciones cambiaran el foco de atención del procedimiento al resultado que ellos tenían que obtener con su trabajo para que la vida de los ciudadanos fuera mejor.

### **¿De qué proyecto profesional te sientes más orgulloso?**

Señalar uno solo es muy difícil. Yo diría que, para mí, uno muy importante fue la aplicación de la Ley de Incompatibilidades que, en algún momento, personalmente me llegaba a resultar angustiada, porque estabas afectando a las condiciones de vida de unas personas modestas, quitándoles algún puesto de trabajo. La Ley de Incompatibilidades fue un paso muy importante, sobre todo simbólicamente, para decir que la reforma de la Administración iba en serio y que se iban a adoptar las medidas que fuera preciso para mejorarla. No olvidemos que algunos de los incompatibles que tuvieron que dejar puestos de trabajo llegaban a tener hasta siete puestos públicos simultáneamente, por supuesto no asistiendo a varios de ellos, simultaneando horarios y desarrollándolos mal. La Ley de Incompatibilidades fue para mí un hito profesionalmente importante.

Pero, probablemente, lo que más gratificante me resultó fue todo el proceso de modernización con la introducción de las técnicas gerenciales en la Administración, la realización de las IOS, la elaboración de planes de formación específicos para determinados organismos, el diseño de planes estratégicos para Direcciones Generales...Nos encerrábamos tres días, un viernes, un sábado y un domingo, en las cercanías de Madrid, con el cuadro directivo de una Dirección General, incluido su Director General y en ocasiones un Subsecretario o Secretario de Estado, y allí estábamos trabajando diez horas diarias, los tres días, para poner las bases para elaborar un plan estratégico serio para ese sector. Aquello fue muy gratificante.

**En un artículo reciente, Francisco Longo identificaba como elementos clave en el desarrollo de una política pública exitosa, un liderazgo político sostenido en el tiempo y la capacidad de «traducir el propósito en una estrategia de cambio provista de los recursos e incentivos convenientes». ¿Crees que tenemos políticos capaces de acometer los procesos de cambio que necesita el país?**

La primera condición para llevar a cabo con mínimas posibilidades de éxito un proceso de cambio en cualquier organización, en este caso en la Administración, es estar descontento con la situación existente, con la situación que se dé y, en segundo lugar, que una vez que se ha tomado la decisión de desarrollar un proceso de cambio, haya el máximo apoyo de la instancia política. Sin eso, el proceso tiene escasas posibilidades de tener éxito. Lo que ocurre es que, en este momento, yo tengo dudas acerca de que los pasos que se están dando para cambiar la Administración Pública y el sector público sean los que necesita el país. Desde luego los cambios que se están dando cuentan con el máximo apoyo. Hay un plan, perfectamente definido, que consiste en menos Estado y más sector privado; menos gasto público y más negocio para el sector privado. Eso cuenta con el máximo apoyo de la máxima instancia política y se están empleando a fondo. Lo que ocurre es que, en mi opinión, eso no es lo que el país necesita.



El país no necesita menos Estado y menos Administración, sino un Estado con una Administración que funcione mejor, y el país no necesita privatizar servicios públicos porque la privatización, en sí misma, no es la garantía de que los servicios públicos funcionen mejor. Entonces no creo que se esté haciendo lo que el país necesita, sino lo que una determinada ideología, y un determinado partido político que ha ganado legítimamente las elecciones, consideran que es apropiado, y yo considero que es lo ajustado a sus intereses como clase y como estrato.

**En una contribución a un monográfico de la revista Documentación Administrativa sobre Desafíos de la Administración General del Estado en la España del siglo XXI publicado en 2010, advertías el contraste entre el porcentaje de ciudadanos que manifestaban tener poca o ninguna confianza en la Administración General del Estado (más de un 50%) y el de quienes declaraban sentirse muy satisfechos o bastante satisfechos tras haber realizado algún trámite ante esa Administración (un 64%). ¿A qué crees que obedece esta diferente percepción?**

Creo que es bastante normal, y probablemente en otros países –ahora no puedo citar ninguna referencia- puede suceder lo mismo. De manera natural, los ciudadanos tienden a mirar mal a quien ejerce algún tipo de poder. Esto es una actitud, digamos, inevitable. En España, además, después de cuarenta años de dictadura –aunque hayan pasado otros cuarenta-, esa tendencia se acentúa. Como tampoco nosotros, los profesionales, podemos estar muy orgullosos del funcionamiento de la Administración en su conjunto porque ésta no es excelente, la burocracia no tiene muy buena imagen. Pienso que hay un a priori, en el sentido de que la Administración no funciona bien. Sin embargo hay sectores de la Administración que funcionan francamente bien y cuando los ciudadanos van a hacer una gestión - y en las encuestas del CIS se ve perfectamente- constatan con sorpresa que el resultado de la gestión ha sido mejor que el que ellos mismos esperaban. Creo, pues, que hay una distancia entre las expectativas negativas ciudadanas y la realidad del funcionamiento de la Administración que, aunque no debamos - ni podamos- estar orgullosos de cómo funciona, funciona bastante mejor de lo que la gente cree y bastante mejor que hace unos años, como



consecuencia de los procesos de cambio que se han llevado a cabo. No hay más que referirnos a la concesión de pensiones por parte de la Seguridad Social o Clases Pasivas. En los años ochenta se tardaba casi tres meses en conceder una pensión y ahora se conceden en 72 horas, prácticamente el 99% de ellas y no hay solución de continuidad entre el último salario y el cobro de la primera pensión.

**En esa misma contribución señalabas que, pese a una abrumadora opinión ciudadana favorable al sector privado y desfavorable a lo público “paradójicamente los ciudadanos no consideran que la privatización de los servicios o su externalización sea la solución para remediar los aspectos negativos del funcionamiento de la Administración Pública”. La suerte seguida por el proceso de externalización de servicios sanitarios en la Comunidad de Madrid ¿supone un punto de inflexión? ¿Dónde deberían trazarse los límites de la externalización de servicios públicos?**

Que la privatización no constituye una garantía de mejora en mi opinión no admite discusión. Margaret Thatcher nos lo demostró en el Reino Unido con la privatización de los servicios sociales y de los ferrocarriles. Cuando se dejó de invertir en mantenimiento preventivo en los ferrocarriles británicos, sencillamente porque era mucho más rentable para las empresas privadas no hacerlo, empezó a haber accidentes. Los ferrocarriles funcionaban peor privatizados que cuando eran públicos. Y lo mismo sucede en otras materias. En la Comunidad de Madrid, que probablemente está siendo tubo de ensayo para estas políticas privatizadoras que el Gobierno tiene en su programa, estos procesos de privatización no se han planteado tras un análisis riguroso de las experiencias previas en materia de privatización de servicios sociales. Los expertos dicen que el modelo Alzira, que es lo que ellos invocan como buque enseña para llevarlo a cabo, no está demostrando ser ni más eficaz, ni más eficiente, con menos gasto, que los servicios que se mantienen en la órbita pública.

Yo no me atrevería a decir cuáles son las líneas que no se deben traspasar, pero lo que sí tengo claro es que si los ciudadanos muestran un alto nivel de satisfacción, por ejemplo, con la sanidad pública, no hay ningún motivo para que se convierta en casus belli la privatización de la sanidad pública por encima de cualquier otra alternativa. Los ciudadanos no son tontos y saben que el sector privado es sinónimo de negocio y que si la sanidad deja de ser un derecho de los ciudadanos para convertirse en una prestación, en una actividad comercial, y se sujeta a los vaivenes del mercado, probablemente dejarán de tener una asistencia de calidad para tener una asistencia de menor calidad-no voy a decir que mala- pero que deje más beneficios en los bolsillos de los accionistas dueños de las empresas que se encarguen de esa actividad. De todas maneras, no deberíamos ser ciegos ante determinados fallos-yo creo que severos- que se han producido en el funcionamiento de los servicios públicos. Yo he estado varios años en una empresa pública y allí he podido comprobar que los niveles de absentismo que se daban en esa empresa pública, a semejanza de los niveles de absentismo que se daban en la enseñanza pública o en la sanidad pública, eran muchísimo más altos que los que se daban en esos mismos ámbitos en el sector privado. Eso es algo que no es admisible, sencillamente porque se produce a costa del bolsillo de los ciudadanos, que son quienes pagan los impuestos y mantienen esos servicios. Deberíamos reflexionar acerca de qué es lo que ha funcionado mal durante estos años en los servicios públicos y lo que ha servido en gran medida de excusa- estoy hablando de la Comunidad de Madrid y de su Presidenta anterior, Esperanza Aguirre- para atacarlos, con argumentos difícilmente refutables, como un absentismo de dos dígitos, por encima del 12 y 13% en estos sectores que han sido objeto de intentos de privatización.

**Han transcurrido ya tres décadas desde que se aprobó la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas. Actualmente se encuentra en tramitación en el Congreso un Proyecto de Ley reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado ¿Crees que disponemos de un marco jurídico lo suficientemente sólido para combatir los conflictos de interés? ¿Son necesarios los códigos de buenas**

## **prácticas, como viene recomendando el Grupo de Estados contra la Corrupción del Consejo de Europa (GRECO) en sus informes sobre España?**

Todas las medidas normativas que se establezcan para dejar claras las obligaciones éticas, morales, de los directivos públicos y de las personas que trabajan en el sector público son positivas. Sin embargo, creo que eso, en general, ya existe. Se pueden dejar más claras, e incluso dejar más claras las sanciones que se deben tomar en el caso de infracciones de este tipo, más allá de lo penal, que tiene otro camino. Pero en materia de incompatibilidades, de corrupción, etc., las infracciones van por fuera del procedimiento administrativo. Por muchas leyes que hagamos, si no existe una conciencia ciudadana de que desarrollar mal el propio trabajo es una vulneración del contrato moral, y de que no pagar impuestos es una vulneración del contrato como ciudadanos, con los conciudadanos, y de que saltarse un semáforo en rojo, en lugar de ser aplaudido y jaleado por los que van en el coche, debe ser severamente criticado, no conseguiremos nada. Para mí es más un problema ético y moral que un problema de normativa. Hasta que no consigamos que la gente se avergüence de hacer una cosa mal, por muchas normas y muchos códigos éticos que promulguemos no conseguiremos nada, porque si la gente no tiene principios, le dará igual saltarse las normas.

## **De forma reiterada, los barómetros mensuales del Centro de Investigaciones Sociológicas vienen situando la corrupción como uno de los tres principales problemas del país, junto al desempleo y la situación de la economía. ¿Qué medidas serían necesarias para atajar este problema?**

El problema de la corrupción es algo que siempre ha existido. Allí donde hay poder hay tendencia a corromperlo para sacar tajada de ello, y donde hay un corrompido hay un corruptor. Unos sin otros no pueden vivir. Pero la situación en España hoy en este aspecto es aterradora. En los últimos años la corrupción ha saltado a primer plano de la actualidad y de las preocupaciones de los ciudadanos, lo que es extremadamente vergonzoso para los españoles cuando hablamos con ciudadanos de otros países. En mi opinión tiene una difícil solución si no se produce un pacto ciudadano, un pacto político, institucional, para la regeneración moral del

funcionamiento de nuestra vida pública y de nuestra vida privada porque insisto en que gran parte de la corrupción tiene su origen en los beneficios del sector privado, que quiere aumentar sus márgenes en los negocios. Yo soy bastante pesimista porque, después de observar procesos electorales en algunas Comunidades Autónomas, como por ejemplo la valenciana, en la que, con sus máximos responsables imputados, los ciudadanos han vuelto a votarles en elecciones posteriores, incrementando incluso su porcentaje de votos, la verdad es que eso me resulta francamente demoledor espiritualmente. Mientras sigamos teniendo los parlamentos regionales cuajados de imputados a los que no se les obliga a dimitir-cierto es que, legalmente, es imposible obligarles a dimitir, pero hay muchas maneras de hacer las cosas- y mientras las listas electorales sigan estando cuajadas de personas que han sido imputadas por presuntos delitos, a mí me resulta muy difícil ser optimista. Sencillamente creo que los partidos políticos son tan dependientes del dinero, sea como sea, para financiar su funcionamiento que no tienen voluntad, voluntad real, de erradicar la corrupción. No niego que a sus líderes no les disguste la corrupción porque les da muchos dolores de cabeza, pero yo no veo que tomen medidas para acabar de una vez con la corrupción. Porque para cada partido hay dos clases de corruptos: los suyos y los del otro. Y siempre resultan de mejor condición los propios que los del otro.

**De acuerdo con un informe reciente del Fondo Monetario Internacional, España es uno de los países de la Unión Europea en los que más ha crecido la desigualdad por el impacto de las políticas de ajuste derivadas de la crisis económica. ¿Es sostenible este modelo? ¿Crees que hay margen para desarrollar políticas públicas que permitan combatir la desigualdad en las fases recesivas del ciclo económico?**

Por supuesto que hay margen para ello; incluso en la actual situación de crisis económica los problemas se pueden afrontar de un modo o de otro. Lo que ocurre es que, en mi opinión, el modelo ha cambiado. Ya no estamos en el capitalismo de los años 30, 40, 50, 60, sino en un capitalismo financiero globalizado que, sin ningún escrúpulo, incluso a costa de arruinar al capitalismo industrial productivo, está llevando a cabo un ajuste de cuentas, aspirando a dar marcha atrás en los

derechos sociales, económicos, y no me importaría decir que hasta políticos, que se consiguieron en los años cuarenta y cincuenta en Europa. La Unión Soviética para los pobres rusos y los países de su entorno fue tremenda, una ruina, una dictadura sin paliativos, pero para las clases populares en Europa resultaba muy beneficiosa, porque, con el fin de que esas clases populares no votaran izquierda, no votaran comunista, los dirigentes de la sociedad tenían muy claro que tenían que hacer concesiones: ahí surgió el Estado del bienestar, para evitar que el enemigo se hiciera con las riendas del sistema. Hoy ha desaparecido ese peligro y, como no hay enemigo por delante, quieren recuperar todo lo que tuvieron que conceder en aquellas décadas. Ése es el proceso en marcha que yo veo. El otro problema que veo es que quien debería hacer frente a ese proceso, a ese ataque feroz del capitalismo financiero globalizado, son los partidos de izquierda y en ellos no veo capacidad para hacerlo, por dos razones: la primera porque ideológicamente están desarmados, totalmente sin discurso; y en segundo lugar, porque yo veo que están tan integrados en el sistema que son incapaces de mirar fuera para ver qué se podría hacer.

**En un artículo publicado en la Gaceta de los Negocios, el 6 de julio de 1990, afirmabas que un cambio cultural en la Administración orientado a los valores de obtención de resultados, responsabilidad e innovación hacia los ciudadanos sólo es posible si existen directivos públicos identificados con ese objetivo de cambio y con capacidad para liderarlo ¿El diagnóstico sigue siendo aplicable más de veinte años después? ¿Crees que existe ahora esa «masa crítica» de directivos públicos?**

Sí, creo que el diagnóstico sigue siendo válido porque aunque, ciertamente, todo se ha movido basta colocarse un paso por delante para siga siendo válida la necesidad de mejorar. Y sí creo que existe, como existían, directivos públicos conscientes de esta necesidad.

Lo lamentable es que, lo mismo que hace veinte o veinticinco años, todavía hoy resulta sorprendente -bueno, hoy más sorprendente todavía- el encontrarse con directivos jóvenes, de treinta y cinco, cuarenta, cuarenta y cinco años, a los que, cuando se les habla de la necesidad de introducir cambios para mejorar el funcionamiento, introducir técnicas gerenciales que están sobradamente probadas, contrastadas, y de validez acreditada en el sector privado, en la Administración Pública, te contestan que son paparruchadas, que no creen en eso, y que con el Aranzadi tienen suficiente. Realmente, resistentes al cambio, ha habido toda la vida. Cuando a mí alguien me da un motivo para no cambiar, yo puedo darle noventa y nueve más, pero eso no quiere decir que no existan mil necesidades de cambiar. La primera, la necesidad de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. Pero creo que sí, que hoy es perfectamente posible hacerlo si hay voluntad política para ello.

**¿Qué contenido crees que habría de darse en el ámbito de la Administración General del Estado a las previsiones del EBEP sobre la figura del directivo público? ¿Existen experiencias comparadas que puedan resultar provechosas?**

Para mí el modelo de directivo ha sido siempre el británico, que, independientemente del partido que gobierna, actúa con una honestidad y lealtad en el trabajo ejemplar y, a cambio, el poder político no puede removerlo. Eso sería lo ideal. Soy consciente de que tiene que haber un margen para la libre designación porque los equipos deben ser constituidos por los políticos en función de su propia percepción de las necesidades en sus Departamentos. Pero, lo que no es aceptable es el sistema de spoil system- soterrado, diría yo, pero poco soterrado- que vivimos en los últimos años y cada vez más. Que haya organizaciones en las que cambien hasta los niveles 28 cuando cambia el Gobierno, incluso cuando el Gobierno es del mismo color, por el mero hecho de cambio de titular de una Departamento o de una Dirección General, es una absoluta aberración. Yo conozco casos en el último cambio de Gobierno, a finales de 2011, principios de 2012, que constituyen verdaderas aberraciones. Quitar a Subdirectores Generales extremadamente acreditados, para colocar a quienes no conocen en absoluto el sector, y no han acreditado una excelencia en los puestos

desarrollados, pero que son amigos, o afines, o simplemente recomendados o familiares no es admisible y resulta letal para la organización. Pero esto que digo de 2011 y 2012 se podría predicar de cambios anteriores con Gobiernos de otro color. El spoil system atenuado es una tendencia de los políticos difícilmente reprimible. Dudo, por eso, porque no les interesa, porque hay mucha gente afín para colocar, que se adopten medidas de estabilidad que garanticen que estas barbaridades no se llevan a cabo. Ha habido algún intento, lo que hemos conocido desde el 95 como las «mochilas», que han servido para que los que habían desempeñado altos cargos, servicios especiales, al ser cesados, no cayeran tres, cuatro niveles en su desempeño profesional, pero que, al prolongarse en el tiempo, también han venido a constituirse en una actividad, digamos, además de poco eficaz, por el adocenamiento que puede llegar a producir, éticamente poco defendible.

### **Ahora que nuestro Cuerpo cumple 50 años, ¿cuál crees que ha sido su mayor aportación a la Administración General del Estado?**

Cuando comencé a estudiar el temario en 1977, después de las primeras elecciones generales, de las oposiciones a nuestro Cuerpo, entonces el Cuerpo Técnico de la Administración Civil, yo tenía muy claro, por lo que conocía y lo que me contaban, que quería ingresar en un colectivo profesional que hasta ese momento, con diez años de vida escasos, se había distinguido por estar siempre a la cabeza de los procesos de cambio. Yo creo que, hasta aquel momento, nuestro Cuerpo se había situado al margen de la patrimonialización de las organizaciones administrativas. En aquella época, cada Cuerpo era dueño de un sector de la Administración, lo ejercía como mejor podía- en ocasiones muy mal- y allí no entraba nadie y no se podía hacer absolutamente nada sin contar con ellos. Por sus características- carácter general, interministerialidad, etc.- nuestro Cuerpo no tuvo, desde el principio, ningún sector «en propiedad», sino que hoy sus miembros estaban en un Ministerio haciendo una determinada función, y a los dos años podían estar en otro Ministerio haciendo una función totalmente distinta. A mí aquello me atraía mucho.



Cuando ingresé constaté que esto era cierto y, como coincidió con el cambio político tan radical del paso de la dictadura a la democracia, independientemente de la ideología de cada uno de sus miembros, los TACs, y luego los ACEs, hemos estado siempre intentando distinguarnos por colaborar con los procesos de mejora y de cambio que se llevaban a cabo en la Administración. No voy a decir que en otros Cuerpos no lo haya habido, pero creo que los TACS siempre hemos tratado de ser los innovadores del barrio.

*Javier Valero Iglesias (Jaca, 9 de septiembre de 1948) ha tenido una dilatada carrera como directivo público en la Administración General del Estado. Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense, trabajó como sociólogo en la empresa privada y en 1978 ingresó en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (entonces Cuerpo Técnico de la Administración Civil). Tras su paso por la Subsecretaría de Aviación Civil y el Ministerio del Interior, en 1984 fue nombrado Director General de la Inspección General de Servicios de la Administración Pública en el Ministerio de la Presidencia. Posteriormente fue Director Técnico de la Presidencia del Tribunal de Cuentas (1992). Ha sido Director de Gabinete de la Ministra de Asuntos Sociales (1993) y Subsecretario de ese Departamento (1994), Jefe del Gabinete Técnico del Subsecretario del Ministerio de Hacienda (2000) y Secretario General de la Sociedad Estatal de Enseñanzas Aeronáuticas (2002). De su desempeño profesional destaca la participación en los proyectos de modernización de la Administración Pública y el impulso en la aplicación de técnicas gerenciales a la dirección pública. Se jubiló en septiembre de 2013 siendo Vocal asesor en la SGT del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.*

*Entrevista realizada por Clara Mapelli Marchena*