

Miguel Arroyo: “Siempre he sido partidario de aproximar a la Administración y a la empresa privada para lograr un mejor conocimiento y entendimiento recíprocos”.



En esta entrevista, Miguel Arroyo 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, sobre cómo mejorarla y su valoración de su paso por ella, así como de su paso por la empresa privada.

¿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?

A mi juicio las principales características son: vocación de servicio público, independencia, profesionalidad, honradez, espíritu crítico, apertura a la innovación, visión integral e interdisciplinar de los problemas....

Todo ello como fruto de un perfil determinado de los candidatos a ingreso en el Cuerpo; de un proceso de selección y formación singulares y, sobre todo, de una cultura corporativa consolidada y transmitida a través del tiempo.

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?

Antes de la restauración de la democracia en nuestro país existía una notable confusión entre Administración y Política y como consecuencia de ello entre directivos de la Administración y políticos.

Al diferenciarse esos ámbitos los funcionarios han perdido poder y han pasado a un segundo plano, como meros ejecutores de las decisiones políticas.

Por lo que se refiere en concreto a los ACEs han experimentado la influencia negativa de dos factores: de una parte, la pérdida de una cierta "mística" que rodeó su nacimiento y sus primeros años en el marco de la reforma y modernización de la Administración en los años sesenta y de otra, la desaparición como aglutinante del "enemigo exterior", esto es de la defensa frente a terceros, con nombre y apellidos, de quienes se oponía las legítimas aspiraciones de los entonces TACs en la históricamente denominada "batalla del coeficiente"

A mi juicio, la conjunción de ambos factores ha afectado en gran medida la integración y consolidación de un auténtico espíritu corporativo y en la motivación de sus integrantes.

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

En absoluto; estoy muy satisfecho con lo realizado y únicamente siento que mis limitaciones personales o las barreras estructurales me hayan impedido hacer más cosas.

¿Qué recomendaría a las Promociones posteriores a la suya, a las que están en activo?

Siempre he sido partidario de aproximar a la Administración y a la empresa para lograr un mejor conocimiento y entendimiento recíprocos. En ese sentido creo que habría que profundizar en el análisis de sus procesos de selección y formación de directivos; de los respectivos sistemas de promoción y retribución; de los métodos y procedimientos de cada uno,.....

Entiendo que la política tiene unas singularidades que hacen imposible o, al menos, dificultan esas aproximaciones.

¿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?

Considero que la competencia y la madurez no están necesariamente vinculadas a un tramo de edad determinado. La experiencia demuestra que el entusiasmo, la espontaneidad y la fuerza de los primeros años, pueden ser compensados más adelante por la experiencia, la visión integradora y la serenidad que se consiguen más adelante.

¿Qué piensa que demandan tanto el actual Gobierno como los anteriores de los ACEs?, ¿cree que echan algo en falta?. En caso afirmativo, ¿esa competencia se debiera aprender en la preparación de la oposición?, ¿en el INAP?, ¿en el desempeño profesional?

Creo que los ACEs, y en general, los funcionarios, son grandes desconocidos para los políticos, que, con frecuencia, ven en ellos meros instrumentos de ejecución “robótica” de sus decisiones.

¿De qué actuación administrativa, social, política... en la que haya participado directamente se siente más orgulloso? De cuál tiene mayor pesar o si tuviera que volver a enfrentarse a esa situación, ¿lo haría de otra manera o con mayor cautela?

Sin duda mi participación como Secretario General Técnico del Ministerio de Educación en el proceso de instauración del Estado Autonómico y, en un segundo plano, mis intentos de mejorar los procesos de selección y formación de los funcionarios directivos en mi etapa de Presidente del INAP.

En cuanto a la segunda parte de la pregunta pienso que es un ejercicio estéril, además de injusto e irracional, juzgar y valorar decisiones y actuaciones pasadas descontextualizándolas del momento y de las circunstancias en que tuvieron lugar.

¿Con qué palabra o frase resumiría su paso por la AGE?

La realización de mi vocación de servicio público.

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.

Por los motivos que ya he expuesto, en mi época fueron muchos los compañeros que destacaron por su defensa del interés general, por su honradez y su capacidad profesional y por su defensa de las legítimas aspiraciones de nuestro Cuerpo y por ello sería injusto y poco expresivo destacar a unos sobre otros.

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.

Los ceses, personales o ajenos, por motivos políticos o de mero amiguismo, prescindiendo de cualquier criterio objetivo y de toda ponderación de la labor que se estaba realizando.

Las mayores alegrías se obtenían cuando, después de un gran esfuerzo, se conseguía resolver un problema o se introducía un cambio positivo.

Pasamos a su experiencia en el sector privado. ¿Qué le ha enseñado la experiencia administrativa que le haya servido en su ejercicio profesional en la empresa privada y que no tengan otros profesionales del sector privado?. En otras palabras, ¿qué valor añadido aporta un ACE, en su caso, que otros profesionales no pueden aportar?

Mi paso al sector privado me sirvió para desmitificar éste y superar posible complejos funcionariales. La Empresa no sólo tenía defectos análogos a los del Sector Público, sino que presentaba otros específicos como la pobreza cultural, la insolidaridad, la competencia salvaje o la falta de respeto a los empleados

Sería injusto, no obstante, no mencionar algunos aspectos positivos, como la flexibilidad, la inmediatez de las decisiones, el trabajo y la evaluación por resultados, y, para mí, algo absolutamente diferencial y trascendente en relación con la Administración, la capacidad de premiar y castigar a sus trabajadores.

¿Por qué dio el salto a la empresa privada?

No fue un acto voluntario, ni siquiera reflexivo, sino la respuesta a un intento de atropello por motivos estrictamente políticos. A quien lo provocó puede decirle algo así como “Supongo que no lo valorarás, ni te

importa, pero acabas de frustrar una vocación de servicio público mantenida hasta este momento con la mayor ilusión, con honradez y plena dedicación“.

En la empresa privada y sin las mismas ataduras de carácter presupuestario, legal, de contratación... ¿se trabaja con más libertad?, ¿se trabaja mejor?

Creo que en buena medida he respondido anteriormente a esta cuestión. Sí añadiría que en la empresa privada se madura más rápidamente pues uno debe asumir desde el primer momento sus responsabilidades y adoptar decisiones personales sin el proteccionismo y la falta de riesgos que existen en la Administración, donde “el sistema “cubre todo.

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

Creo se perdió una oportunidad realmente histórica en el momento de implantación del Estado de las Autonomías, pero cuando se pudo producir una recreación de la Administración y su configuración de nueva planta, sólo hubo pereza mental, ambiciones y celos políticos y mimetismo administrativo, especialmente a la hora de importar errores y defectos.

Creo que aún estamos muy lejos de disponer, como los países de nuestro entorno, de una Administración profesional y tecnificada, regida por principios objetivos y racionales. Existe por el contrario, una fuerte politización, más o menos manifiesta, que resta confianza, motivación e independencia.

De cara al futuro yo concibo una Administración que ostente esas cualidades, drásticamente reducida en sus estructuras y en sus efectivos; constituida básicamente por un estamento directivo de carácter gerencial, muy bien seleccionado y formado y adecuadamente retribuido, auxiliado por expertos en áreas específicas y por un mínimo personal de apoyo.

¿Cree que los ACEs pueden apoyar en la recuperación económica de nuestro país?, ¿y en la Reforma de las AAPP?

Permítame que responda con una simpleza : “ Trabajar lo mejor que puedan “. Con ello quiero decir que en las circunstancias actuales, y al margen de excepciones personales y singulares, los ACEs carecen, no sólo de capacidad de decisión, sino ni siquiera de participación, más allá de la meramente ejecutora, en los grandes temas de la actividad administrativa.

Miguel Arroyo es licenciado en Derecho, diplomado en Administración Pública y en Métodos de Investigación Social. Además es Técnico Superior de Relaciones Públicas y Administrador Civil del Estado. Ha desempeñado cargos en la Administración pública como Subdirector General de la Función Pública, Vocal Asesor del Ministerio de la Presidencia del Gobierno, Presidente del Instituto Nacional de Administración Pública, Secretario General Técnico del Mº de Educación y Ciencia y Subsecretario de Educación. También ha trabajado en el sector privado, siendo el cargo más destacado el que desempeñó en el Real Madrid como Director General de la Fundación Real Madrid (2002-2006) y Director General de Presidencia del Real Madrid (2006-2009).

Entrevista realizada por Carmen Hernández Antolin y Patricia de Las Morenas