

## La adaptación al cambio en los directivos públicos: una experiencia española

### Entrevista a Félix Muriel

*Félix Muriel es Licenciado en Derecho y Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid, con maestrías en Gestión Pública Superior (INAP/UC3M), Dirección de Recursos Humanos (UCM) e Inversiones Públicas (CICCP). Funcionario del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. Durante su carrera ha desempeñado cargos directivos como Director del Gabinete Técnico de la Subsecretaría del Ministerio de Educación y Ciencia, Director General de Personal del Ministerio de Educación y Ciencia, Director General de Correos y Telégrafos, Vicepresidente de la Caja Postal de Ahorros, entre otros. Es docente de Filosofía del Derecho en la Universidad Complutense y de Documentación Administrativa en la Universidad Carlos III y ha sido conferencista en diversos países de Latinoamérica y Europa.*



#### **Dentro de los cambios tecnológicos que vivimos, ¿cómo se adapta el directivo público, cómo promueve esta adaptación e iniciativa al cambio dentro de su institución?**

El directivo público tiene que estar a la vanguardia de la organización que representa, es decir, ser el maquinista del tren y no irse a otro que corra más rápido. La auténtica vanguardia es ser el maquinista de tu institución y procurar que ningún vagón se desenganche. Es decir, en los cambios tecnológicos y en los cambios en general, el gestor público debe ponerse al servicio de este impulso. No tiene sentido que el directivo público sea un adalid de los avances tecnológicos y que al mismo tiempo sea un islote en su institución. Su gran responsabilidad es convertirse en motor del cambio. Por ello, debe trabajar para que los adelantos tecnológicos repercutan en beneficio de la institución y esté en consonancia con los nuevos tiempos.

El gestor público es el primer comprometido con la autoformación en avances tecnológicos; con ese mismo compromiso, debe procurar la formación del personal de la institución para que lo acompañen en el cambio; de lo contrario, se abre una brecha importante entre el gestor que domina las técnicas más

<sup>1</sup> Entrevista realizada por Magaly García Fernández (12 de junio de 2019) para la Escuela Nacional de Administración Pública. Transcripción realizada por Karina Ascencios Balbín.

avanzadas y el resto de la organización. No sería un buen gestor aquel que tiene un computador en su despacho y al abrir la puerta nadie más tiene uno.

### **Dentro de la reforma educativa de España en la que participaste ¿cuál fue el papel que cumplió el directivo público?**

Cumplió un papel decisivo en la reforma educativa. Considero que no hay un cambio real en la cultura de las organizaciones sin gestores públicos que impulsen el cambio. Fue un periodo de gran efervescencia, donde se difuminaron las líneas entre el gestor educativo, el gestor público y el político. Este último encarnaba la dirección política. Fue una mezcla muy significativa, no hubo roces y lo que, en algún momento, consideré una historia malavenida entre políticos y funcionarios, se difuminó. Todos estábamos mezclados con el mismo entusiasmo.

Llevar a cabo la reforma educativa fue un momento cumbre. Cuando hay una reforma importante es conveniente que se hagan las pases entre gestores y políticos y todos trabajemos codo con codo.

### **Hay que ceder...**

Claro, porque si el político propone cambios y los gestores públicos no se comprometen con el cambio es probable que la propuesta del político dé al traste. Asimismo, si el gestor no entiende por dónde va la propuesta del político y no es capaz de ser el eslabón entre el estamento político, el resto de funcionarios y la sociedad, difícilmente pasará algo. Los momentos cumbre de reforma importante son aquellos en que políticos y gestores van unidos. En el caso de la reforma educativa española lo fue.

Explicaba en la conferencia de anoche que el artículo 27 de la constitución es un paradigma que hemos llamado el “consenso político de España”, debido a que después de muchos intentos con otros artículos, empezaron a ponerse de acuerdo a partir de la discusión del artículo 27. Si lo examinan verán que junto a una afirmación típica de izquierda progresista sigue una de la derecha conservadora. Así, los diez puntos de este artículo son un monumento a ese afán de concordia y consenso. En época de discusión por la constitución, los políticos cantaron como Arquímedes: ¡Eureka! hemos entrado en el camino del consenso; y, ¿cuál es el consenso? que no discutamos para hacer prevalecer el punto de vista de la izquierda o el punto de vista de la derecha, conectemos ambos puntos en la medida de lo posible. Ese fue el esfuerzo que continuó en otros artículos y a partir de ello fue rodada la elaboración de la constitución.

Para no dejar la idea de que todo fue un campo de rosas, a manera de crítica, diría que no logramos un pacto de Estado a favor del sistema educativo. No nos pusimos de acuerdo en qué sistema educativo, a pesar que durante el proceso constitucional se llegó a una fórmula.

### Es una situación difícil con muchas posturas opuestas

Sí, pero se conectan, es decir, el punto 1 del artículo 27 dice que *se garantiza el derecho a la educación de todos los españoles*, esa es la postura de la izquierda; todo el mundo quiere el derecho a la educación pero a continuación un punto dice: *el Estado garantiza la libertad de enseñanza*, concesión a la derecha. Vemos que el Estado garantiza la financiación de los centros públicos pero al mismo tiempo reconoce la libertad de crear centros privados. Es decir, hay que analizar hasta qué punto no son incompatibles y en esa medida nos mantenemos. Esto fue muy importante para avanzar en la educación.

Parecía que se había creado el ambiente propicio para llegar a un pacto educativo; pero finalmente en 40 años no ha sido posible, porque las fuerzas políticas contrapuestas no se pusieron de acuerdo. Lo hicieron en el momento inicial de la constitución, pero no para trasladar el artículo 27 a una norma que pudiera ser tranquilizadora para la educación. La educación tiene que ser un lugar de paz para que sea productiva. No hemos sabido hacerlo, no podemos tener a las nuevas generaciones y al país sometido a vaivenes.

A pesar de todo, hemos tenido producción. Hay ocho normas reguladoras de la educación en nuestro país. Algo se avanzó. Desde luego, de todas las reformas, fracasadas o no, siempre se aprende algo.

Hay un libro que acaba de escribir el historiador español Santos Julia, llamado *Demasiados Retrocesos*, que nos da idea de lo que ha pasado en el país. Señala que hay muchos avances, pero también demasiados retrocesos. Había que evitar eso.

Hay que tener la mente fría y no confiar excesivamente en la magia de la palabra. Las palabras tienen magia, pero no tanta como para hacerse realidad. Por ejemplo, palabras como revolución, reforma y



modernización al parecer son mágicas, se diría que por el solo hecho de pronunciarlas nos vamos a curar de todos los males sociales. Eso no es así.

**¿Desde tu experiencia, cómo trabajar la gestión del conocimiento para garantizar que la persona que se va deje su conocimiento en la institución y no perder lo aprendido?**

En España tenemos un sistema de funcionariado permanente y su acceso está constitucionalmente previsto bajo el sistema de publicidad y transparencia basado en el mérito y la capacidad. Una vez que entras en la administración, tienes el status de funcionario público permanente e inamovible. Si quieres acceder a otro puesto será a través de la provisión de puestos públicos que se realiza mediante el sistema de concurso. Las plazas vacantes son publicadas periódicamente.

Nuestro sistema es el de Relaciones de Puesto de Trabajo (RPT), donde cada puesto está individualizado con su respectivo perfil y la resolución de esos concursos está a cargo de comisiones de selección de puestos. No hay asignación.

Para dar mayor claridad sobre el sistema, debo señalar que esa es la regla general; pero tiene dos escapes: el primero, relacionado al personal de confianza político, es decir, los cargos políticos puros como el ministro y el secretario de Estado. Ellos tienen asignado un número determinado de personal eventual que pueden nombrar con absoluta libertad bajo el puesto de asesores ejecutivos. Además, pueden nombrar más personal como vocales asesores. En el caso de estos últimos tienen que ser funcionarios; lo que exige una convocatoria que se realiza a través del sistema de libre designación.

Una de las primeras cosas que se hace en las relaciones de puesto de trabajo es precisar si el puesto es de libre designación o de concurso normal. El puesto de libre designación también tiene que cumplir con el requisito de publicidad y transparencia, cuya convocatoria sale en el boletín del Estado con el requerimiento de perfil, mérito y capacidad. Sin embargo, la diferencia con la provisión por concurso de mérito y capacidad es que este último está reglamentado y lo resuelven las comisiones de provisión de puestos; mientras que en los casos de libre designación, todo es más laxo y resuelve el jefe que ha convocado el puesto.

Cuando entras a ocupar un puesto de libre designación, te corresponde el libre cese; es decir, te nombran por libre designación y si te cesen será en las mismas condiciones. Sin embargo, en el caso de los puestos por concurso de mérito, no te pueden cesar salvo por causas previstas en la legislación. Esta es una garantía del sistema para que el funcionario no sea movido de su puesto por causas que no estén reglamentadas. Es una garantía de la inamovilidad del funcionario.

Volviendo a la pregunta ¿cómo se transmite el conocimiento? se hace a través de la propia institución, porque el personal no se renueva continuamente. No se renueva en bloque. La institución no queda desprotegida y desasistida de conocimiento. Los funcionarios van saliendo por casos puntuales y vuelven por casos puntuales, pero la institución siempre se constituye en una especie de reserva colectiva de conocimiento. Lo normal es que la institución se vaya renovando poco a poco y los antiguos puestos que quedan cubiertos van haciendo la labor de propio monitoreo con los funcionarios que van a entrando poco a poco.

### **¿Está establecida esa transferencia?**

Sí, por mi experiencia en gestión de educación puedo decir que los docentes son muy proclives al cambio. Si el docente es designado a un instituto ubicado en un lugar donde no quiere estar, tiene la opción de quedarse o postular a los concursos en los que irá ganando puntos hasta aproximarse al sitio deseado. La carrera profesional docente es casi horizontal, porque de inicio llegas al punto máximo al que aspiras. Por eso, los docentes son muy dados a presentarse masivamente en los concursos de traslado.

Durante esa época noté que esto no era favorable para la pervivencia del equipo docente, pues si hay un equipo haciendo una buena labor, no debería irse en bloque. Afecta al conocimiento de la institución y de los alumnos y representa un grave problema. Por ese motivo, intenté establecer un periodo mínimo de 2 a 3 años, de manera que los funcionarios no puedan cambiarse de lugar. Esto no se da en el funcionariado no docente, donde la media de permanencia suele ser entre 7 y 8 años.

