



Colegio de Ingenieros de Caminos,
Canales y Puertos

castilla y león

JUAN IGNACIO DIEGO RUIZ

PRESIDENTE de la Confederación Hidrográfica del Duero

Estudias Caminos en Santander, en tu tierra: ¿por antecedentes familiares, por vocación...?

Mi padre era, como se decía entonces, facultativo de minas, que equivale al ingeniero técnico de hoy.

Un inciso que es aclaración, Juan Ignacio: hoy, tras del 'Plan Bolonia', ya no existe el ingeniero técnico de minas, ahora hay grado en ingeniería minera, grado en ingeniería de la tecnología de minas y energía, grado en ingeniería de tecnologías mineras... En fin, que por nominalismo (*) no queda...

Sí, es cierto que las 'titulaciones' de ingeniería han avanzado que es una barbaridad [risas]. Como decía, en casa siempre bebí 'ingeniería', por decirlo así, pues mi padre era de aquellos ingenieros a la antigua que venían a casa y contaban cosas de su trabajo, que llevaban a sus hijos de visita a la obra, o a la mina, o a la fábrica... Dicho esto, diré que a mí me gustaba la ingeniería agronómica —desconozco si ahora se 'titula' así—, pero elegí Caminos porque allí en Cantabria pasaba por ser una carrera durísima, así que pensé que si aprobaba me sería más fácil encontrar trabajo, si bien eran aquéllos unos años

“A mi juicio un organismo autónomo tiene una componente más empresarial, no tanto en lo que toca a gestión del personal, como a cuenta de resultados, a equilibrio financiero. Por lo demás, los objetivos son parejos, pues al cabo se trata de una encomienda de servicio público”.





—yo empecé en 1979— de crisis económica durísima, hasta el punto de que muchos ingenieros de caminos hubieron de encontrar trabajo en sectores muy poco tradicionales como la banca, la enseñanza media, etc.

¿Qué recuerdas, qué destacas de tu paso por la Escuela: profesores, grado de exigencia...?

En primer lugar, he de decir que yo era un alumno muy normal, ciertamente aficionado a las matemáticas, al dibujo, etc. por lo que acabo de decir, por influencia paterna. Luego sí que me fui 'enganchando' poco a poco: primero, mecánica; luego, resistencia de materiales; luego, estructuras... A mi juicio la formación era muy buena y es cierto que también muy exigente —no sé si en algún caso en exceso—, pero más allá del mayor interés o dificultad de una asignatura determinada, lo que te enseñaban en sentido amplio era a resolver problemas, a buscarte la vida para resolverlos, y eso luego en mi vida profesional lo he agradecido mucho. Por lo demás, doy fe de que no era tan fiero el león como lo pintan, pues si te organizabas bien, tenías incluso tiempo para tener novia, cual fue mi caso desde primer hasta último curso...

Cuando terminas, ¿tenías claro en qué querías trabajar?

Preferiblemente yo quería trabajar en cálculo de estructuras, pero acabé en Ferrovial. Ni que decir tiene, a priori no está reñido lo uno con lo otro [Irisas]. A diferencia de lo que ocurre hoy, a mediados de los ochenta las empresas venían incluso a buscarte a la Escuela, y en una de aquellas entrevistas me contrató Ferrovial. Estuve menos de un año, suficiente tiempo para hacerme una idea de la realidad 'real' del sector. Quiero decir que cuando estudias nadie te explica que existe un director de obra, una certificación...

Tras de este paso fugaz por Madrid, vuelves a Cantabria.

La verdad es que no me terminaba de identificar con el mundo de la empresa constructora y, en efecto, vuelvo a Santander contratado como becario en una empresa-fundación que colaboraba en el mantenimiento de la central nuclear de Santa María de Garoña. Una vez allí, me di cuenta de que en

Santander, al haber Escuela, la concurrencia era mucho mayor que en otras ciudades y acabé yéndome a Pamplona a trabajar en una empresa de estructuras metálicas primero y luego a una consultora, haciéndome cargo del control y vigilancia de varias obras de las rondas que por aquel entonces se estaban construyendo alrededor de la capital navarra.

¿Seguías soltero o ese ir y venir laboral implicaba ya un sacrificio para tu mujer y/o hijos?

Mi familia se quedó en Santander y yo iba todos los fines de semana; en verdad sí que era una molestia, pero luego se volvió la tortilla. Mi mujer era profesora de enseñanza media en Santander y cuando aprobó la oposición le dieron plaza en Montijo, que no sabíamos ni dónde estaba... Aclaro que estaba y sigue estando en Badajoz [Irisas]. Así que yo me marché también para Extremadura. He de decir que tuve una suerte enorme: llamé a la oficina del Colegio en Badajoz y en dos días me habían encontrado trabajo —diré también que éramos menos colegiados y que estaba en marcha el primer plan de autovías—. Volví a trabajar durante un tiempo para una constructora, en este caso Cubiertas, y me volví a convencer de que a mí me llenaba más el control y vigilancia y dirección de las obras que la construcción en sí, así que me puse a preparar las oposiciones, empeño que apresuró la crisis del 92.

Apruebas en 1995 y empiezas como funcionario en prácticas en Madrid y Palencia. ¿Queráis desde el principio acercaros a la Tierrauca?

No exactamente. Como decía antes, por causa del *overflow* de ingenieros de caminos en Cantabria, yo tenía claro que mi carrera profesional evolucionaría muy poco si enseguida volvíamos a Cantabria. Sí que preferíamos, lógicamente, no estar demasiado lejos, y Valladolid ya lo conocíamos —parte de la familia de mi mujer veraneaba en Villabáñez—. Coincidió además que salieron dos plazas vacantes en Valladolid, una para carreteras y otra para Confederación.

Así que a la Confederación la dejaste compuesta y sin novio...



Nunca es tarde para una reconciliación, y a los hechos presentes me remito [risas]. Tuve una suerte grandísima nada más aterrizar en la Demarcación de Carreteras, pues coincidió que tuve que llevar una carretera —la variante de Cistierna a Las Salas— cuya construcción no sólo era compleja desde el punto de vista técnico —dificultades geotécnicas, etc.—, sino sobre todo desde el punto de vista administrativo —expropiaciones, modificados, obras complementarias...—, lo que me permitió conocer en muy poco tiempo el intríngulis del procedimiento administrativo.

Un año después de haber accedido al Cuerpo, en 1996, te nombran jefe de unidad en Palencia. ¿Cómo fue aquella experiencia, teniendo en cuenta que luego volverás en 2010? ¿Se subcontractaba entonces menos, los medios propios eran mayores que ahora...?

Cuando yo me hago cargo de la unidad en 1996, un sector de la provincia estaba subcontractado a terceros y otro lo explotábamos con medios propios: entonces yo era partidario de lo segundo, ahora no lo tengo tan claro. Pero sobre todo destacaría la mayor autonomía que había en la toma de decisiones: lo que te dijera el jefe de la Demarcación era palabra casi sagrada, mientras que la palabra del subdirector era vox Dei e iba a misa [risas]. Ahora las condiciones de contorno han cambiado y, en buena lógica, esas tomas de decisión han de hacerlo también: la Ley de Contratos ha sufrido diversas modificaciones, la intervención tiene mayor protagonismo en una situación de contención del gasto como la actual, etc.

En relación con esto último, ¿piensas que la figura del alto funcionario, cual es la del ingeniero de caminos de la Administración, se ha degradado de un tiempo a esta parte? Por poner un ejemplo: ¿se tuvo en cuenta la voz de los ingenieros del Ministerio cuando el ministro José Blanco decidió parar todas las obras, sin apenas distinguos, en 2010?

Sobre lo primero, yo soy de los que piensa que se está prestigiando nuevamente la figura del alto funcionario. En cuanto al ejemplo que mencionáis, y sin conocer todos los condicionantes de tan drástica decisión —

así, tal vez, la famosa y aún misteriosa llamada de la canciller Merkel al presidente Zapatero—, sí que creo que es bueno para quien toma la decisión final —y al cabo para el interés público— que se deje aconsejar por los técnicos. Cuando se toma una decisión sin parangón que implica además una auténtica reconversión industrial de un sector —el de la construcción—, ha de oírse cuando menos el parecer del técnico, que con muy sencillas palabras explicará, por ejemplo, por qué no puede ser un criterio único para rescindir un contrato que el porcentaje de obra ejecutada sea menor del 15%: en un tramo en tierras en terreno llano no tiene ninguna implicación, pero en un desmonte a medio bulonar, o en un entorno de riqueza agrícola estacional —cual fue el caso de la variante de Aranda de Duero—, sí.



En 2001 te vas a Madrid, de jefe de gabinete de Antonio Alonso Burgos, a la sazón director general de carreteras del Ministerio.

A Antonio lo conozco cuando estoy en prácticas, en 1995; él era el jefe de unidad en Palencia y por diversas circunstancias coyunturales los medios a su disposición eran escasos, así que llegué y le parecí agua de mayo, o digamos que de la necesidad hízose la virtud y desde entonces Antonio tuvo un buen concepto de mí [risas]. En cuanto a la labor propiamente dicha de jefe de



gabinete, a mí me resultó sumamente gratificante, a la vez que formativa: ora das respuesta a preguntas parlamentarias que coordinas a varios subdirectores, ora te encargas de las relaciones internacionales que preparas notas de prensa... Es un puesto, en suma, de gestión, de gestión muy exigente. Además coincidió que en aquellos años las cifras de inversión eran enormes y, en consecuencia, el ritmo de trabajo también lo era.

En 2004 cambia el gobierno y también el director general de carreteras. ¿Por qué optas por trabajar en la empresa privada?

Hasta febrero de 2005 seguí como jefe de gabinete del nuevo director, Paco Criado, pero yo ya estaba hecho a un modo de trabajar y creí que era bueno que el director tuviera en un puesto de confianza a alguien mejor acomodado a su *modus operandi*. Fue entonces cuando recibo varias ofertas de la empresa privada y acepto la proposición de INCOSA: un cargo de gestión y en Valladolid, aun con muchos viajes.

Te encargas, como adjunto al director general, de la dirección de contratación de la empresa. ¿Cómo se ve de distinto desde uno y otro lado? ¿Cómo cambia la contratación en función de que el cliente sea privado o público; de que la Administración contratante sea estatal, autonómica o local; de la naturaleza de la obra (carretera vs. obra hidráulica, etc.)...?

La visión que se tiene desde la Administración o desde la empresa diré que no es tan dispar como se piensa. Creo que lo que más aporta un funcionario con mi perfil a la empresa privada es saber con mayor justeza qué quiere la Administración cuando contrata, esto es, cómo se han de afinar las ofertas para contratar (y luego, claro, cumplir el contrato a satisfacción). En suma, aportar rigor al proceso de contratación. En cuanto a las distintas Administraciones, quizá lo más destacable sea que algunas de las más territorializadas procuran 'proteger' a las empresas locales y se hace más difícil abrir mercado. Por último, en relación con la naturaleza de las obras y sin querer generalizar, podríamos decir que la Administración de carreteras es muy abierta —si preparas bien las ofertas, acabas entrando antes o después—,

mientras que en ferrocarriles está todo más especializado y el número de empresas concurrentes es menor; entre medias podríamos situar a las Administraciones hidráulicas y medioambientales.

En cuanto al sistema de contratación, ¿cómo se pueden evitar bajas del 60%?, ¿subastas sí, subastas no?, ¿clasificación de empresas para qué, tal como está?, etc.

Es un asunto complejo que no tiene una solución sencilla, y a las pruebas me remito: ninguna de las leyes de Contratos aprobadas hasta hoy —ahora está en información pública el anteproyecto de otra nueva ley— ha sabido dar con la tecla. Hay quien defiende limitar las bajas porque la figura de la baja temeraria se ha demostrado poco útil; otros afirman que limitar la baja implicaría *de facto* eliminar el precio como factor de ponderación y que la evaluación de la oferta técnica es mucho más subjetiva y por ello arbitraria; etcétera. Como digo, no es fácil acertar con el sistema de contratación óptimo. A mí, por ejemplo, me parece que para obras 'trilladas', de fácil ejecución, debería primar más el precio que la parte técnica, pues las "prácticas de buena ejecución" las cumplen y aseguran numerosas empresas sin apenas distinciones; por otra parte, las subastas son demoledoras para el mundo de la consultoría; etcétera. A mí me parece una opción mensurada subir la ponderación de la parte técnica a la vez que aumentar el número de personas que califican esta parte de la oferta, evitando así posibles arbitrariedades y aumentando la transparencia conforme a un guion desarrollado con base en el pliego y que han de seguir estas personas. En cuanto a la clasificación de empresas, a mí me parece positivo, si bien la propia Administración habría de ser más rigurosa: cuando se trocean proyectos u obras, por ejemplo, la clasificación queda en parte desvirtuada; lo mismo ocurre —hablo sólo a estos efectos— con las uniones temporales de empresas; etcétera. En fin, habría que reflexionar si con esta 'desvirtuación' se ha primado la atomización y aparición de empresas-que-hacen-de-todo vs. las empresas especializadas que-hacen-sólo-lo-que-saben-hacer-bien, etc.



En 2008 te reincorporas nuevamente a la Administración como jefe de área de planeamiento, proyectos y obras de la Demarcación de Carreteras del Estado en Castilla y León Oriental. ¿Qué nos cuentas del 'planeamiento' de estos últimos años, que tantas críticas ha recibido: autovías con muy poco tráfico, radiales quebradas...?

Es un hecho que la influencia política en la toma de decisiones en la Administración ha avanzado notablemente desde hace años, pero también quiero volver a referirme a las condiciones de contorno: no es lo mismo estar en un ciclo de expansión inversora (el técnico propone, tiene más peso) que de contención del gasto. Por otra parte, cuando se habla de que cada vez que cambia el gobierno hay un nuevo plan de infraestructuras, aun siendo cierto, rara vez se reconoce que las líneas dibujadas en el mapa por unos y otros no son tan distintas, otra cosa es la prioridad que cada uno establece. En cuanto a las radiales, se trata de un caso muy particular y que da para mucho, pero con frecuencia se olvida que los bancos no apuestan por un negocio porque sí, es decir, que los estudios de tráfico del Ministerio, de no haber sido realistas, no habrían pasado la prueba del algodón de quien arriesga su dinero. Por último, visto ahora todo con perspectiva, en no pocos casos la sostenibilidad financiera quedaba preterida por la sostenibilidad social, y en el medio y largo plazo se ha demostrado como un grave error no exigir un mayor rigor a los estudios coste-beneficio.

En 2010 vuelves como jefe de unidad a Palencia, dos años después estás en Burgos como jefe de la Demarcación, ahora ejerces como presidente de la Confederación...

Mucho tienen que ver ciertas amistades, que no siempre son peligrosas... [risas]. Yo vuelvo a Palencia porque a mi amigo Jorge Lucas, entonces jefe de unidad en Palencia, lo nombran jefe de la Demarcación de Castilla y León Occidental; luego nombran en Madrid director general de carreteras a mi amigo Jorge Urrecho y me propone hacerme cargo de la Demarcación de Castilla y León Oriental; luego...



Es de imaginar que a más de amigo de tus amigos también influirá tu capacidad de trabajo, pero eso no nos lo digas tú [risas]. Por cierto, asumir puestos de gestión y responsabilidad en época de vacas flacas no debe de ser plato de buen gusto...

Ciertamente, pero a la vez constituye una experiencia profesional muy formativa. Se pasó bruscamente de no decir casi nunca que no, a tener que priorizar el gasto, o si queremos decirlo a la pata la llana, a decir que 'no' con inusitada generosidad. Si a esto le sumas que al personal le pides más por menos, sin duda la gestión se hace más difícil, o por mejor decir, menos fácil. En este sentido quiero romper una lanza por el personal funcionario que, como digo, ahora gana menos dinero que hace unos años y a la vez tiene menos medios: se sigue creyendo mayoritariamente que cuando uno entra al servicio de la Administración lo hace por dinero o por seguridad, pero pocas veces se reconoce que una gran mayoría lo hace por una sentida vocación de servicio público. Un ejemplo: te bajen o te congelen el sueldo, tengas más o menos vehículos u ordenadores, si hay una nevada fuerte, el funcionario quiere a





toda costa abrir la carretera en las mejores condiciones posibles, se quede sin dormir o tenga que trabajar muchas más horas de las que corresponden. De esto doy fe.

¿Cuáles son las diferencias principales entre la Administración pública y un organismo autónomo como la Confederación?

A mi juicio un organismo autónomo tiene una componente más empresarial, no tanto en lo que toca a gestión del personal, como a cuenta de resultados, a equilibrio financiero: en cualquier Administración priman en el capítulo de gastos el II, "Bienes corrientes y servicios", y el VI, "Inversiones reales"; en un organismo autónomo como la Confederación importan al gestor todos los capítulos. Por lo demás, los objetivos son parejos, pues al cabo se trata de una encomienda de servicio público.

Tú habías trabajado siempre en el mundo de las carreteras; ¿qué de especial tiene el mundo de las aguas?

Para un ingeniero-gestor de la Administración no hay tantas diferencias: primeramente te dejas asesorar por la gente que sabe, la gente de la casa, y luego... también. Quiero decir que la gestión de personal o saber qué gastos son posibles o imposibles son comunes a cualquier administración, otra cosa es que tú entiendas que determinadas cosas deban hacerse de una manera y no de otra o que cada centro administrativo tenga sus particularidades. Pero como digo, un ingeniero de caminos se encuentra igual de cómodo manejando inversiones en carreteras que gestionando una Confederación.

¿Por qué da la impresión de que los compañeros no quieren trabajar en las Confederaciones pudiendo hacerlo en carreteras, por ejemplo? ¿Qué se puede hacer para que los ingenieros de caminos reconozcan como un hábitat natural las Confederaciones?

Es cierto que hemos sacado, incluso con perentoriedad, alguna plaza de ingeniero de caminos y que no se ha cubierto, pero no tengo del todo claro que los compañeros prefieran como opción primera ir a carreteras. En todo

caso, en la Dirección General del Agua sí se es plenamente consciente de un problema que afecta especialmente a nuestra Confederación por cuanto hay varios compañeros próximos a la edad de jubilación. Por otra parte, con una tasa de reposición en pasados años del 10% y ahora tan sólo del 50% se antoja casi obligado ahondar en una cierta externalización para evitar una descapitalización humana que acabe por ser irremediable.





(*) Sobre el vago nominalismo titulador valga este diálogo que Cervantes incluye en el *Entremés del Retablo de las maravillas*:

«CHIRINOS.— Honrados días viva vuesa merced, que así nos honra; en fin, la encina da bellotas; el pero, peras; la parra, uvas, y el honrado, honra, sin poder hacer otra cosa.

BENITO.— Sentencia *ciceronianca*, sin quitar ni poner un punto.

CAPACHO.— Ciceroniana quiso decir el señor alcalde Benito Repollo.

BENITO.— Siempre quiero decir lo que es mejor, sino que las más veces no acierto; en fin, buen hombre, ¿qué queréis?».

