Consuelo Sánchez Naranjo: “Debemos trabajar por lograr una igualdad plena entre las mujeres y los hombres donde puedan existir focos de desigualdad”

Consuelo Sánchez Naranjo es Licenciada en Geografía e Historia, e Historia del Arte por la Universidad Autónoma de Madrid y Administradora Civil del Estado de la XXII promoción. Entre otros puestos ha sido Subsecretaria en el Ministerio de Sanidad y Política Social y del Ministerio de Sanidad y Consumo, Secretaria General para la Administración Pública, Directora General de Recursos Humanos y Servicios Económicos y Presupuestarios del Ministerio de Sanidad y Consumo. También es Vicepresidenta de AEINAPE (Asociación Española de Antiguos Alumnos del INAP de España).

¿Qué le llevó a dedicarse profesionalmente a la Función Pública?

Estudié Historia del Arte, no me gustaba la enseñanza y pensé que desde la Administración Pública podría trabajar en temas que me interesaban mucho relacionados con la gestión cultural.

¿Por qué escogió hacerlo desde este Cuerpo? ¿Qué características, valores y, por qué no, ventajas prácticas le vio en comparación con otros?

Mi primer trabajo fue en el Ayuntamiento de Madrid. Aprobé una oposición cuando estaba en la facultad. Cuando terminé la carrera preparé mi acceso al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado porque pensé que era el más pluridisciplinar de los cuerpos superiores y ello me permitiría cambiar de actividad con mayor facilidad a lo largo de mi vida profesional. Entonces solo pensaba en la gestión cultural, organizar exposiciones, trabajar a favor del patrimonio histórico artístico. Me interesaban los archivos y las bibliotecas, el teatro y la música. Creía que podría dedicarme a todo eso si me hacía administradora civil del Estado. Además, la oposición me pareció más próxima a mi perfil que otras para el acceso a cuerpos superiores. Con respecto a los valores del nuestro subrayaría que, con carácter general llevamos la idea del servicio público y el interés general en los genes corporativos. Además, somos un cuerpo integrador. Procedemos de formaciones muy distintas y partimos también de intereses profesionales diversos. Eso nos enriquece como colectivo y nos hace aptos para desempeñar la función directiva de manera excelente. Somos gestores, somos un cuerpo que sabe escribir- se nos rifan los gabinetes para escribir discursos- y solemos tener la mente muy abierta porque no estamos súper especializados.

De sus distintas etapas como alto cargo, ¿en cuál le resulto más útil la formación adquirida en este Cuerpo?

En los tres cargos que he ocupado me ha sido muy útil. Mi experiencia como Subdirectora de personal resultó impagable a la hora de ser Directora General de Recursos Humanos y de Servicios Económico-Presupuestarios en el Ministerio de

Sanidad. En las Subsecretarías tuve la ocasión de utilizar esa misma experiencia, junto a toda la que me había brindado el desempeño de otros puestos. En la Secretaría General de Administraciones Públicas volqué todo eso y también me fue mi útil mi experiencia de gabinetes, especialmente la que tuve como asesora parlamentaria en uno de mis primeros destinos, que me permitió tener una visión del funcionamiento de las Cortes y una inmersión en la lógica política.

¿Cómo describiría su paso por la AGE? ¿Tendría una frase que resumiera su experiencia? ¿De qué actuación administrativa, social, política… en la que haya participado directamente se siente más orgullosa?

Cuando tomé la decisión de ingresar en la Administración General del Estado pensé que era algo temporal. Más de treinta años después, creo que lo mejor que he podido hacer es quedarme. En la Administración me he sentido libre para elegir mis destinos casi siempre. He tratado de buscar los puestos que fueran más acordes con mi perfil y con cada uno de mis momentos vitales, he podido alternar la gestión con el asesoramiento y también he tenido la oportunidad de participar en un proyecto de país en el que creo.

En cuanto a las actuaciones de las que me siento más orgullosa, me gustaría mencionar en primer lugar el Estatuto que regula la relación laboral de los MIR puesto que su actividad no estaba regulada, no tenían obligaciones ni derechos claros y su retribución era distinta y variaba con el destino. Esta norma de muy compleja tramitación contribuyó, bajo mi punto de vista, a dignificar la profesión médica.

En segundo lugar, en mi etapa como Secretaria General de Administraciones Públicas, destacaría, la Ley de Administración Electrónica (Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos).

Como Subsecretaria del Ministerio de Sanidad, me quedo con la elaboración del Plan Estratégico de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, que sirvió de base para su transformación en Agencia Estatal y que supuso una mejora de su gestión.

Somos un Cuerpo generalista especializado en estrategia, planificación y dirección, ¿qué tipo de áreas funcionales a su juicio son las que deberíamos ocupar con carácter preferente? ¿En qué áreas recomendaría que fortaleciéramos nuestra formación?

Creo que nuestra formación generalista es más que razonable. Tradicionalmente, las áreas horizontales, áreas más relacionadas con la gestión económico-presupuestaria y de recursos humanos son aquellas en las que nos sentimos como pez en el agua, junto a las que tienen que ver con el ámbito de las Secretarías Generales Técnicas. Somos buenos escribiendo, negociando, gestionando. Tenemos un dominio de otros idiomas que muy difícilmente se da en cuerpos generalistas, lo que nos convierte en muy codiciados en áreas como las relaciones internacionales, el turismo o la información. Se busca en nosotros perfiles "*multifunción"* por lo que creo que más que centrarnos en seguir ocupando esas áreas preferentemente, más bien deberíamos expandirnos hacia otras donde no estamos tan presentes, como la Hacienda Pública, la industria o las obras públicas. No en vano, nos buscan mucho fuera de la AGE, en otras áreas como el Ayuntamiento de Madrid o las Comunidades Autónomas.

Respecto a posibles mejoras en nuestra formación, creo que habría que insistir en el ámbito de la comunicación y en la gestión del conocimiento. Asimismo, sería interesante profundizar en la creación de redes de directivos o en la participación activa en las ya existentes para mantener abierto el debate en torno a los grandes temas de la función pública, los modelos organizativos y las técnicas de alto nivel.

¿Qué recomendaría a las Promociones que están en activo? ¿Y a sus compañeras mujeres?

Que roten al principio cuanto esté en sus manos. Que prueben a trabajar en ámbitos distintos de su interés más inmediato. Que hagan gestión. Que se adapten a los cambios. Que se mantengan siempre en constante formación. Que, ante la duda, a la hora de tomar una decisión como directivos, siempre se pregunten cómo servir mejor al interés general. Las promociones contemporáneas ya tienen más mujeres que hombres. Las recomendaciones no son solo para los chicos.

Haciendo un balance, de estos 50 años de existencia del Cuerpo: ¿Qué cree que han aportado los ACEs a la AGE? ¿Y las mujeres ACE?

Una visión plural. Creatividad y diálogo. Adaptabilidad a los cambios. Profesionalidad. Los Administradores Civiles del Estado fueron clave en el diseño de una administración democrática y son quienes siempre desde sus responsabilidades directivas han representado un factor de cambio y de adaptación a la evolución de la sociedad. Los Administradores Civiles del Estado han facilitado a este país una administración profesional. Su idea del servicio público y del interés general ha permeado la organización de la Administración General del Estado. Han liderado en la función pública un movimiento inexpresado de continuidad de los grandes proyectos más allá de los avatares de la política y gracias a ellos se ha asegurado, muchas veces, el funcionamiento de las instituciones de la administración.

Las mujeres administradoras civiles del Estado formamos parte de esa realidad, sin aspavientos ni sobreactuaciones. Nos hemos integrado sin dramas en la función directiva.

Si tuviera que destacar la ejemplaridad de una compañera del Cuerpo por su actuación profesional ¿qué destacaría y porque?

Destacaría a mis *"madres"* administrativas: Carmen Blanco, Carmen Gomis, María Teresa Simarro y Gloria Bodelón. Las conocí prácticamente cuando llegué a la administración. Sobre ellas, junto a algunas otras compañeras y compañeros de nuestro Cuerpo y de otros cuerpos, descansó la actividad del Ministerio de Cultura de la segunda parte de los años 80. Gracias a ellas hoy son lo que son instituciones como el Museo del Prado, el Museo Reina Sofía, el Auditorio Nacional de Música o el Teatro Real. Eran Subdirectoras Generales de Personal, de la Oficina Presupuestaria, de Publicaciones. Sobre ellas caían los expedientes, el presupuesto o la gestión de recursos humanos. Nada épico, pero su forma de entender la administración, el trabajo y el contexto país fue clave en la creación y puesta en marcha de los grandes servicios culturales de este país. Entre ellas quiero destacar a Carmen Blanco que después trabajaría en la Tabacalera de entonces, en ALTADIS, o como gerente de la UNED, porque lamentablemente no está ya entre nosotros.

Para mí, Carmen representó siempre el *"espíritu tac"* constructivo y honesto y ella llevaba muy a gala transmitirlo a las *"nuevas adquisiciones"*, sobre todo cuando se trataba de mujeres.

En este periodo, ¿han contribuido los ACEs en general, y las ACE mujeres en particular, a la evolución y modernización de la sociedad española?

De los Administradores Civiles del Estado ya he hablado en general. En particular, las mujeres han aportado ejemplaridad. Su integración en el engranaje tradicionalmente masculino de la dirección pública se ha producido de forma normalizada, sin conflictos destacables. No hay diferencia entre los Administradores Civiles del Estado y las Administradoras Civiles del Estado. Ésa es su mejor aportación a la evolución y modernización de la sociedad española. Por cierto, entre el grupo de mujeres a las que me refería como "*madres administrativas"*, una en concreto, Mª Teresa Simarro, fue la fundadora de los primeros centros de información de los derechos de la mujer en el recién creado entonces Instituto de la Mujer. Algunas fueron pioneras en sus campos. Yo misma, por cierto, fui Secretaria General de una Cámara Agraria en mi primer destino como Administradora Civil del Estado. No había una sola mujer entre todas las presidentas de las cámaras locales de la provincia de en la que yo trabajaba, Girona.

¿Cómo ha ido cambiando el papel de los funcionarios en la arquitectura del sistema político desde la transición? ¿Y cómo ha evolucionado el rol de los ACEs en la AGE en los últimos 35 años? ¿Y de las mujeres?

Los Administradores Civiles del Estado somos los directivos profesionales más versátiles y demandados para puestos generalistas. En los últimos 35 años, hemos consolidado nuestra condición y hemos adquirido visibilidad. Como apuntaba antes, hemos hecho gala de una generalizada cualidad adaptativa y, además, hemos sido capaces de liderar los cambios, tanto en la planificación de la actividad, como en la propuesta de los modelos de organización y gestión o en la elaboración de las normas. Hemos apuntalado nuestra vocación internacional y hemos renovado de manera sistemática nuestro compromiso con la sociedad. Creo que se nos identifica claramente con la innovación y con el cambio y, siempre, en contextos de cumplimiento escrupuloso de la legalidad. Como ya he dicho, las mujeres formamos parte de esta realidad y, en

muchas ocasiones, la hemos liderado. Además, en los últimos 35 años, el número de mujeres ha evolucionado exponencialmente. Su presencia se deja sentir en toda la administración pública. Y, en eso –ocupando altos cargos y puestos de dirección-hemos sido pioneras. Por poner un ejemplo, de la Comisión de Subsecretarios en la que me tocó trabajar, formamos parte diez compañeras administradoras civiles del Estado, en ámbitos como la Dirección General del Gobierno y Secretaría de la propia Comisión, la Subsecretaría, la Secretaría de Estado y la Secretaría General de Administraciones Públicas, las Subsecretarías de Cultura, Industria, Ciencia e Innovación, Agricultura, Vivienda, Igualdad, Sanidad y Consumo y Sanidad y Política Social o la Secretaría de Estado de Medio Ambiente

¿Cree que el rol que actualmente desempeñan las mujeres es el que necesita la AGE?

No creo que nuestro papel como Administradoras Civiles del Estado deba ser distinto al de nuestros compañeros varones. Sí creo que todos juntos debemos trabajar por lograr una igualdad plena entre las mujeres y los hombres allá donde puedan existir focos de desigualdad, asegurando el cumplimiento de la ley de Igualdad cuando dependa de nuestras decisiones (por ejemplo, en lo que a la paridad se refiere en la composición de órganos colegiados) o reclamando su cumplimiento cuando éste no se dé: aplicando las discriminación positiva cuando existe la negativa.

¿Cree que la AGE necesita funcionarios especializados en gerencia y alta dirección pública? Si fuera así, como piensa que principalmente se debe formar la "cantera" para cubrir esa necesidad ¿Con cuerpos de funcionarios especializados en gerencia? ¿O a través de la formación posterior al ingreso en cualquier cuerpo A1? ¿De alguna otra forma?

Evidentemente, la administración, como cualquier organización, necesita directivos profesionales. Aún está pendiente el necesario debate que iniciamos con el Estatuto Básico del Empleado Público sobre cuáles deben ser los perfiles de ese directivo profesional para las Administraciones Públicas.

Creo que habría que modificar el sistema de acceso. Soy partidaria de recuperar la posibilidad de abrir aún más el abanico de los viveros. Observo con preocupación que en los últimos años están limitándose socialmente. Cada vez es más complicado acceder y suele reservarse a colectivos sociales ligados a la administración o con posibilidades de mantener sin trabajar durante varios años al aspirante.

Igualmente, creo que sería más equitativo reducir la carga teórica de la oposición, valorar aún más la disposición y las habilidades, la cultura, la inclinación al servicio público y dar al curso selectivo un enfoque más práctico, haciéndolo, poco a poco, verdaderamente selectivo. Me seduce la idea de dar al curso, además, el valor de máster universitario.

También me parece que hay que plantearse muy seriamente la posibilidad de reducir el número de cuerpos superiores, agrupándolos, fusionándolos y buscar la especialización en el curso. Y dar a la gente la posibilidad de reespecializarse. Eso haría un sistema más permeable, menos rígido y más acorde con la realidad social contemporánea.

¿En un horizonte de 15 o 20 años, qué piensa que los Gobiernos y ciudadanos demandan y demandarán de los funcionarios/funcionarias de los cuerpos superiores?

Que hagan bien su trabajo, que no será otro que dirigir el entramado administrativo y que lo hagan cara a cara y no de espaldas al ciudadano. La administración es, no obstante, una organización jerárquica y, en buena medida, la labor de los directivos públicos dependerá de sus jefes, los gobiernos de turno. Creo que, cada vez más, los ciudadanos y ciudadanas demandarán mayor transparencia, así como procedimientos simples en los asuntos que les afectan.

Usted ha desempeñado puestos de alta dirección en la Administración General del Estado. ¿Considera que esta circunstancia da un carácter especial a cómo ha realizado su labor posteriormente?

Haber desempeñado puestos de responsabilidad te hace empatizar con el mando de otro modo. En mi caso particular, me he dedicado a la planificación estratégica y eso se

hace de una manera distinta después de haber sido Directora General o Subsecretaria, porque la alta dirección te aporta una visión más integradora de las organizaciones en las que trabajamos y dota de significación añadida a la acción pública en su conjunto. Particularmente, he tenido suerte, porque en mi actividad actual, he podido, además, poner en práctica lo aprendido en un ambiente de gran respeto por mi trabajo. Además, el INAP me ha brindado la posibilidad de compartir mi experiencia y contribuir a la formación de otros compañeros en temas vinculados con la dirección pública y eso es muy gratificante.

¿Hay algún tema adicional que considere oportuno poner de manifiesto a la Asociación del Cuerpo?

Sólo uno: vivimos tiempos complejos. Las Administraciones Públicas estamos en el ojo del huracán y los colectivos que las integramos aún no somos del todo conscientes. Debemos tomar conciencia de nuestro papel y ser capaces de trasladar su importancia a la ciudadanía. El desmantelamiento de lo público es un hecho. La única forma de evitarlo es plantear un modelo alternativo que incluya también el de la función pública. Nuestra responsabilidad como Administradores Civiles del Estado pasa por reflexionar, abrir debates sobre el modelo y lanzar propuestas organizativas razonables.

Entrevista realizada por Emilio Viciana Duro, Vicepresidente 2º de la ACSACE y compañero de la XLII promoción.