

**Isabel Monreal Palomino: “A las promociones que están en activo les recomendaría que cada día y cada puesto en el que estén sea para ellos un reto, un aprendizaje y que piensen que la carrera administrativa es larga y con muchas oportunidades de aplicar todos los conocimientos y experiencias adquiridos”.**



Isabel Monreal Palomino 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. A lo largo de la entrevista hemos podido aprender de una compañera con largos años de experiencia, que hace que sus consejos sean imprescindibles para mejorar nuestro Cuerpo.

**¿Qué le llevó a preparar una oposición e ingresar en la Función Pública? Si pudiera elegir de nuevo, ¿haría la misma elección?**

En los años 80, cuando acabé la carrera, las oportunidades laborales en el sector privado no eran tantas ni tan diversas como lo han sido en años posteriores. Estudiando Derecho, hacer oposiciones era una opción bastante generalizada, tanto por la seguridad que te aportaba de cara al futuro, como por las posibilidades y la amplitud de desarrollo profesional que, si aprobabas, se abrían para ti. Tras dudar seriamente si preparar las oposiciones a judicatura (en aquellos momentos se convocaban muchas plazas), creo que precisamente esa fue la clave para inclinarme definitivamente por las oposiciones al CSACE: la variedad de funciones y desempeños que te permite. En cuanto a si haría, de ser posible, la misma elección, diría sin lugar a dudas que sí. Con los altibajos propios de una carrera profesional ya de 25 años, creo que globalmente fue una decisión acertada.

**¿Cuáles son las características y valores que le llevaron a optar por este Cuerpo? ¿Cuáles considera que son exclusivas de este cuerpo que nos diferencian de otros? ¿Que considera que deberíamos cambiar o mejorar?**

Para mí, la característica fundamental del Cuerpo es ser generalista e interdisciplinar. Creo que ello permite una visión amplia y objetiva de la función pública y de los valores que deben presidir la prestación de servicio público. Tanto la selección, como la formación a través de los distintos puestos permiten adquirir un amplio abanico de destrezas y competencias directivas que, unidas a la formación universitaria de base, hacen que cada uno aporte a los puestos ocupados lo mejor de sí mismo como profesional, teniendo como referencia la prestación de un servicio público de calidad. Creo firmemente que ésta es una de las claves y elementos diferenciadores de nuestro Cuerpo, que debemos recordar continuamente a las nuevas promociones. La carrera administrativa te lleva a prestar servicio, con diferentes responsabilidades y funciones, en lugares de lo más variado. Pensad en mi carrera profesional: gestión económica y presupuestaria, asesoramiento jurídico, responsabilidades en un organismo en materia de

eficiencia energética y energías renovables, gestión de recursos humanos en estos momentos en el sector público empresarial. Pues bien, ello es posible a través de la formación continuada y la adquisición de destrezas y competencias directivas. En el otro lado de la balanza, está quizás la falta de aprovechamiento de los conocimientos sectoriales. Me explico: creo que toda organización debe valorar en términos de coste-beneficio el esfuerzo de rodaje, formación, especialización...; en definitiva, el aterrizaje. Y toda organización debe valorarlo antes de acometer cambios. Considero que es imprescindible contar, a la mayor brevedad posible, con el estatuto de personal directivo profesional -en consonancia con lo establecido en el artículo 13 del Estatuto Básico del Empleado Público- en la Administración Pública española, que aborde lo que, considero, sigue siendo una de las asignaturas pendientes y troncales de nuestra Administración y, sin duda, debiéramos aprender de los modelos de los países de nuestro entorno (en especial, de los países más desarrollados de la OCDE y de los de la UE que han conseguido avances significativos en este campo). Pero, obviamente, la clave de su éxito pasa ineludiblemente por contar con el mayor consenso de las fuerzas políticas sobre el mismo.

**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?**

Desde que ingresé, he venido oyendo que las áreas funcionales más adecuadas, por nuestra forma de selección y formación, que deberíamos ocupar son las vinculadas a la gestión de recursos humanos, gestión económica y presupuestaria, contratación... en definitiva, aquéllas propias de secretarías generales o subsecretarías. En mi opinión, y sin dejar de estar de acuerdo en ello, creo que nuestra generalidad y la formación específica en habilidades directivas, nos facultan para ocupar puestos en áreas funcionales variadas. Creo que debemos ser ambiciosos en este punto porque a la vez somos realistas. Lo que nos diferencia, como ya he indicado, es nuestra forma de selección, nuestra formación, nuestro carácter generalista e interdisciplinar, y éstos son valores que pueden ser de suma

utilidad en áreas diferentes del sector público. En este punto, es lógico que recomiende a las nuevas generaciones incidir y trabajar intensamente en esta línea, porque tenemos que “vender” ese valor y ese elemento diferencial frente al resto de los Cuerpos. Respecto a la pregunta sobre las áreas en las que fortalecer la formación, sugeriría, en primer lugar, una profundización en estudios estadísticos vinculados a la creación de verdaderos sistemas de información de directivos y de cuadros de mando que permitan anticipar las situaciones en función de las decisiones que se adopten. Por supuesto, también el apoyo en el desarrollo de las competencias que debe tener un líder del siglo XXI (respecto a la dirección de personas, a la gestión del conocimiento, a la incorporación a las nuevas tecnologías, al *coaching* y al *benchmarking*, a la planificación y evaluación; en resumen, al desarrollo organizacional)

**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?**

Creo que, con carácter general, la influencia ha sido tremenda. El Cuerpo nace y trabaja en una Administración de un Estado centralista y dictatorial, lo hace en la transición democrática y en los cambios que se suceden de todo orden con la aprobación de la Constitución. Y se empieza a vivir la alternancia democrática consecuencia de las elecciones. Ahora bien, si vamos a la carrera administrativa concreta de los ACEs, creo que los cambios políticos, salvo excepciones, no han influido mucho más allá de lo que haya sido consecuencia de la aprobación de las normas de función pública. La influencia ha sido más bien a la inversa. Creo que los cambios políticos, refiriéndome a los indicados anteriormente, deben mucho a los profesionales de la función pública, a su conocimiento, experiencia, a sus desvelos y, sobre todo, a su buen hacer.

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

No, ni de lo uno, ni de lo otro, y además creo que el arrepentimiento no es útil ni te genera ningún sentimiento o actitud creativa. Lo importante es aprender de lo hecho, tanto si es bueno, como si es malo, porque éste es mejor camino para el desarrollo y la mejora hacia el futuro.

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

Paciencia en la carrera administrativa. No podemos llegar y directamente ser niveles 30. Nuestro mejor hacer se obtiene y consigue con el aprendizaje y la experiencia y ello no se obtiene sólo por la formación de acceso o en el curso selectivo. El desempeño de los puestos de trabajo es fuente directa de adquisición de un valioso conocimiento, que será muy útil cuando se ocupen puestos superiores. En el momento que tomas posesión en tu primer destino, empieza tu “aventura administrativa” y ésta es personal y profesional. No todos valemos para todo, cada uno con las herramientas adecuadas, a través del desempeño, del aprendizaje, debe encontrar su hueco, su espacio, el sitio y puesto en el que pueda cumplir mejor lo que se espera de él.

**¿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?**

Creo que es un error generalizar. Yo no diría que a tal o cual edad. Depende. Ocupar puestos superiores implica madurez y ejercicio de responsabilidad, pero también conocer bien, en el sentido más amplio posible, la organización a la que sirves. No todos adquirimos este bagaje profesional al mismo tiempo (de ser así, seríamos autómatas), pero un tiempo mínimo de contacto con la Administración y de adquisición de sus principios y valores, sería recomendable.

**¿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?**

Las principales aportaciones de los ACEs son sus conocimientos previos, adquiridos en la Universidad y en la preparación para el acceso al Cuerpo, y su indudable experiencia basada en el conocimiento adquirido durante el desempeño de los puestos de trabajo. En mi opinión, cada Gobierno ha contado con el apoyo que le brinda este Cuerpo necesariamente, pues se ha convertido en el depositario del conocimiento, valores y fundamentos del servicio público. Quizás puedan echar en falta una mayor profesionalización en la estructura directiva de la Administración, similar a lo que ocurre en otros países europeos y del ámbito de la OCDE, en el sentido de minimizar los vaivenes a los que están sometidos sus miembros por los cambios políticos que se producen, que, en ocasiones, desplazan a directivos muy válidos hacia esferas de actuación en las que no pueden aportar tanto valor inicialmente, aunque, con el tiempo, lo consigan. No se trata de falta de una formación concreta, sino de otro enfoque distinto.

**¿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?**

Quizás la primera vez que ves en el BOE una norma en la que has participado o ves en la televisión una noticia sobre algo en lo que has trabajado..., pero, en general, me siento igualmente orgullosa de todo; aunque es cierto que ha habido puestos en los que me he encontrado mejor, por la materia, por el tipo de responsabilidad, por el equipo... Nuestra completa formación profesional nos hace volcarnos en todos aquellos asuntos que pasan por nuestras manos, buscándoles la mejor respuesta posible, siempre bajo el sometimiento al imperio de la ley.

**De sus distintas etapas profesionales, ¿en cuál le resulto más útil la formación adquirida en este Cuerpo? ¿Recuerda su trabajo con colaboradores ACEs? En caso afirmativo, ¿qué tipo de actividades le resultaban más aptas para encomendarles responsabilidades?**

Quizás la etapa en la secretaría general técnica. No puedo olvidar que mi formación universitaria es jurídica. Ahí coincidí con compañeros de promociones anteriores, magníficos profesionales y de los que tuve la oportunidad de aprender mucho. Pero también tuve como colaboradores a personas recién ingresadas brillantes y con muchas ganas y que posteriormente han desarrollado carreras importantes.

**¿Considera que su formación como funcionario de un Cuerpo superior de la Administración del Estado ha contribuido a un mejor desempeño de sus responsabilidades? En caso afirmativo, ¿En qué medida y de qué forma aporta un ACE valor añadido respecto a otros cuerpos de funcionarios?**

Por supuesto, creo que ésta es una de las notas claves del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y lo que marca la diferencia, como un plus a su favor, respecto de otros cuerpos de la Administración con una formación más centrada en un área de conocimiento. Nuestra visión generalista y multidisciplinar nos permite trabajar en profundidad con los colaboradores de otros cuerpos, aportando en todo momento una visión más completa e integral de la realidad administrativa.

**¿Qué le recomendaría a un político/alto cargo en su trato con los funcionarios de cuerpos superiores? Y a la inversa, ¿Qué le recomendaría a los funcionarios directivos en su trato con sus superiores altos cargos?**

Simplemente confianza y respeto mutuos. Cada uno tiene su papel y su cometido, que deben confluir en la mejor gestión del servicio público.

Igual que uno se pone en manos de un médico cuando está enfermo o contacta con un arquitecto cuando quiere construir su casa, el político/alto cargo debe acudir al experto en el ámbito administrativo para tratar asuntos relacionados con este ámbito. ¿Cómo conseguir que nos vean como especialistas o expertos? Quizás sea un debate que debemos abrir para darle un enfoque adecuado, además de impulsar el establecimiento del régimen específico del personal directivo. A pesar de que defiendo a ultranza la profesionalización del directivo público, cuya permanencia garantiza los principios, valores y fundamentos públicos, mientras no se alcance esta deseable situación, a los funcionarios directivos les recomendaría mantener un enfoque profesional de su trabajo en cualquier situación, pues la enorme validez de sus conocimientos y quehacer en el ámbito administrativo constituyen una incuestionable fortaleza del servicio que presta la Administración.

**Haciendo balance ahora que nuestro Cuerpo cumple 50 años, ¿qué influencia cree que ha tenido la historia política de este periodo en la carrera administrativa de los ACEs?**

Para la respuesta a esta pregunta, me remito a lo que he contestado en la pregunta nº 4, pues considero muy similar el enunciado.

**¿Qué recomendaría a las Promociones que están en activo? ¿Qué virtudes y defectos considera que tenemos en nuestra labor como directivos públicos al servicio del ejecutivo?**

Que cada día y cada puesto en el que estén sea para ellos un reto, un aprendizaje y que piensen que la carrera administrativa es larga y con muchas oportunidades de aplicar todos los conocimientos y experiencias adquiridos, bien aisladamente o, en la mayoría de los casos, combinadamente. Precisamente, estas múltiples experiencias se combinan exponencialmente ante cada nueva situación que requiere una solución creativa, que es aquella que permite avanzar a las organizaciones.

**De su carrera profesional, ¿qué destacaría como un logro del que se siente especialmente orgullosa? ¿Hay algo que le hubiera gustado hacer y no tuvo ocasión para ello? ¿Ha habido algún momento de su carrera administrativa que le haya resultado especialmente duro? ¿Aprendió algo de esa situación?**

A lo primero ya he respondido anteriormente, y, a lo segundo, creo que lo más duro fue la vuelta al servicio activo después de haber estado en servicios especiales. Por ello abogo en todo momento por el establecimiento de un régimen jurídico del personal directivo que, además de lo ya comentado, regularice situaciones como la que cito.

**¿Cómo describiría su paso por la AGE? ¿Habría una frase que resumiera su experiencia?**

Ilusionante, retador, inquietante a veces, duro en ocasiones, pero siempre satisfactorio desde el punto de vista personal, que incluye el profesional. Y la frase: “Aportaré mi granito de arena”

**Si tuviera que destacar la ejemplaridad de algún compañero del Cuerpo por su actuación brillante y útil para la sociedad, ¿qué destacaría y porque?**

Siempre sorprenden las personas que hacen “cosas” por otras personas y yo me he encontrado muchas en el camino: dentro de nuestra Asociación, en las organizaciones en las que he trabajado...Pero citar a unas, con el riesgo de olvidar a otras, me impide decir sus nombres.

**De los problemas más destacados de la AGE y de la Función Pública en España, ¿cómo cree que podrían los ACEs contribuir a abordarlos?**

Trabajando con absoluta profesionalidad, que implica rigor, principios éticos, calidad, enfoque al servicio público, transparencia, preparación (cómo no)...y un largo etcétera.

Y desde la Asociación, una vez detectados los puntos críticos que requieran atención-solución, con estudios rigurosos que avalen nuestras propuestas, lo que puede exigir la creación de equipos de trabajo.

### **¿Cómo cree que pueden los ACEs prestar su apoyo a un mejor diseño e implantación de las políticas públicas?**

Impulsando mesas de trabajo para transmitir el conocimiento acumulado, organizando jornadas sobre materias centrales de atención, realizando publicaciones en medios especializados, celebrando congresos nacionales/internacionales de directivos públicos, que traten los principales problemas del sector...

*María Isabel Monreal Palomino, de la 25 promoción, es Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense y pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Ha sido Subdirectora General Adjunta de Recursos Financieros de Organización en el Ministerio de Asuntos Exteriores, Consejera Técnica en la Secretaría General Técnica del Ministerio de Comercio y Turismo y Asesora del Presidente del Tribunal de la Competencia. En septiembre de 1996 fue nombrada Vicesecretaria General Técnica del Ministerio de Industria y Energía y desde abril de 1998 era Secretaria General Técnica del Ministerio de Industria y Energía. María Isabel Monreal Palomino es nombrada Directora General Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE), y también miembro del Consejo Asesor de Energías Renovables en el año 2000 donde estuvo durante cuatro años. Posteriormente en 2006 pasa a la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, primero como Vocal Asesor de la Unidad de Régimen Jurídico e Informes y, posteriormente, como Subdirectora General de Ordenación Normativa y Recursos. Actualmente, es la Directora de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales.*

Entrevista realizada por *Patricia de Las Morenas*.