

**Amparo Fernández González: “A las Promociones que están en activo les aconsejo que no piensen en el corto plazo, que miren más allá, que sean rigurosos en su tarea y constructivos en la búsqueda de soluciones y en lo personal que no pierdan la oportunidad de seguir aprendiendo mientras trabajan”.**



Amparo Fernández González, Subsecretaria de Industria, Turismo y Comercio entre el 2008 y el 2011, 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 un compañera con largos años de experiencia, que hace que sus consejos sean imprescindibles para mejorar nuestro Cuerpo en nuestro 50 aniversario.

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

Creí que era una buena opción profesional que podía ofrecer la oportunidad de trabajar en ámbitos muy diversos, en un entorno más igualitario en cuanto a oportunidades y con la vista puesta en el interés general, algo que consideraba más estimulante que el trabajo para una empresa por ejemplo. Sin duda también la necesidad de encontrar trabajo en un momento difícil económicamente para muchas familias y en que el paro también golpeaba fuertemente a la gente más joven fue un elemento decisivo para opositar.

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

Siempre me ha parecido más interesante, por la amplitud de las posibilidades que te abre, optar por una formación más generalista desde la que ir especializándote posteriormente durante tu carrera. No tuve nunca la idea de que este cuerpo estuviera diseñado para gestionar tareas “burocráticas”, en el sentido en que se suele usar esta palabra, como meras rutinas y procedimientos. Para mi el cuerpo ACE’s ofrecía la posibilidad de trabajar en el diseño de políticas públicas y su aplicación. Hacerlo desde una posición gerencial, que exige poner en juego capacidades y herramientas para liderar y motivar equipos humanos, definir modos de organización y trabajo efectivos, comunicar etc... es un gran reto para un profesional.

### **¿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 orgulloso?**

Me ha dado la oportunidad de apasionarme por mi trabajo en muchos momentos, de tener la ilusión de construir proyectos nuevos, de poder mejorar las cosas , de obtener resultados y hacerlo de un modo compartido, en equipo. Recuerdo especialmente mi etapa en la dirección de Turespaña muy volcada en la modernización de su gestión y como Secretaria General de Turismo todo el

proceso de debate con los sectores y las Administraciones consensuando sensibilidades extremadamente diferentes que culminó con la aprobación del Plan Turismo 2020. Fue una gran oportunidad en la que sentí que habíamos sido capaces de aprovechar el capital de conocimiento y de relaciones en el sector fruto del trabajo de muchas personas durante muchos años.

### **¿Qué recomendaría a las Promociones que están en activo?**

Que no piensen en el corto plazo que miren más allá, que sean rigurosos en su tarea y constructivos en la búsqueda de soluciones y en lo personal que no pierdan la oportunidad de seguir aprendiendo mientras trabajan, ni el sentido del humor que lo hace todo más llevadero...

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

Creo que a lo largo de estos años los ACE's se han revelado como unos profesionales muy útiles por su versatilidad y por su conocimiento general de las herramientas que se precisan para trabajar en las administraciones y en el sector público. Tratándose de un cuerpo gerencial e interdisciplinar el trabajo conjunto con funcionarios de otros cuerpos especializados en las tecnologías de la información, en las diversas ingenierías y otros, ha contribuido de forma importante a modernizar la gestión de los servicios públicos.

### **En este periodo, ¿han contribuido los ACEs a la evolución y modernización de la sociedad española?**

El sector público y la AGE en particular han desplegado desde la transición una ingente actividad para ir acercando nuestro país al modelo constitucional de un estado social de derecho. Lo han hecho desarrollando toda una nueva estructura jurídica para la garantía de los derechos de los ciudadanos, no sólo civiles sino

también económicos y sociales, y también a través de una intensa actividad económica de fomento y de prestación de servicios públicos marcada a su vez por el proceso de integración europea. Esto visto en perspectiva ha sido un vector fundamental para la modernización de la sociedad española en un periodo muy corto de tiempo, sin precedentes anteriores en nuestra historia. Y de ello han sido parte actora muy importante los administradores civiles, incluso liderando muchos de los cambios que han sido precisos en las organizaciones públicas. Desgraciadamente a lo largo de estos años también se han producido fallos en el funcionamiento de las instituciones, se han utilizado éstas en ocasiones de forma tan alejada a sus objetivos iniciales, que en algunos momentos puede llegar a cuestionarse todo ese trabajo . Sin embargo precisamente por eso creo que es bueno reivindicar el papel que los ACE's, como otros cuerpos de funcionarios, están llamados a cumplir como una pieza clave en el sistema democrático.

**¿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?**

Esa evolución está muy condicionada por un cierto fracaso en el diseño organizativo y de la función directiva en la Administración. Medidas como la reserva formal del ejercicio de determinadas responsabilidades a funcionarios públicos, aún siendo importantes, han sido insuficientes para preservar el alto nivel de neutralidad y profesionalidad que exige la gestión de los servicios públicos. Los méritos profesionales y los resultados en la gestión deberían tener un peso mucho mayor en la designación de directivos y facilitarse una mayor independencia en la gestión operativa de los grandes programas o funciones. Esta situación seguramente ha limitado su capacidad e influencia social en estos años. En el caso de los ACE's es posible también que su papel haya sido excesivamente endogámico, lo que ha limitado su presencia en ámbitos de la gestión pública para los que podían estar bien preparados.

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

No lo creo, veo mucho talento, mucho potencial no aprovechado a mi alrededor.

**¿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?**

Toda organización necesita atraer talento y que ese talento se despliegue y se desarrolle pero creo que en el caso de las administraciones públicas debería considerarse un objetivo doblemente importante, prioritario en una sociedad moderna por el papel que cumplen para la garantía de los servicios y del bienestar de los ciudadanos y la dinamización de la actividad económica. La AGE necesita por tanto muy buenos directivos y en este sentido me parece más interesante, por la amplitud de las posibilidades que abre, optar por una formación más generalista desde la que ir especializándose posteriormente durante tu carrera. En todo caso no creo que haya una única vía para formar buenos directivos, ni siquiera que se trate de una especialización que se adquiera sólo a través de un curriculum académico o de la preparación de unas oposiciones. La formación es clave pero también el conocimiento de las organizaciones y las personas que trabajan en ellas, la experiencia en los distintos sectores y el desplegar esas habilidades aprendidas de forma efectiva. El buen directivo también “se hace” durante su carrera, es necesario tener ganas de innovar, de buscar siempre como mejorar las cosas y aprender de cada proyecto, de cada iniciativa, también del día a día. En este sentido rodearte de buenos equipos formados por personas que te ayudan a pensar, a crecer profesionalmente y para los que tu también eres útil en su trabajo, eres un recurso para que el trabajo del conjunto sea un éxito, es fundamental.

**¿En un horizonte de 15 o 20 años, qué piensa que los Gobierno demandan y demandarán de los funcionarios de los cuerpos superiores?**

Para mi lo más importante es preguntarse que demandan y demandarán los ciudadanos y si los gobiernos serán capaces de entender estas demandas y utilizar, en el mejor de los sentidos, a la función pública correctamente para que pueda servir al interés general. Mejorar el funcionamiento de la AGE y situarla realmente en un nivel puntero en cuanto a organización y recursos humanos no es tanto cuestión de hacer una nueva legislación o nuevos diseños organizativos. Ambas cosas pueden ser necesarias pero no se puede olvidar que los cambios los hacen las personas, y para eso creo que un objetivo de la nueva Política española para los próximos años será conseguir alentar un nuevo compromiso de las personas que hoy trabajan en la AGE y revivir también el interés de la gente más joven por el trabajo en lo público , reivindicar su importancia social , prestigiar esta labor en definitiva. Esto va a requerir poner en juego una legitimidad renovada, una mayor ejemplaridad para demandar los cambios que sean precisos y contar con las mejores personas. El beneficio para los ciudadanos sería enorme.

**Usted ha desempeñado puestos de alta dirección en la Administración Turística del Estado. Esta tiene como misión principal la de la promoción exterior del turismo y ello conlleva que Turespaña da un servicio directo a las empresas turísticas ¿Considera que esta circunstancia da un carácter especial a Turespaña y a cómo debe realizar su labor?**

Turespaña responde a un modelo original como entidad responsable de la imagen turística y de la promoción internacional del turismo de un país si se compara con otros países de nuestro entorno..Esta función viene desarrollándose en los principales destinos turísticos del mundo por entidades de naturaleza privada y con una financiación también privada o al menos mixta procedente en parte de las empresas del sector. Esta singularidad ha permitido que nuestro país contase con una acción exterior de promoción del turismo muy potente, apoyada de forma continuada durante muchos años desde los Presupuestos Generales del Estado ,que ha integrado intereses e iniciativas tanto de las AAPP como de las empresas del sector bajo un paraguas único, evitando la proliferación de estructuras en el exterior y la dispersión de acciones que si se ha producido en mayor medida en otros ámbitos. Creo que esto es un valor que debe reivindicarse tratándose de una

actividad que es fundamental para la economía española y de la que depende el empleo de casi el 12% de la población activa. Sin embargo es cierto que a su vez ello ha situado al Instituto ante el reto de incorporar una cierta visión “comercial” fruto de los objetivos que tenía que cumplir y de la necesaria vinculación y colaboración en su trabajo con las empresas del sector para tener éxito. En el caso de Turespaña no se trata sólo de que las personas que trabajan en el organismo se desenvuelvan en áreas más características de las empresas privadas, como la publicidad, el marketing o la gestión de la comunicación en redes sociales sino, a mi juicio de incorporar una visión distinta sobre la misión que deben realizar, atenta a las necesidades del sector y más colaborativa y vinculada a resultados.

**¿Ha observado que durante su servicio en Turespaña los funcionarios experimenten algún tipo de adaptación actitudinal y de métodos de trabajo para acercarse más a las formas de trabajar del sector privado?**

Hay que ser consciente del papel central que un organismo como Turespaña está llamado a cumplir liderando al sector turístico español y su presencia en todo el mundo. Esto supone una gran responsabilidad y creo que obliga a que este organismo sea puntero, yo diría vanguardista, en su estrategia y en su gestión. Sin embargo no creo que estas cualidades sean un monopolio exclusivo de las empresas privadas. Creo que hay mucho que aprender de ambos lados, de la buena gestión en general, sea pública o privada. En todo caso siempre he tenido claro que cualquier cambio importante en la estrategia y los métodos de trabajo de una organización sólo es posible si existe al menos un grupo de personas suficiente, mayoritario, que se implica, que está dispuesto a participar y eso requiere credibilidad. Mi experiencia con el Plan de Objetivos de Promoción Exterior fue que innovar la estrategia, redefinir objetivos y líneas de acción, incorporar nuevas herramientas de gestión y evaluación, fue difícil y supuso un reto importante, no sólo para los funcionarios, sino en general para todos los recursos humanos del organismo en particular en las Oficinas Españolas de Turismo en el Exterior, pero se hizo gracias a la suma de muchas voluntades, hubo una gran colaboración en el proyecto. En aquel momento creo que ese tipo de iniciativas fueron especialmente apreciadas por el sector turístico y quizá nos

permitieron ganar legitimidad al disponer de reglas del juego más transparentes en la asignación de recursos, por ejemplo y en la toma de decisiones. Ver valorados los resultados de tu labor y de la organización en que trabajas creo que es muy importante para hacer posible el compromiso con estos cambios.

**Si respondió que sí a la pregunta anterior ¿Considera que esa “reconfiguración” puede ser un referente a tener en cuenta en los procesos de cambio que sufre la AGE?**

Ser un referente de cualquier cosa exige un esfuerzo intenso y continuo y estar muy atento a los cambios de tu entorno, esto en un sector tan dinámico como el del turismo es todavía más evidente. Exige poner en juego continuamente la motivación de las personas por su trabajo y por innovar, ningún modelo es suficientemente bueno sin el impulso y el compromiso de las personas que tienen que aplicarlo. En todo caso cualquier organismo que gestiona recursos públicos tiene que buscar continuamente como mejorar los servicios que ofrece y ser más eficiente y en eso, desde luego, es muy útil intercambiar experiencias y buenas prácticas con otros.

*Amparo Fernández González es Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid (1988) y miembro por oposición del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado (1989), rama jurídica. Desarrolló gran parte de mi carrera en la Administración Turística del Estado donde desempeñó distintas responsabilidades como Subdirectora General de Competitividad Turística y Desarrollo Turístico (1994 - 1999), Subdirectora General de Gestión Económico-Administrativa del Instituto de Turismo de España (1999 - 2002), Subdirectora General de Comercialización Exterior del Turismo y Oficinas Españolas de Turismo en el Exterior (Turespaña, 2002 - 2004). Directora del Instituto de Turismo de España en 2004 y posteriormente Directora General del Instituto, en enero de 2007 fue nombrada Secretaria General de Turismo impulsando la aprobación del Plan del Turismo Español en el Horizonte 2020 (Turismo 2020). Subsecretaria de Industria, Turismo y Comercio entre el 2008 y el 2011. Asumó asimismo la*



*Presidencia de la Oficina Española de Patentes y Marcas, la Vicepresidencia del Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Presidencia del Patronato de la Escuela de Organización Industrial. Preparadora de opositores al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, he colaborado como profesora y ponente con diversas universidades e instituciones entre las que destaca la Universidad Politécnica de Valencia, la Universidad de Alcalá de Henares, la Escuela Oficial de Turismo de Madrid y la Fundación Ortega y Gasset.*

*Entrevista realizada por Miguel Nieto-Sandoval San Segundo.*