

**Carmen Sanabria Pérez: “La sociedad espera otra Administración: más ágil, más transparente, más competitiva y sostenible; y también demanda otros funcionarios: mejor preparados, más responsables y comprometidos. Para ello, necesitamos una estrategia clara, contar con los medios y recursos, reducir y redimensionar estructuras y adaptar nuestro modelo de funcionamiento”.**



Carmen Sanabria Pérez, ACE de la XXIV promoción, 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.

**Haciendo un balance ahora que nuestro Cuerpo cumple 50 años, ¿qué influencia cree que han tenido los funcionarios de este Cuerpo desde su creación en 1964?**

En mi opinión, no hay duda de que la creación del Cuerpo contribuyó decisivamente a articular una Función Pública profesional en España, nutriendo de técnicos bien preparados el desarrollo de una Administración Pública propia de un estado moderno y equiparable a la que existía en los países de nuestro entorno. Más tarde, los funcionarios de este Cuerpo han sido los grandes artífices de la adaptación de las viejas estructuras administrativas a la construcción del Estado social y democrático de derecho propugnado por la Constitución del 78 y también de la construcción del Estado de las Autonomías, escenarios en los que han sido protagonistas por coincidir con su perfil de administradores generalistas y expertos en gestión pública, incluyendo excelentes juristas en el campo del derecho público. Yo diría que los Técnicos de Administración Civil y, posteriormente, los Administradores Civiles del Estado, han trabajado pegados al terreno de los acontecimientos históricos, políticos y sociales que ha vivido nuestro país en los últimos 50 años, con aportaciones decisivas a la modernización de la Administración Pública.

**En su opinión ¿qué características piensa que son propias de este Cuerpo y le distinguen de otros cuerpos superiores?**

Para mí, la principal característica del Cuerpo es su visión global de la Administración Pública y su buen conocimiento práctico de cómo funciona y cómo moverse dentro de ella para conseguir llevar adelante proyectos y programas. Tratándose de una organización tan grande y compleja, con tantas conexiones e implicaciones con otras instituciones del Estado y con la propia sociedad, es necesario tener una visión de conjunto para tomar decisiones acertadas y con posibilidades reales de obtener resultados prácticos. En segundo lugar, citaría la conexión con los grandes problemas políticos, económicos y sociales que se viven en cada momento y que marcan y condicionan el desarrollo de la actividad cotidiana de los Administradores Civiles, distribuidos por todos los ministerios, organismos e instituciones públicas. En tercer lugar, me parece importante

destacar su capacidad para actuar en la complejidad de un mundo en transformación acelerada, en entornos de incertidumbre donde los viejos sistemas y reglas ya no sirven y hay que hacer un esfuerzo de innovación y adaptación importante. Otros cuerpos superiores de gran preparación carecen de esta habilidad (o no la tienen tan desarrollada) porque, al proyectarse a un sector de actividad específico y circunscribir su mirada a una problemática muy concreta, les cuesta más contemplar la Administración como un todo interactuando con su contexto histórico.

### **¿Qué recomendaría a compañeros que acaban de ingresar o a persons que estén pensando en opositar al CSACE?**

Me parece fundamental que mantengan su ilusión y compromiso aún en unas circunstancias difíciles que no invitan precisamente al optimismo, porque pocos cuerpos están mejor preparados que el nuestro para darles la vuelta. Conocemos de sobra los estereotipos del funcionario formalista, rígido e inflexible, e incluso del funcionario que se acomoda en su estatus y privilegios y espera pasivamente a que se desarrollen los acontecimientos, pero sé por experiencia que eso no va con la mayoría de nosotros. Lo que no se cuenta es que esta “empresa”, la más grande del país, ofrece oportunidades profesionales bien interesantes y la ventaja de contribuir en primera línea a la recuperación y al crecimiento desde la entrega al servicio público; en definitiva, que trabajar aquí es todo menos aburrido. Aunque para eso se necesitan dos cosas: primero, creérselo y, después, actuar en consecuencia.

### **¿Cuáles pueden ser hoy las demandas de cualquier Gobierno a un cuerpo de funcionarios como el nuestro y, en general, a los funcionarios superiores de la Administración del Estado?**

En estos momentos está claro que los Gobiernos no pueden solucionar por sí mismos los grandes problemas sociales y necesitan de la colaboración de otros actores en el marco de unas nuevas relaciones de los poderes públicos con la

sociedad y los ciudadanos. A menudo se comete el error de creer que esos desafíos se pueden enfrentar incorporando tecnología o reorganizando los procesos, ignorando que el gran cambio está en las personas, que pueden convertirse bien en una fuerza oculta de resistencia o ralentización, bien en catalizadoras e impulsoras de los cambios que se necesitan. Para movilizar a las personas que trabajan en la Administración se necesitan líderes convencidos de que tienen esa responsabilidad, de que no les han nombrado para mantener las cosas como están sino para hacerlas avanzar; se necesitan directivos públicos capaces de diseñar estrategias de futuro para sus organizaciones e implicar a sus unidades en la consecución de objetivos de transformación y en proyectos de excelencia. Eso no ocurre por casualidad. A los funcionarios superiores hay que formarles en nuevos conocimientos, habilidades y capacidades prácticas, otorgarles responsabilidad, medios y autonomía para alcanzar sus fines y, sobre todo, reconocer su papel clave en la gestión del cambio y su capacidad de influencia en el proceso de adaptación de la Administración a las exigencias de una nueva era. Dada la dificultad demostrada de provocar grandes cambios y de abordar reformas generales impulsadas exclusivamente por políticas del Gobierno, debemos ser conscientes del potencial de transformación de las organizaciones públicas de la mano de equipos directivos de calidad, preparados técnicamente y con capacidad de liderazgo, que asumen riesgos controlados, tienen iniciativa, creatividad e innovación, y que, obedeciendo las directrices políticas del gobierno, no actúan con seguidismo, sometimiento acrítico o politización, sino de manera plenamente profesional. Está probado que, pese a la apariencia de una Administración Pública varada en el tiempo y anclada en el inmovilismo, existen innumerables “islas administrativas” de excelencia e innovación que se han adaptado con éxito a los desafíos del entorno y deben salir justamente a la luz y servir de ejemplo para otras con estos retos aún pendientes.

**¿Cuál es su mejor experiencia de la vida administrativa y de su carrera hasta ahora?**

A lo largo de mi carrera he tenido la suerte de desempeñar destinos muy interesantes, tanto en ministerios y funciones de carácter horizontal, como en organismos y actividades de tipo sectorial, e incluso en otras labores directamente relacionadas con el CSACE, como la presidencia del Tribunal de oposición o la formación inicial y el desarrollo directivo en el INAP. Y debo decir que en todos me he sentido a gusto, porque he podido desarrollar una labor útil y con impacto, con la sensación de aportación tanto profesional como personal. Sin embargo, lo mejor con diferencia ha sido el trato y convivencia con los compañeros: al ser un cuerpo general y tener un gran abanico de funciones, es casi imposible no encontrarse con otros Administradores Civiles en cualquier destino, o tener que recurrir a ellos en lugares distintos para que te den información, te faciliten trámites o te pongan en contacto con las personas adecuadas. Es, sin duda, la gran ventaja de pertenecer a “una gran familia”, y además muy bien relacionada, que siempre hay alguien dispuesto a echarte una mano. Si tuviera que destacar algo, sería lo mucho que he aprendido de todos ellos todos los días, desde los comienzos de mi carrera, en la cual muchos compañeros con más experiencia me sirvieron de guía y de referencia, hasta las épocas más recientes en que son las nuevas promociones las que siguen espoleando nuestra ilusión y nuestras ganas y, por qué no, poniéndonos a prueba. Aquí no hay quien se relaje en el plano profesional. Por esa razón, no me resisto a aprovechar la ocasión para recordar a tantos funcionarios de este Cuerpo que a lo mejor no tienen el privilegio de ser entrevistados por la Asociación con motivo del 50 aniversario, pero cuyo desempeño y dedicación merecen todo nuestro reconocimiento. Los logros importantes y duraderos son siempre colectivos y, aunque de manera inevitable se visualicen en determinadas personas que actúan a modo de botón de muestra del colectivo, la trayectoria de este Cuerpo es obra de todos los que lo integran. Soy fan declarada de los héroes anónimos y cotidianos, de esos funcionarios que son un ejemplo profesional en su entorno y reivindico el reconocimiento a su labor callada al margen de los grandes cargos. Ellos son los que hacen Administración.

**¿Cuáles cree que son los grandes problemas de las Administraciones Públicas hoy en España?**

Está pendiente una reforma del sector público y de la Administración acompañada a las reformas y cambios operados en otros sectores, con visión a largo plazo y sin servidumbres políticas condicionadas por problemas coyunturales. La sociedad espera otra Administración: más ágil, más transparente, más competitiva y sostenible; y también demanda otros funcionarios: mejor preparados, más responsables y comprometidos. Para ello, necesitamos una estrategia clara, contar con los medios y recursos, reducir y redimensionar estructuras y adaptar nuestro modelo de funcionamiento. Es una tarea ingente, nada fácil, que requiere impulso político y continuidad y, desde luego, trasladar los mensajes adecuados a la sociedad poniendo en valor la Función Pública, ahora muy devaluada. Si en lugar de criticar a los funcionarios como una rémora para las reformas, se hace de ellos colaboradores y aliados en la transformación que las organizaciones públicas necesitan, se sentirán un verdadero equipo y encontrarán el coraje necesario para perseguir unos objetivos tan ambiciosos.

*Carmen Sanabria Pérez pertenece a la XXIV promoción. Licenciada en derecho, ha desempeñado puestos de subdirectora general en la Dirección General de la Función Pública (SG de Planificación y Selección de Recursos Humanos), en el INAP (Directora de la Escuela Superior de la Función Pública), en el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Inspectora General de Servicios), en el Ministerio de Fomento (Secretaría General del Instituto Geográfico Nacional) y en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (SG de Actuación Económica). Ha sido Presidenta del Tribunal de Oposición del CSACE y Vicepresidenta de la Comisión Permanente de Selección. Tiene el título de Evaluadora de Calidad del Modelo EFQM de Excelencia aplicado a la Administración Pública. Ha escrito numerosos artículos y ensayos sobre Administración y Función Pública, participado en obras de investigación en el campo administrativo y es autora del libro “Reflexiones Zombis”, editado por la Escuela de Organización Industrial en 2010. En este último, aprovecha una experiencia administrativa concreta para reflejar, de manera informal y en tono periodístico, los pensamientos, ideas y opiniones que un entorno cambiante genera en los funcionarios superiores y cómo afectan a sus responsabilidades directivas en una Administración en plena transformación.*

*Entrevista realizada por Julio López Astor.*