

**María Dolores Carrión Martín: “Es imprescindible que escuchemos a la gente y que comprendamos lo que se espera de nosotros: que contribuyamos a la erradicación de la corrupción, que obtengamos buenos resultados en nuestra gestión y que defendamos la calidad de los servicios públicos”.**



Lola Carrion, Delegada del Gobierno entre 2011 y 2012, 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?**

Por supuesto, haría la misma elección. Preparé oposiciones porque me lo aconsejó un profesor de la facultad que, además, era TAC.

**¿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?**

En mi familia no había funcionarios, así que no tenía una idea demasiado clara sobre lo que hacía exactamente cada uno de los cuerpos superiores. Mi profesor me aseguró dos cosas: la primera, que eran los TACs los que ocupaban los puestos directivos; y la segunda, que, teniendo en cuenta el cambio político que se había producido en España, tendría un buen futuro profesional y la oportunidad de hacer cosas buenas para los ciudadanos. El nuestro es, sobre todo, un cuerpo vinculado a la organización y funcionamiento del propio Estado. Somos, en contra de lo que suele afirmarse, un cuerpo especializado en cómo deben hacerse las cosas en el sector público. Y, la verdad, es que esto da mucho juego, porque, al final, te acabas especializando también en las áreas de actividad que te toca dirigir o gestionar. A mi juicio, tenemos que perder el miedo al futuro. En particular, me gustaría que abriéramos un debate sobre la idoneidad de la estructura pluricorporativa de la función pública superior. En mi opinión, se trata de una estructura que responde a un modelo de Estado que ya no existe, centralista y en transición a la democracia. Es un modelo que no tiene en cuenta que las competencias están ahora repartidas entre la UE, el Estado y las CC.AA y que, por otra parte, conlleva una evidente rigidez en el desempeño de las diferentes funciones y tareas públicas que han quedado al Estado.

**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?**

El texto refundido del 64 definió a los TAC como un cuerpo “general”, pero nunca como un “cuerpo generalista”. Con la creación de los TACs, se quiso acabar, como sabemos, con un modelo de acuerdo con el cual cada ministerio incorporaba a su plantilla sus propios técnicos. Posteriormente, cuando se creó en 1984, el CSACE no sólo integró a los compañeros y compañeras TAC, sino también a los TIT, que pertenecían, ciertamente, a un cuerpo especializado en información y turismo. Somos, por tanto, un cuerpo general, horizontal si se prefiere, porque estamos en todos los ministerios y organismos, pero al mismo tiempo somos un cuerpo especializado en organización y funcionamiento del Estado, en dirección y gerencia pública y en promoción legislativa, pero también en comunicación y turismo. Sin duda, esas son las áreas preferentes y fortalecería la formación en todas ellas.

**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?**

Los ACEs no cumplimos ahora 50 años. Cumplimos 30 únicamente. Hay que recordar que nacimos después del intento de golpe del 23 de febrero y con la llegada del primer gobierno socialista a La Moncloa. Quiero insistir en este dato porque nuestro cuerpo –el CSACE- es, desde su origen en 1984, un cuerpo superior vinculado a la construcción en España del Estado autonómico y del estado democrático y social. Nada que ver con el antiguo Cuerpo TAC, que fue creado como un factor de modernización de la propia administración franquista, por los llamados ministros tecnócratas, en su mayoría próximos al Opus Dei. La historia de ambos cuerpos es, por tanto, relevante incluso para entender cómo somos percibidos todavía hoy los ACEs por los diferentes partidos políticos y cuál ha sido nuestra contribución a la política de este país.

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

Pues, ni de lo uno ni de lo otro. Siempre te quedan cosas por hacer, pero, en general, estoy a gusto con mi trayectoria profesional.

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

A mí me encanta opinar, pero no me gusta dar consejos. Cada generación ha de construir su futuro.

**¿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?**

No creo que exista una edad mejor que otra. Lo importante es tener una experiencia profesional suficiente antes de asumir mayores responsabilidades. Es mejor subir por la escalera que en el ascensor, porque me parece que la carrera permite ir adquiriendo los conocimientos necesarios, disponer de esa experiencia previa y, sobre todo, tener templanza suficiente a la hora de tomar decisiones importantes, gestionar conflictos y generar consensos, así como comunicarte con naturalidad con tus superiores y con tus colaboradores. Por otra parte, la creatividad, que también es necesaria, es una cualidad que se tiene o no se tiene y que no cabe asociar a una determinada edad.

**¿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?**

Los gobiernos deben demandar, ante todo, imparcialidad en el ejercicio de la función pública, iniciativa, un trabajo bien hecho y una gestión eficiente de los

recursos. También, lealtad estatutaria e institucional, que significa un estricto cumplimiento de la legalidad y de las directrices gubernamentales. Pero, en una democracia, los funcionarios no servimos a los Gobiernos, sino a la ciudadanía, al interés general al que debe orientarse la actuación de la Administración. Por eso, es imprescindible que escuchemos a la gente y que comprendamos lo que, en estos tiempos, se espera de nosotros: que contribuyamos a la erradicación de los casos de intolerable corrupción, que sepamos decir que sí, pero también decir que “no se debe” cuando algo no se ajusta a la ley, que obtengamos buenos resultados en nuestra gestión. Y, por supuesto, que defendamos los derechos y libertades de todos y la calidad de los servicios públicos. En mi opinión, hay en el momento actual, una cierta demanda social de empoderamiento de los funcionarios públicos como garantes de la legalidad, la ética pública y de la calidad de los servicios de todos. En el INAP debería proporcionarse formación específica en todas estas áreas.

**¿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?**

Hablar de la propia gestión da siempre un poco de apuro. Pero, diré que me siento razonablemente satisfecha de la gestión de la seguridad ciudadana que hicimos desde el Ministerio del Interior y la Delegación del Gobierno en Madrid, con el 15-M y la intensa movilización ciudadana que hubo en aquella etapa. Tuvimos al mejor equipo y, gracias a su trabajo y absoluta dedicación, fuimos capaces de respetar los derechos de todos, cumpliendo la Constitución y la ley sin que hubiera heridos ni entre los ciudadanos ni entre la policía. Eso es algo que me gustaría poner en valor. En Cultura, anotaría el diálogo con todos los partidos para sacar adelante la Ley del Cine y el incremento a 80 millones de euros del, ahora recortadísimo, fondo para la promoción del cine español. Y por último, en el área de AA. PP, además del EBEP, destacaría la puesta en marcha del Plan Concilia y el proceso de normalización de extranjeros. En todos estos logros participaron muchos políticos y muchos empleados públicos y, a todos ellos, les estaré siempre agradecida. En el Capítulo del debe anoto el Estatuto AGE, la reforma de la

Administración Periférica, el teletrabajo que se quedó en proyecto piloto, y la modernización de algunos servicios de la Delegación del Gobierno. Nos faltó tiempo, la verdad, porque ganas de abordar estas cuestiones teníamos muchas.

**De sus distintas etapas como alto cargo, ¿en cuál le resultó 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?**

En todas las etapas me ha resultado útil la formación adquirida. En cuanto a los compañeros y compañeras, la experiencia siempre ha sido muy positiva. Lo ha sido con los ACEs, pero también con los funcionarios del resto de los cuerpos superiores. Contamos en la AGE con magníficos profesionales, con una altísima cualificación y muchas ganas de trabajar y sacar adelante las cosas. Además, siempre me he sentido comprendida y arropada por todos los empleados públicos que, ante todo, han sido, son y serán siempre mis compañeros. Por eso, opté por reingresar al servicio activo en donde me tocaba, en el mismo Ministerio en el que tuve la oportunidad de ser Subsecretaria y en el que he pasado la práctica totalidad de mi vida laboral. Y si algo me apena es ver que, ahora, aquel Ministerio, tan querido para los ACEs, es tan sólo una Secretaría de Estado, un grave error, a mi juicio, en un momento en el que la política autonómica merecería mucha más atención. Pero, ciñendome a la pregunta, destacaré la fantástica colaboración de los ACEs en política territorial, promoción legislativa, dirección y gestión de los servicios comunes, elaboración de presupuestos, empleo público, organización administrativa, inspección y evaluación de calidad y políticas públicas, y un largo etcétera.

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

En la AGE, como todos sabemos, es imprescindible pertenecer a un cuerpo superior para ser nombrado alto cargo. Esa formación es, por otra parte, muy conveniente, porque facilita el ejercicio de las diferentes responsabilidades que han de asumirse en el futuro. Un ACE aporta, además, el conocimiento específico de la propia organización y de su funcionamiento formal y real. Los ACEs estamos entrenados en el trabajo en equipo, en el liderazgo cooperativo y en la aplicación de técnicas gerenciales a la gestión pública. Además, en general, somos buenos constitucionalistas y administrativistas. Todas estas características me parecen extraordinariamente positivas para dirigir cualquier organización en el sector público.

**¿Echa algo de menos de la carrera administrativa que no ha podido realizar desde su posición de alto cargo?**

Ufff! Muchas cosas. Por ejemplo, me habría gustado que abordáramos un debate sobre la estructura del empleo público y el sistema retributivo en la AGE. Las retribuciones básicas pesan poco y tienen que ver también muy poco con la carrera administrativa. También, echo de menos que no exista aún un Estatuto del directivo, que resuelva la movilidad desde los puestos de subdirector a los de director general y subsecretario y que establezca los requisitos para el desempeño de funciones directivas de cualquier tipo.

**¿Qué 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?**

Políticos y funcionarios compartimos nuestra razón de ser, que es el servicio a la ciudadanía. A los políticos, les he pedido siempre que valoren mucho más la profesionalidad de los funcionarios, que no sean sectarios y que se fíen a tope de la lealtad y el criterio de los funcionarios directivos. A los funcionarios directivos les recomendaría una mayor empatía con los políticos. También una mayor innovación y que se sintieran más libres a la hora de dar sus opiniones y proponer soluciones creativas a los problemas.

**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?**

Bueno, los ACEs, como ya he dicho, no cumplimos 50 años. Los cumplirían los TAC, pero ese cuerpo dejó de existir hace 30 años. Los ACEs, como cuerpo, somos un invento de la democracia y hemos contribuido a hacerla posible en España.

**¿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?**

“Consejos vendo y para mí no tengo”, dice el refranero. El único, tal vez, es que no tengamos miedo al futuro que todos nosotros tenemos la oportunidad de construir. En cuanto a las cualidades y los defectos, pienso que van con cada uno de nosotros y no tanto con el cuerpo al que se pertenece. Tal vez, pensamos demasiado a menudo que es el cuerpo el que predetermina nuestra actuación y no al revés. Deberíamos tener claro que el cuerpo lo hacemos nosotros.

**De su carrera profesional, ¿qué destacaría como un logro del que se siente especialmente orgulloso? ¿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?**

No, no. A mi cada puesto me ha parecido un mundo. Soy una chica de provincias, educada en un colegio de monjas para que me casara con un oficial de la marina o algo así. Así que, para mí, ya fue un logro que mis padres me dejaran en 1977 venir a Madrid a estudiar Políticas. Luego, lo fue también sacar las oposiciones, como lo fue mi primer puesto en la AGE, de jefa de servicio en medios de comunicación social. Todo lo demás me parecía entonces impensable y no me lo planteaba. Momentos duros asociados a la propia la carrera no recuerdo ninguno especialmente. Los ceses como alto cargo nunca son agradables, pero van en la letra pequeña del nombramiento y forman parte del paquete. Eso sí, fui la última



Delegada del Gobierno sustituida por el actual Gobierno y ese mes se me hizo interminable. Lo mismo que los tres meses que me tuvieron en casa hasta que me hicieron la mochila.

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

Trabajo creativo, compromiso con los valores del estado social y democrático de derecho, voluntad de servicio público y muchos amigos y amigas.

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

Ha habido muchos compañeros brillantes. Útiles todos, porque el trabajo en la Administración es siempre un trabajo en equipo. No voy a citar ningún nombre porque me olvidaría de otros que también lo merecen. Lo que sí destacaré es la vocación de servicio público y la fortaleza ética y profesional de la mayoría de los compañeros y compañeras en momentos de dificultad.

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

Creo que los ACEs deberíamos ser más activos en la defensa de nuestra empresa, que es la AP, la gran empresa de todos los españoles, la empresa que garantiza los derechos y libertades de las personas y los servicios públicos que nos hacen más iguales. Y no deberíamos callarnos cuando se oyen algunas cosas, las diga quien las diga. No es verdad que las empresas privadas hagan mejor el trabajo público. Tampoco que los funcionarios seamos vagos. Simplemente, no es verdad. En cuanto a la función pública, deberíamos ser capaces de hacer más propuestas, un estatuto AGE incluso, y presentárselo a los diferentes partidos políticos.



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

La gente pide más democracia directa. Deberíamos ser los promotores de la participación democrática de los ciudadanos en el diseño y desarrollo de las políticas públicas.

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

No estoy de acuerdo con la incorporación de la Asociación ni a FEDECA ni a ningún otro sindicato. Es difícil estar al otro lado de la mesa y negociar teniendo interés manifiesto en determinadas cosas. Salvaguardar la imparcialidad en el ámbito de las relaciones laborales, cuando nos toca a menudo representar a la Administración, es imprescindible para llegar a buenos acuerdos. El ejercicio de la libertad de sindicación es, en mi opinión, una opción individual y no corporativa.

*María Dolores Carrión Martín es licenciada en Ciencias Políticas y pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado desde 1986. Ha sido asesora del Ministro de Administraciones Públicas en Política Autonómica y Modernización de la Administración. Fue inspectora general de Servicios de la Administración del Estado, subsecretaria de Administraciones Públicas y subsecretaria de Cultura. Fue vocal del Consejo Rector de la Agencia de Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios, así como de su Comisión Científica y Técnica. Hasta su nombramiento como Delegada del Gobierno entre 2011 y 2012, era asesora en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno. Actualmente es vocal asesora en la Secretaria de Estado de Administraciones Públicas.*

*Entrevista realizada por Juan Antonio Aliaga.*