



Consuelo Sánchez Naranjo es Licenciada en Geografía e Historia por la Universidad Autónoma de Madrid. Ingresó en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado en 1986. Ha sido Subsecretaria del Ministerio de Sanidad y Política Social y del Ministerio de Sanidad y Consumo, Secretaria General para la Administración Pública y Directora General de Recursos Humanos y Servicios Económicos Presupuestarios del Ministerio de Sanidad y Consumo.

Ha desempeñado además, entre otros, los puestos de Subdirectora General de Recursos Humanos del Ministerio de Ciencia y Tecnología, Vocal Asesora de Seguimiento y Evaluación de Programas Sociales del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirectora General de las Letras Españolas, Asesora de Cultura de la Presidencia del Gobierno, Asesora Parlamentaria del Ministerio de Cultura y Subdirectora Adjunta del Instituto de Estudios Turísticos. En la actualidad, es Coordinadora General de Servicios Internos en la Subsecretaría del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

### **¿Cómo se desarrolló su primer contacto con la Administración?**

Me gusta contar una anécdota que no es mi primer contacto con la Administración, pero sí uno de los primeros más allá de los habituales que jalonan la vida de cualquier ciudadano como administrado y de una experiencia laboral de juventud en el Ayuntamiento de Madrid. Fue mi participación en un acto organizado por el Instituto de la Mujer cuando lo dirigía Carlota Bustelo. Eran los felices ochenta y gané el Premio Clara Campoamor de poesía, que creo que ya no se convoca. Acudí a la entrega de premios con respeto reverencial y gran nerviosismo y comprobé que la Administración trascendía, con mucho, su imagen de negocio burocrático o de pura gestión de los asuntos públicos. Curiosamente, un tiempo más tarde, me incorporé a trabajar, contra todo pronóstico, al Instituto de la Mujer en mi primer destino en Madrid como Administradora Civil del Estado.

### **¿En qué sentido su trabajo en la Administración le ha influido en su vida personal?□**

Todos los trabajos influyen, se quiera o no, en la vida personal. En mi caso, la opción por la Administración tiene que ver con las posibilidades que brinda como organización cuando se

busca movilidad, polivalencia, y se tiene vocación más de cambio creativo que de permanencia. Los Administradores Civiles del Estado, por su carácter pluridisciplinar, eran un modelo interesante. En los últimos años he tenido la oportunidad de conocer ámbitos muy diversos de la Administración y todos ellos han volcado en mi vida personal su bagaje de experiencia. Me quedan amigos verdaderos de todas las etapas y, como quería en los comienzos, la posibilidad de abordar una realidad múltiple, polisémica, donde tan bien encaja la diversidad.

### **¿Qué características considera más relevantes del trabajo en la Administración?**

Es difícil generalizar. Bajo el parámetro “trabajo en la Administración” existen muchos tipos de actividad. Del mío destacaría, como avanzaba en la respuesta a la anterior pregunta, la movilidad y la polivalencia, la posibilidad de elegir un destino acorde con los intereses personales y profesionales de cada momento vital, la garantía de acceso a múltiples niveles de formación y la opción del ejercicio de la función directiva, todo ello en una organización cuya razón de ser, cuya misión, es el servicio público.

### **¿Qué aspectos destacaría de los sistemas de selección de personal en las Administraciones Públicas españolas en relación con las de otros países de la Unión Europea?□**

Sobre todo, la aplicación de los principios de igualdad, mérito y capacidad. Pese a las inevitables críticas, nuestros sistemas de selección han logrado que las Administraciones públicas recluten a los mejores con carácter general. Y no me refiero sólo a los grupos llamados a dirigir la Administración sino a todos. Francamente, dudo mucho que en el ámbito privado se pongan en marcha procesos tan escrupulosos para seleccionar a su personal. El esfuerzo y el coste de los sistemas de selección en las Administraciones públicas compensa, a la vista de los resultados. Habría, no obstante, que trabajar para limitar, en beneficio de una orientación más práctica, la carga teórica, generalmente excesiva, de nuestras oposiciones. Habría que seguir profundizando, en la línea iniciada en los últimos años, en la simplificación y en la reducción de los Cuerpos, para adaptarlos a la realidad educativa, social y económica de hoy en día. Y habría, finalmente, que valorar, en mayor medida, la experiencia acumulada por gran parte de los empleados públicos a la hora de establecer pasarelas y accesos restringidos a grupos superiores, así como potenciar la movilidad horizontal.

### **¿Considera que actualmente los empleados públicos tienen una formación adecuada a**

## **los trabajos que realmente llevan a cabo?□**

Considero que los empleados públicos son destinatarios de una buena oferta formativa pero, en muchos ámbitos, manifiestamente mejorable. En el mundo global y cambiante en el que vivimos, sólo una formación continua, que se adapte a cada realidad, puede ayudarnos a enfrentar los retos del trabajo cotidiano. Y me parece que la formación teórica es espléndida, tanto en los Institutos y Escuelas de las Administraciones como en los planes de los distintos Departamentos, con un profesorado generalmente más que digno y los medios materiales adecuados. Pero si no hemos logrado aún adaptar del todo nuestro modelo de administración a la organización actual del Estado, tampoco hemos conseguido dar a la formación de nuestro capital humano la dimensión práctica que sería deseable. Echo de menos un mayor compromiso con la calidad y con la planificación estratégica, especialmente en la formación de los directivos públicos. Una extensión del método del caso, más allá de la anécdota a la que se le ha reducido en los cursos post-oposición, paliaría, en parte, esa necesidad. Y, para el conjunto de los empleados, haría una apuesta seria por las tecnologías de la información y de la comunicación.

## **¿Qué marco de relaciones laborales permitiría profundizar en la conciliación de vida profesional y personal?**

El marco debería ser suficiente para profundizar en la conciliación de la vida laboral y la familiar. Es más, en nuestro caso, las normas han resultado precursoras de las conductas. Y las administraciones, con carácter general, han permitido –y siguen permitiendo– un equilibrio responsable entre las obligaciones profesionales y la vida personal. El problema es de hábito, de cultura, y se circunscribe al nivel directivo y predirectivo, donde la tendencia a acumular horas de despacho es generalizada. Se utilizan dos o más horas para comer y eso retrasa, inevitablemente, la hora vespertina o –por desgracia– nocturna de salida. Vivimos, además, en un país en el que a nadie parece sorprender que el orden del día de reuniones de gran trascendencia para los ciudadanos se cierre la víspera de su celebración a altas horas de la noche, o en el que se lleva a gala que los altos cargos –aunque para el desempeño de muchos de los mismos sea exigible la condición de funcionario público– no tengan derecho a disfrutar de vacaciones completas ni a ser retribuidos por no disfrutarlas. Todo ello, hace difícil la conciliación, sobre todo –y a pesar de todo–, para las mujeres directivas.

## **¿A qué aspectos de vida personal ha tenido que renunciar como consecuencia de sus responsabilidades administrativas?**

A ver crecer cada día a mis hijos, a ayudarles con los deberes por la tarde, a llevarles al médico, a escuchar sus problemas a la vuelta del cole, a ir a buscarles, a quedar con mis amigos, a mimar a mis padres, a convalecer de mis dos intervenciones quirúrgicas como una persona normal, a las vacaciones completas y a los puentes, al sueño reparador de ocho horas, a dedicar algún tiempo a una ONG, a la literatura, a mi tertulia política...

Sin embargo, la balanza es bastante equilibrada, porque la experiencia de servir a tu país y participar en la toma de decisiones en el marco de un proyecto que compartes es un auténtico privilegio. Por eso le estoy muy agradecida a los ministros que propusieron mis nombramientos de los últimos años. Y a mis colaboradores todavía más, por su excelente trabajo y el clima en el que se hizo.

**En el desempeño de su cargo como Secretaria General para la Administración Pública durante el periodo que lo desempeñó, ¿qué es lo que más valora de dicha experiencia?**

En primer lugar, el equipo con el que compartí la experiencia, desde el Ministro hasta mis conductores, porque es difícil encontrar, a lo largo de la vida profesional, un entorno tan grato y tan comprometido con un proyecto como aquel que sirvió de marco al Estatuto Básico del Empleado Público y a la ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, que no olvidemos que consolida el derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con las administraciones públicas. De esta Ley estoy especialmente orgullosa, así como de haber colaborado en el origen del proyecto de reducción de cargas administrativas, y también de la puesta en marcha de las primeras Agencias Estatales.

**¿Y de su experiencia como Subsecretaria de Sanidad y Política Social, qué le gustaría destacar?**

De mi experiencia como Subsecretaria de Sanidad y Consumo primero y de Sanidad y Política Social después, destacaría, más allá de la oportunidad que da un destino de esas características para tener una visión de conjunto de toda una organización administrativa, la posibilidad de adentrarse en un mundo técnico y especializado tremendamente interesante y ajeno a mi perfil anterior. En este sentido, incorporé también a mi bagaje personal y profesional el trabajo desarrollado en la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios, con el proceso de planificación estratégica de este Organismo, que se ha consolidado como una autoridad sanitaria de referencia para ciudadanos y profesionales en lo que se refiere a garantías de seguridad, eficacia, calidad, información y accesibilidad de los medicamentos y de los productos sanitarios.

**Usted es miembro honorario de la Asociación de Antiguos Alumnos del INAP. ¿Qué papel destacaría de la citada Asociación?**

La Asociación ha generado una enorme expectativa entre los empleados públicos que la conocen. Destacaría, sobre todo, su capacidad para convertirse en un instrumento de apoyo al INAP y, por extensión, a la función pública. Creo, además, que puede servir para mejorar la comunicación interna del gran colectivo que constituye el capital humano de las administraciones públicas y también para contribuir a su mayor prestigio ante la sociedad. Su dimensión iberoamericana es otro elemento relevante, porque la asociación forma parte de una red que ha ido tejiéndose a lo largo de los años con ex alumnos del INAP y que es interesante impulsar.