



**PROTAGONISTAS
DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA**

Carmen Mayoral



Entrevista de Encarna Hernández

Pocas veces una entrevista genera la oportunidad de emprender un viaje tan apasionante. Conversar con Carmen Mayoral sobre su trayectoria profesional y vital dentro de la Administración Pública durante más de tres décadas es un recorrido que nos lleva inevitablemente a divisar la propia transformación de las organizaciones y de la gestión pública en todo este tiempo.

Carmen llegó a la Facultad de Ciencias Políticas con la curiosidad que rodea a todo lo que concierne a una democracia recién estrenada y se jubila como Subdirectora de Modernización de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), labor a la que ha dedicado los últimos diez años. Móstoles, Madrid y Alcobendas fueron los anteriores destinos de una gran profesional que aún ve necesario seguir reflexionando sobre el sentido de lo público y el papel de las Administraciones en un contexto de cambio.

Más de 35 años al servicio de la Administración Pública

“Estoy a punto de jubilarme”. Es lo primero que nos dice Carmen Mayoral al comenzar esta entrevista. Es el momento porque desea emprender una nueva etapa con tiempo para “reflexionar sin presión”. Es el momento porque ve necesario “dejar paso a otras personas”. También, por qué no, “para viajar”, para poder dedicar tiempo a una nueva vida.

Sus más de 35 años al servicio de la Administración Pública dibujan una carrera vital y profesional apasionante. La invitamos a emprender este viaje en retrospectiva, repasando los principales hitos de su trayectoria y los éxitos (y algunos fracasos) cosechados, recordando a las personas que la han acompañado y volviendo a repensar el futuro de la Administración (y el suyo) desde otra óptica.

Todo empieza en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, donde se licenció en la especialidad de Administración Pública. Con la transición española como telón de fondo, cursó esta licenciatura con el afán de comprender lo que ocurría a su alrededor en una democracia recién estrenada. Esta curiosidad se transformó pronto en vocación de servicio público, en tanto que la Administración era la maquinaria para dar forma al Estado del Bienestar, un concepto que descubrió en la universidad.

No es de extrañar que el día que comenzó a trabajar en el Ayuntamiento de Móstoles se sintiera “feliz”, así de simple y rotundo. Llegó, curiosamente, como animadora sociocultural. Después de Móstoles, vino el Ayuntamiento de Madrid, donde estuvo vinculada a la participación ciudadana, y posteriormente Alcobendas, dedicada en un principio al ámbito de la juventud, en

Ella aún ve necesario seguir reflexionando sobre el sentido de lo público y el papel de las Administraciones en un contexto de cambio

un periodo que reconoce fue su “mejor escuela de gestión pública”. En Alcobendas, justo cuando en los 90 cobra fuerza el concepto de Nueva Gestión Pública, entró en contacto de lleno con la necesidad de gestionar cambios culturales y con la innovación como directora del Servicio de Calidad y Atención Ciudadana.

Su siguiente destino vuelve a estar conectado con la Administración local. En 2008 se incorpora a la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) como subdirectora de Estudios. Aquí volvió a encontrarse con el área de Modernización, a la que ha dedicado sus últimos años en la organización.

Los mejores recuerdos en Alcobendas y FEMP

Cuando le preguntamos por los mejores recuerdos de su carrera profesional, vuelven a salir con fuerza los nombres del Ayuntamiento de Alcobendas y de la FEMP. En Alcobendas desarrolló la que considera su “etapa más extensa y clave profesionalmente hablando”. Allí coincidió con profesionales como Antonio Díaz Méndez, Luis Miguel Palomares, Paloma Águila, Eloy Cuéllar, Concha Gonçalves y Roberto Magro. También tiene palabras de agradecimiento para Manuel Aragüetes, un responsable político al que destaca por “su confianza en el buen hacer de los funcionarios”. Hablar de Alcobendas es hablar de éxitos, como el reconocimiento recibido en 2006 con el Premio Nacional a la Excelencia en la Gestión Pública.

De su paso por la FEMP, se siente especialmente orgullosa del trabajo realizado en la Comisión de Modernización, así como del impulso dado a la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana. Hablar de la FEMP es hablar del esfuerzo por cuidar, poner en valor y conectar el talento y la innovación en la Administración local.

Algunos fracasos (o aprendizajes)

Carmen Mayoral reconoce que, a lo largo de estos años, ha sufrido al menos dos tipos diferentes de fracasos (que también podríamos llamar aprendizajes). En el primer caso, ejemplifica la decepción que conllevaron proyectos que se han emprendido pero no han



“La Administración debe ser un ejemplo a seguir en materia de igualdad de género”

cuajado con su participación en la puesta en marcha de una red social para la Administración local, la cual no tuvo la suficiente aceptación.

Otro tipo de frustración es la que tiene que ver con lo que coloquialmente llamamos “morir de éxito”. Esto ocurre cuando las cosas van tan bien que nos olvidamos de la demanda extra que va a conllevar este logro. Puede pasar, sin ir más lejos, con el reconocimiento a una buena práctica que, lógicamente, los gabinetes de comunicación difunden a la par que se incrementan las expectativas de la ciudadanía. El éxito puede convertirse en un problema, de ahí que “con el tiempo aprendí a incorporar en los mapas de riesgos el de tener éxito”.

Una mujer en el sector público

Las diferencias entre hombres y mujeres dentro del sector público (salarios, desempeño de puestos directivos, bajas médicas, etcétera) existen a pesar de que nos movemos en un marco en el que los principios de acceso y la promoción están exclusivamente basados en la capacidad y el mérito. ¿Cómo es posible entonces? Lo que ocurre es que “la Administración reproduce las pautas sociales generales en múltiples cuestiones y ésta es una de ellas”.

Si hay algo que tiene claro Carmen Mayoral es que “la Administración debe ser un ejemplo a seguir en materia de igualdad de género”. El activismo feminista dentro de la Administración Pública es una demanda

que advierte como afortunadamente renovada y que debe implicar a todas y todos, para contar con legislación, planes específicos, programas de apoyo que faciliten la trayectoria de las mujeres “y con mucha, mucha sensibilidad y pedagogía”.

El futuro: un cambio de época y tiempo para la reflexión

Ha vivido tiempos de transformación radical en las Administraciones en las que ha trabajado. La crisis económica, la quiebra de la confianza en las instituciones y el laberinto de la gobernanza institucional vienen conviviendo con las convulsiones que traen las nuevas tecnologías digitales y las demandas del Gobierno Abierto.

Ahora está “a punto de jubilarse” y nos vuelve a advertir que es consciente de que está viviendo un cambio de época en la gestión pública. “Cada día tengo una pregunta nueva” y la respuesta que aparece más nítida es que “estoy convencida de que hay que realizar una reconsideración muy profunda del sentido de lo público y del papel de las Administraciones”.

Nos advierte que, “aunque jubilada, seguiré en este reto”. Le apetece “trabajar para el movimiento innovador sin la presión que se vive en el día a día de las organizaciones públicas”. Le ilusiona especialmente hacer *mentoring* para mujeres en el sector público. Al fin y al cabo, su experiencia de 35 años es un caudal de conocimiento para personas que inician o desean prosperar en su carrera.

Cuando le preguntamos qué consejo le daría a esas personas jóvenes que empiezan, no duda en responder “que hagan amigos porque a la Administración pública también se va a hacer amigos”. Para Carmen Mayoral, los mejores recuerdos y los mayores éxitos son los que se han logrado y disfrutado en equipo. De ahí la importancia de contar con hombres y mujeres que en el servicio público sean capaces de levantar la mirada y ver dentro y fuera de su institución. “Desde hace mucho aprendo a través de los otros”. Una gran lección de vida que, al mismo tiempo, nos da la clave para hacer realidad la innovación en el sector público.

“Con el tiempo aprendí a incorporar en los mapas de riesgos el de tener éxito”

HITOS EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL

- Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid
- Funcionaria de Administración Local desde mediados de los 80, vinculada a proyectos de modernización en Ayuntamientos como Móstoles, Madrid y Alcobendas
- Directora de Calidad y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Alcobendas, institución que recibió en 2006 el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública de la Secretaría de Estado para las Administraciones Territoriales
- Desde 2008 hasta la actualidad ha trabajado en la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), siendo su último puesto el de Subdirectora de Modernización

Twitter: @mayoraltwiter

