

Julián García Vargas: “Los Cuerpos del Estado son francamente buenos, y en esos Cuerpos están los ACES. El mayor acierto de los ACES fue crear un cuerpo que rompió con el encasillamiento de los cuerpos especiales”.



Julián García Vargas 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 compañero con largos años de experiencia, que hace que sus consejos sean imprescindibles para mejorar nuestro Cuerpo.

Se licenció en Ciencias Económicas en 1968 y, tras trabajar unos años como analista de inversiones, ingresó por oposición en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. ¿Qué factores influyeron en esta decisión?

No había previsto hacer oposiciones. Estuve trabajando un año y medio como analista de inversiones en una sociedad del Grupo Mapfre, en la que administrábamos parte de la cartera de las reservas técnicas de la compañía. También administrábamos fondos de inversión abiertos al público y algunas carteras que no eran solo de Mapfre. Pero no creáis que el mundo financiero ofrecía entonces tantas posibilidades de progresar; las había, sí, pero eran muy lentas, y hubo un momento en el que se convocó un concurso en el Ministerio de Comercio, me presenté, y estuve trabajando un año en comercio interior. Ahí es donde me surgió la idea de hacer oposiciones. Entonces ofrecía más posibilidades a un joven profesional la Administración Pública que las empresas, era casi lo contrario que ahora, pero es que la Administración, gracias a los tecnócratas y a los planes de desarrollo se estaba modernizando muy deprisa y había un relevo generacional aceleradísimo. A la gente joven se le ofrecían muchas posibilidades, con procesos de selección que se hicieron objetivos, eran oposiciones abiertas y con garantía, y por tanto se abrió una posibilidad de ascenso profesional relativamente rápido y muy objetivo. Estoy hablando de finales de los 60 y principios de los 70, la última etapa de la dictadura. En esa época apareció el creador del Cuerpo, Don Laureano López Rodó, y otros que se denominaban los tecnócratas. Era gente muy moderna para aquella época, son los que someten la administración a procedimientos, instauran el Derecho administrativo. Eran más déspotas ilustrados que franquistas, partidarios de crear una administración apolítica, que fuera neutral, que la gente no fuera ni de izquierdas ni de derechas, muy preocupados por la eficacia e influidos por la Administración francesa. Una Administración capaz de trabajar con cualquier Gobierno. Le tenían mucho afecto a Pompidou, que modernizó la Administración francesa y estaba también muy influido por el Derecho administrativo francés e italiano. Coincidí con don Laureano en una comida años después, siendo yo Presidente del ICO y le dije: “hombre Don Laureano, le voy a decir una cosa, yo no coincido en nada políticamente con usted, pero usted hizo una gran labor modernizando la Administración e introduciendo el Derecho administrativo”, se lo dije bien, pero se

quedó callado unos treinta segundos, que me dieron tiempo a pensar que seguramente había metido la pata, y al cabo de otros 10 o 20 segundos me dijo: “No sabe cuánto se lo agradezco, hace ya años, muchos años, que nadie me dice nada agradable como eso”.

¿Por qué Tac en concreto? Luego también hizo Inspección de finanzas del Estado.

Porque tenía un amigo que me enseñó el temario, tenía la carrera muy reciente y además estaba al día en cuanto a lecturas de temas profesionales. Así que de esas lecturas recientes e incluso del trabajo en el propio Ministerio del Comercio, algunos temas me resultaban extraordinariamente familiares. El temario me resultó muy atractivo: tenía un gran contenido académico, estaba muy bien hecho, e incluso la oposición estaba ordenada de una manera bastante racional y atractiva. Era bastante más interesante de lo que luego sufrí en la Escuela de Inspección Financiera.

Desde mediados de los años setenta mantuvo una activa militancia política en el PSOE. En varias de las entrevistas que hemos realizado a Administradores Civiles que ingresaron en los años setenta en la función pública está muy presente esta faceta de compromiso político, que sin embargo se ha ido diluyendo en las sucesivas promociones. ¿En esa época había mucho activismo político entre los funcionarios?

Yo no entré en el PSOE al principio porque no existía, lo único que había era el PCE y grupúsculos a la izquierda, el PSOE no apareció hasta poco antes de la muerte de Franco en el año 1973, cuando se hizo el relevo generacional con Felipe Gonzalez, Alfonso Guerra, Chaves y la gente que les acompañó. Había un activismo político antifranquista, un movimiento que tenía un carácter muy poco partidista, es decir, había una convicción general que ya empezaba a expresarse de una manera muy clara en la Administración que el régimen político era insostenible, era un anacronismo en Europa, era una especie del resto del pasado inaceptable, incluso la gente más sensata de derechas también se lo parecía, y por tanto había una

efervescencia, primero en el mundo obrero, luego en la universidad y finalmente también en el mundo profesional, pero desde finales de los 60 lo que había era el deseo de hacer desaparecer aquel régimen como fuese. Hay una experiencia en la época que es la FETAP, la Asociación de la Administración Pública se crea en el año 1974, formada por funcionarios demócratas, la mayor parte TACS y hacemos el escrito de los 60, que será después el de los 500, que lo redactamos 4 o 5 personas (Mario Trinidad, Félix Muriel, Luis Rupilanchas, Paco Ramos, que recuerde) y que se publica en febrero de 1975, que es justo cuando Franco tiene uno de los primeros achaques. Se redactó en una academia que pusimos para formar opositores, que primero estuvo en la calle Montera, y luego la tuvimos en Ríos Rosas. El escrito hay que destacarlo porque era un escrito de TACS, y luego además se abrió a otros cuerpos y, finalmente también al cuerpo de gestión. Después del escrito quisimos constituir una única asociación de funcionarios de cuerpos superiores. Los funcionarios demócratas éramos una minoría, éramos muy jóvenes, no teníamos cargos de responsabilidad y el establecer una estructura era positivo, porque en aquel momento las siglas asustaban mucho a la gente normal, y sin embargo, aparecer con una asociación de funcionarios, inequívocamente demócrata, te abría muchas posibilidades. En la reunión en la que presentamos los Estatutos Mario Trinidad dijo: “Esto es un trágala”, y dijimos, evidentemente, pero no tiene siglas y eso le permite llegar muy lejos. La iniciativa estaba claro que estaba destinada a que se dividiera, por sensibilidades políticas, y efectivamente se dividió y desapareció. Después no entré directamente al PSOE, yo estuve en la Federación de Partidos Socialistas, hasta que se hizo el primer Congreso y vi el guirigay, así que al día siguiente me fui a las Agrupación del PSOE. Aunque de esa federación si sobrevivió algún partido, como el PSC, y eso debió ser como afirmas en el año 1976. Nunca tuve una vocación de estar en el Parlamento ni tener una carrera política, sin embargo, siempre tuve muy claro que los altos funcionarios son vitales en el funcionamiento del Estado y hay una línea muy difusa entre los altos funcionarios y la política. Esto lo hemos visto en Francia e incluso en Alemania. Esos altos funcionarios combinados con los políticos más profesionales forman equipos que se complementan, y que por lo tanto pueden ser más eficaces preparando leyes, aplicándolas, o ejecutando planes. También en EEUU donde hay altos funcionarios, por ejemplo en la Reserva Federal que están claramente al lado

de la política sin traspasar del todo la barrera hacia los cargos electos, pero son partes esenciales de las Administraciones presidenciales. Siempre tuve claro que esa línea entre lo político y lo administrativo, alguien la tenía que ocupar. Creo que ha sido una desgracia para el país que eso se haya perdido. Sin embargo, en aquella época se mantuvo bastante bien y en el fondo todo el grupo de profesionales que acompañó la emergencia del PSOE en la segunda mitad de los 70 y luego los 80 en gran medida estuvo compuesta por personas de este tipo. Creo que es la clave en gran medida del éxito del PSOE en el Gobierno, teniendo en cuenta que éramos todos jovencísimos y podíamos haber cometido muchísimos errores. ¿Por qué no se cometieron errores y si muchos aciertos? Pues precisamente porque aquello estaba lleno de gente muy formada que tenía la idea de que en ese momento de la época de España no tenía que centrarse en su carrera profesional, sino que tenía que trabajar para el país y ponía sus conocimientos al servicio de eso.

Durante la primera legislatura de gobierno del PSOE fue Presidente del Instituto de Crédito Oficial entre 1982 y 1986. En estos últimos años el ICO ha jugado un papel muy relevante a la hora de mitigar el impacto de la crisis en las condiciones crediticias de las empresas. ¿Sería posible reforzar este papel?

El ICO venía de muy antiguo, coordinaba un conjunto de entidades con mucha tradición: el Banco Hipotecario, el Banco de Crédito Local, el Banco de Crédito Industrial, etc. Suponía entonces el 10% del sector bancario y tenía una influencia importante en el conjunto del sistema financiero español. En mi época comenzaron a emitirse bonos de una manera sistemática, en lugar de financiarse con un método muy anticuado y antiestético que eran los anticipos del Tesoro y el recurso al Banco de España, mecanismos que en esa época empezamos a suprimir y nos financiábamos directamente en los mercados, tanto nacionales como internacionales. La supresión de aquellas entidades que coordinaba el ICO fue una decisión claramente equivocada y no entiendo cómo ahora nadie recuerda como existía un Banco Hipotecario. En mi época me tocó fusionar el Banco de Crédito a la Construcción con el Banco Hipotecario. Si hubiésemos mantenido el Banco Hipotecario incluso con una estructura semipública, ahora no tendríamos que

haber creado la SAREB. El mismo objetivo se habría encargado a profesionales. En los años que estuve en el ICO se produjo un relevo generacional total, con profesionales relativamente jóvenes y con una competencia comparable a la de cualquier entidad privada. No es que crea que tuvieran que sobrevivir todos los Bancos que coordinaba, por ejemplo el Banco Agrícola porque estaban las Cajas Rurales y además teníamos la idea de hacer una Federación de Cajas Rurales, o el Banco de Crédito Industrial que yo creía que tampoco era necesario, pero el Hipotecario y el Local siempre creí que había que mantenerlos. Quizá el Hipotecario con menos presencia en el mercado pero era muy necesario mantener un banco que tuviera un cierto control muy especializado de eso que cada cierto tiempo daba disgustos, que era el ladrillo. Y si no nos hubiésemos cargado el Banco de Crédito Local, que a mí me parece un error mayúsculo (recalca mayúsculo) pues ahora no tendríamos que hacer el Fondo de Liquidez Autonómica ni el Plan de Pago a proveedores porque todo eso se venía a controlar en ese Banco, el que se podía haber ampliado incluso para que diera liquidez a las Autonomías, que no las financiara ¡ojo!, pero sí que les facilitara recursos financieros y yo creo que eso, con un Banco del Estado, habría evitado algunas tentaciones que ha habido después con las Cajas de Ahorro. El Banco de Crédito local fue creado precisamente por el dictador Primo de Rivera en 1925 para tener controlados a los Ayuntamientos, pero al mismo tiempo facilitar el desarrollo rural, había funcionado bien y había atravesado la República indemne, Franco lo mantuvo después, incluso durante la guerra funcionó. Defendí a muerte ese Banco y considero que fue una grandísima tontería haberlo disuelto.

Fue nombrado Ministro de Sanidad el 25 de julio de 1986, cargo en el que sucedió a Ernst Lluch. La exposición de motivos de la 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, comienza señalando que “De todos los empeños que se han esforzado en cumplir los poderes públicos desde la emergencia misma de la Administración contemporánea, tal vez no haya ninguno tan reiteradamente ensayado ni con tanta contumacia frustrado como la reforma de la Sanidad”. ¿Qué factores propiciaron el éxito de aquella reforma, que supuso nada menos que extender la cobertura sanitaria a prácticamente la totalidad de la población?

Yo llegué al Ministerio de Sanidad al mes siguiente de la aprobación de la Ley, es decir, que a unos les tocó el redactar la Ley y a otros nos tocó el aplicarla, y te diría que al hacerlo algunos tuvimos que aguantar huelgas y conflictos de todo tipo. La Ley de Sanidad que es, en mi opinión, uno de los aspectos más positivos de aquella época, tiene la enorme virtud de no tratar de inventar algo *ex novo*, justo lo contrario que está sucediendo ahora, porque lo que piensa mucha gente es que cada veinte o treinta años hay que poner el país patas arriba y hay que reinventarlo. Si esto lo analizas, es una expresión de inmadurez. La Ley de Sanidad tuvo la habilidad de aprovechar todo el aparato asistencial que se había ido acumulado junto con el de la Seguridad Social. Siempre se dice que Franco se mantuvo con la represión, sí, pero se mantuvo con más cosas también, entre otras razones porque tuvo gente absolutamente infumable como Girón, pero que tuvieron la habilidad de hacer ver que además de la represión había que darle a la gente cosas que la mantuvieran tranquila, y una de ellas fue la Seguridad Social. Pusieron en marcha el sistema de pensiones y el sistema de los hospitales de la Seguridad Social, entre otras cosas. Los hospitales de la Seguridad Social en la época que se redactó la Ley de Sanidad eran aproximadamente dos tercios del aparato asistencial del país. Luego había hospitales universitarios que dependían de las facultades de medicina y hospitales de la Diputaciones que atendían a la gente que no estaba afiliada a la Seguridad Social porque no había tenido la suerte de tener un empleo fijo y por lo tanto no tenían derecho a la asistencia de la Seguridad Social. Luego había hospitales benéficos y hospitales de la Administración Institucional, como la ISNA, la Sanidad Nacional. Todo eso tuvimos que fusionarlo en una sola Institución, y esa es la clave de la Ley General de Sanidad, que no creó en mi opinión un Sistema Nacional de Salud tipo inglés, pero sí algo que se le parece bastante. El esfuerzo consistió en fusionarlo todo muy rápido, porque si no se hacía rápido, no salía. Ahora bien, imagínate que sumas todos los catedráticos de universidad, algunos de ellos francamente excelentes pero acostumbrados a una autonomía absoluta (el Catedrático en su hospital universitario era el Rey del servicio), y luego intentas poner eso en relación con el resto de hospitales y dotarlo de una organización única: la resistencia es inevitable.

El sistema no terminó de consolidarse en manos del Estado porque inmediatamente empezaron las Comunidades Autónomas y las transferencias. Además de fusionar, tuvimos que poner mucho dinero para poner al día hospitales que estaban muy anticuados. En una época donde no había mucho dinero pusimos mucho dinero, y yo debo decir que, en contra de mis principios, me desvié mucho de presupuesto en esos años y me desvié conscientemente. No estuvo bien e iba en contra de lo que yo creía firmemente que era que no había que endeudarse, porque cuando te endeudas estas en manos de tu acreedor. En definitiva, nos desviamos mucho de presupuesto pero hicimos esa integración muy deprisa. Además hicimos la integración de personal porque había gente que trabajaba en dos y hasta en tres instituciones de las que mencioné antes, simultáneamente. Hubo que unificarlo, aplicar incompatibilidades y el resultado fue un follón que duró un año y medio. La pregunta, en el fondo, es qué hacía un Inspector de Finanzas, con la cabeza llena de tipos de interés, de garantías y de medios de financiación internacional, en medio de ese lío, bueno pues poner sentido común y tener mucho aguante. Pero fue esencia la formación que te daba precisamente la visión única del conjunto de la Administración que tenía como Administrador Civil del Estado, sin la que yo creo que era muy difícil afrontar eso. Cuando llegas al Gobierno, en democracia, no gobiernas para los que te votan, aunque algunos lo olviden, pero no solamente eso, es que gobiernas incluso con los que no te han votado, porque tienes que gobernar con los cuerpos de funcionarios, con los verdaderos especialistas profesionales que a lo mejor no te han votado pero son personas con las que tienes que contar, a las que tienes que estimular y a las que tienes que llevar en tu equipo y a las que tienes que liderar, y si no te planteas liderar a la gente que no te ha votado tienes un problema, porque ya tienes en la institución que te toca una oposición que no dominas. Siempre tienes oposición, obviamente, pero tienes que saber quiénes son, qué intereses tienen y tienes que intentar suplantar esa oposición por un liderazgo por interés, en eso consiste hacer política.

Uno de los elementos fundamentales de aquella reforma consistió en situar los servicios sanitarios bajo la responsabilidad de las Comunidades Autónomas, bajo

los poderes de dirección básica y coordinación del Estado. En una contribución reciente al estudio Sanidad 2020 elaborado por el Círculo de la Sanidad, Vd. señalaba que el papel coordinador del Estado se ha ido debilitando progresivamente, de modo que, más que un Sistema Nacional de Salud, tenemos un “Sistema Interautonómico de Salud”.

La Ley de Sanidad estaba redactada con la distribución de competencias de la Constitución y los redactores de la Ley pensaban muy sensatamente que iban a descentralizar el aparato asistencial del artículo 149 e iban a seguir administrando las del 148, de manera que se iban a quedar con una parte no pequeña del aparato asistencial. Se creó el Consejo Interterritorial que estaba previsto en la Ley con una composición que al Ministerio le daba la posibilidad de ejercer la función de coordinación, aunque la Ley se demostró no tan acertada, porque la Alta Inspección y los planes de coordinación en realidad eran muy difíciles de instrumentar. Técnicamente de lo que se trataba era de llegar a todo el mundo. Una de las decisiones más importantes de aquella época fue precisamente el decreto de universalización. Lo importante era llegar a sitios donde nunca había habido un hospital, llegar a la gente que nunca había tenido la suerte de estar protegido por la Seguridad Social era el objetivo principal, no tanto la coordinación que tendría que venir después. Pero es que además el Ministerio, al tener las competencias de las Comunidades del 148, seguía siendo un actor, y en consecuencia el Consejo Interterritorial era paritario, la mitad de los miembros eran del Ministerio y en aquella época funcionaba muy bien y el Ministerio mandaba. Lo que pasa es que había que ponerse de acuerdo también con las Comunidades donde no se gobernaba. Recuerdo una anécdota con León de la Riva, que era Consejero de Sanidad en aquella época, y siempre era de los que ponía las cosas más difíciles. Pero resulta que había un decreto que había que hacer sobre ginecología, y cómo él era ginecólogo le dijimos que, aprovechando sus conocimientos, por qué no lo redactaba. Nos pusimos de acuerdo y cuando se terminó el plazo de dos meses, vino con su Decreto y nos preguntó ¿y ahora qué? Pues ahora se lleva al BOE y se aplica, y se quedó muy sorprendido, pero es que hizo un trabajo correcto y bien, y lo pusimos en marcha. El día que se publicó en el BOE me llamó y me dijo que lo había visto en el BOE, y le recordé que ya se lo

había dicho y que además no habíamos cambiado nada, solo alguna pequeña corrección administrativa. Entonces el Consejo Interterritorial estaba equilibrado y el Ministerio mandaba. Después del 2000, cuando se transfirieron las competencias a todas las CC.AA, y el Consejo se modificó, quedando el Ministerio en minoría, el Ministerio perdió de verdad la posibilidad de coordinar el conjunto de la Sanidad. Esto, unido a que los Presupuestos no son finalistas, y yo creo que no lo pueden ser, y que las CCAA dieron toda la lata del mundo para que se les transfieran los créditos que ya sabían ellas lo que hacer con ellos, el Ministerio se queda sin uno de los aparatos fundamentales de control que es el “cuánto te toca”. En mi época mandabas mucho porque tenías el presupuesto, no solo tenías una autoridad de coordinación, de llevar la iniciativa y de liderar, además tenías el dinero excepto para Cataluña y Andalucía. Pero aun así, con Cataluña y Andalucía había una relación muy estrecha, y como había siempre pequeños mecanismos de financiación que tenían que ver con planes de prevención con mejoras en algunos aspectos, el Ministerio seguía teniendo entonces una cierta relación financiera con esas Comunidades. Eso ya no existe.

¿Cómo podrían recuperarse para el Estado las funciones de coordinación? Y, al hilo de lo anterior, ¿cuáles son los principales retos del sistema en los próximos años?

Lo veo muy difícil. No obstante, noto que después de los excesos que han cometido las CCAA, sobre todo algunas en la época de la alegría financiera de los años 2000, ahora que no hay más que disgustos en sanidad porque no hay financiación, hay una actitud más abierta en algunas CCAA a ser coordinadas por el Ministerio. No sé si eso es transitorio o no, pero hay una tendencia que creo que es de sentido de conservación política y que consiste en que, como no tenemos más que disgustos y problema, hay que intentar tomar decisiones todos juntos para que se vea que todo lo que estamos haciendo esta hablado, pensado, reflexionado. Ahora bien, la falta de liderazgo del Ministerio de Sanidad es verdaderamente terrible. Ese Ministerio se ha mantenido en los últimos años gracias a una persona, José Martínez Olmos, porque en las políticas de los años

2000 el Estado del bienestar era muy importante y la sanidad era un elemento central del Estado del bienestar, pero en 8 años ha habido 4 Ministros y Ministras, luego mucha estabilidad no se le ha dado. Es irritante que después de tanto tiempo, yo sea el Ministro que más tiempo ha estado, cuatro años y medio. Se ha concebido ese Ministerio como un ministerio de paso.

En esa contribución señalaba igualmente que, en la búsqueda de ahorros y recortes en materia sanitaria en la actual época de crisis, las Comunidades Autónomas están actuando cada una por su cuenta. En ese contexto, ¿cómo valora el intento de aplicar el denominado “modelo Alzira” en la Comunidad de Madrid?

Después de 4 años y medio de poner en marcha la Ley de Sanidad y el Consejo Interterritorial, el Carlos III, la Organización internacional de Trasplantes, en fin, de dar forma a todo eso, descubro que hay ahora hay mucha gente que dice que defiende la sanidad pública y que tiene organizaciones federadas en todas partes. Pero puedo dar fe de que muchos, cuando se tomaron aquellas decisiones, no estaban de acuerdo, ahora son los grandes defensores, pero yo podría sacar mis cuadernos e ir reunión por reunión detallando en todo lo que no estaban de acuerdo. En esa época en la que se configura el sistema hay algo que no cala y es la preocupación por la gestión, por la asignación de recursos, eso se descalificaba con la palabra mágica, “economicismo”, que los recursos se aplicaran racionalmente era economicismo, y entonces chocabas con un muro. Ese muro se ha ido disolviendo. Ahora el sector es más proclive a hablar de eso, este es un sector en el que se viaja mucho, en el que hay gente muy competente, que va a muchos congresos y escucha a sus compañeros y sabe que eso es la constante en todos los sistemas. Si ha habido un sistema en el que ha habido siempre una preocupación por la eficiencia es el sistema inglés, en el cual decimos que nos miramos, porque el sistema inglés ha sido el primero que ha puesto en marcha unidades independientes gestionadas directamente por sus profesionales, que prestan servicios y que compiten entre ellos. Es el primero que puso en marcha sistemas de evaluación verdaderamente eficaces, sistemas de gestión en los que el presupuesto se asignaba en virtud de los resultados obtenidos, un sistema que no

funciona con médicos, funciona con enfermeros, que no tiene hospitales como los que hacemos aquí, que son la maravilla del mundo mundial de habitaciones individuales. En mis visitas a los hospitales ingleses he observado que hay hospitales hechos con el sistema de concesión, y las habitaciones son de 16 pacientes, separados por cortinas. Nos miramos en el sistema inglés pero vemos lo que nos interesa nada más. Del sistema inglés se importó el “modelo Alzira” con algunas variantes. A finales de los años 90 y principios del 2000, los ingleses, que no tenían dinero, empezaron a darle vueltas a cómo financiar la reforma de los hospitales. Recurren entonces al sistema de concesiones, pero abierto a todo el mundo, no solo a constructoras inglesas. Es un sistema en el que se adelanta el dinero, se presta el servicio y hay un canon. El sistema inglés es más parecido al modelo de Puerta de Hierro que al modelo Alzira. En realidad está entre los dos modelos, pero los ingleses, el modelo Alzira lo estuvieron estudiando y fueron los primeros que publicaron cosas al respecto. Yo he defendido el modelo Alzira desde el principio, por una razón: te permite construir, tener un elemento de comparación con un hospital tradicional, y te permite sobre todo comparar lo que gastas en uno y en otro. Esa concesión desde el principio tuvo un problema y es que no incluía la atención primaria, algunos insistimos mucho en ello, y efectivamente después de tres años tuvieron que modificar la concesión, porque el acceso al Hospital no estaba racionalizado, si no controlas la atención primaria no lo puedes controlar. Es un modelo que tiene que tener el área entera, la primaria y la hospitalaria. En Alzira ha convivido el régimen de personal funcional y estatutario con el régimen laboral sin mayores problemas, ahora bien, todos ellos han estado sometidos al sistema de evaluación y por tanto de retribución variable, que es uno de los problemas graves que tiene la Administración española y el sistema sanitario en particular. Lo que pasa es que en España no se suelen estudiar las cosas con números y comparando, y se estudian con criterios ideológicos. Creo que el funcionamiento de los hospitales públicos y privados se debe hacer valorando lo que cuesta una persona al año en un sistema y en otro. Esta comparación no se ha hecho. ¿Tú crees que se puede gestionar un sistema sanitario en el que los médicos son funcionarios?, Imposible. Los años 80 fueron una ventana histórica en España, se podían hacer tantas cosas y se hicieron tantas cosas que a un partido socialdemócrata se le montó la huelga general más

exitosa desde la posguerra europea. Se dice, qué bien lo hicisteis en época de Felipe, sí, pero nos hicisteis una huelga que fue un exitazo, se paró todo el país, y a partir de ese momento la ortodoxia financiera se tambaleo un poquito. La señora Thatcher quiso privatizar el SNS, al igual que privatizó los hospitales. Como no lo veía claro, creó una comisión al mando de Griffith, que era un empresario que había gestionado la mayor cadena de supermercados de Inglaterra. El Informe Griffith, publicado a finales de los 80, concluyó que, comparando con lo que había pasado en EEUU, se trataba de un proceso muy complicado con muchos riesgos, y le aconsejó que no lo hiciera. La señora Thatcher se enfadó, pero el informe se hizo público y Griffith convenció a la prensa conservadora. Traje al señor Griffith a España pero no para que diera una conferencia, sino que estuvo con nosotros dos días enteros, nos contó como había hecho el proceso del informe, y aquello nos dio la idea. Ése es el antecedente del Informe Abril. Si un Ministro dice siempre las mismas cosas, acaba por tener una oposición más encastillada, si lo dice otro se le acepta mejor. Hablando con Carlos Revilla, le dijimos que propusiera algo así, y entonces Revilla en el Parlamento hizo un encendido discurso, y le contestamos que le tomábamos la palabra y se puso en marcha la Comisión Abril. ¿Por qué Abril? Porque Abril Martorell era de UCD, y podía decir cosas que un señor del PSOE no podía decir. Pero dentro de la Comisión hubo gente de todo el arco, incluso de Izquierda Unida. Así como el Informe Griffith generó en Inglaterra una controversia que evitó un error, aquí el Informe Abril se guardó en un cajón y no suscitó ninguna controversia. Todo el mundo se lo leyó, y lo tenían subrayado, pero cada uno leía lo suyo y decía, lo mío, no. Yo creo que lo que habría que hacer en la sanidad ahora, no digo otro informe Abril, pero desde luego una iniciativa parecida, porque creo que el Pacto por la Sanidad en el Parlamento creo que no va a llegar muy lejos, eso se tiene que hacer fuera del Parlamento y lo tiene que hacer alguien que pueda decir las cosas con libertad, y luego el Parlamento que decida. Pero se ha visto que nadie quiere hacer un segundo Informe Abril.

¿Qué valoración hace del sistema de mutualismo administrativo?

Lo defiendo mucho porque las experiencias que funcionan no hay que tocarlas, da un servicio al Estado a un coste medio inferior al conjunto de la Seguridad Social. El coste medio de la Seguridad Social está en torno a 1.200 euros, en el mutualismo administrativo en torno a 600 euros y pico, a lo que hay que añadir la farmacia, pero la farmacia de los funcionarios es más barata que la del ciudadano medio. El funcionario paga una parte de su sueldo y tiene copago en las recetas, incluso cuando se jubila. Hay gente que dice que los funcionarios son unos privilegiados, se trata de unos señores que pagan el 20% de los medicamentos, incluso cuando se jubilan, y dicen que es un privilegio. Es evidente que es algo que funciona. Aunque lo veo en riesgo, ha habido dos directores de MUFACE compañeros, que han peleado por el sistema. Hay un dato, que después de 30 años del sistema general de sanidad, que a nadie se le haya ocurrido que MUFACE es una parte especial del Sistema Nacional de Salud, el que no se le haya ocurrido a nadie, al primero que se le ocurrió fue a este compañero que lo colocó en una Disposición adicional de la Ley General de Salud Pública de 2010. Es una parte especial del Sistema Nacional de Salud y además funciona. No solo el precio del medicamento del funcionario siempre ha estado por debajo de la media, sino que además el número medio de recetas siempre ha sido inferior que al de resto de ciudadanos, incluso los jubilados, y eso teniendo en cuenta que está ISFAS, con una siniestralidad más alta que la del resto del SNS.

El 13 de marzo de 1991 eres nombrado Ministro de Defensa. En los estudios del CIS, el papel y la capacitación profesional de las Fuerzas Armadas son valorados muy satisfactoriamente por gran parte de los ciudadanos. ¿Qué factores cree que han contribuido a esta buena percepción?

Creo que la más importante ha sido la internacionalización, y la forma de concebir la profesión por los propios militares de un modo muy vocacional, a pesar de que está mal pagada y tiene muchos riesgos. En las misiones internacionales, cuando se van a Afganistán mil y pico personas, que van rotando, y están allí en medio de la nada, el ejercicio es durísimo, con un estrés enorme y un régimen de vida de lo más espartano. Eso no lo soportarían otras profesiones y eso le da un sentido que tiene una raíz muy vocacional, y por lo tanto hace que los componentes de la

profesión reflexionen mucho sobre ella. El factor que impulsó el cambio fue el ingreso en la OTAN. Yo siempre estuve a favor de la OTAN, porque el conjunto de las democracias con un control civil estricto de los militares estaban en la OTAN, en el otro sitio no eran democracias y los militares tenían otra forma de comportarse. El ingreso se hizo en una forma muy progresiva, en mi época como Ministro no estábamos en la estructura militar, pero a través de acuerdos parciales entramos en la estructura militar, porque estar en la estructura política pero no en la militar, era asumir el coste de estar sin los beneficios de ser miembro pleno, y el fundamental era la capacitación de tus profesionales y su participación en las maniobras de la OTAN. Los militares en la OTAN se comparaban con sus compañeros mejores, y eso suponía un estímulo muy grande que no tienen otras profesiones. El dato es que en el inicio de la democracia los militares nos dieron muchos disgustos, pero pasan tres décadas y son la institución mejor valorada. Nadie se propone estudiar los factores y los hitos que han conducido a eso, y nadie lo compara con la judicatura que sigue dando una impresión grande de desorden. Por tanto, la profesión tiene un elemento vocacional gracias a un componente de mejora que se incentiva con la posibilidad de compararse con compañeros de otros sitios, y además con el factor de evaluación en la carrera. Por cierto, hay una Ley de Carrera Militar que está en marcha y que es muy estricta, y a mí me gustaría que se aplicara a todos los colectivos de funcionarios. Es muy estricta porque acabas la carrera a los 54 años.

¿Qué logros destacaría de su gestión al frente del Ministerio de Defensa en la etapa en la que fue su titular?

Un ejército moderno no puede estar basado en el reclutamiento obligatorio, aunque este ha tenido aspectos positivos. En un estadio histórico, facilitar que los jóvenes de distintas regiones y clase sociales convivieran y se conocieran fue positivo, e incluso supuso para muchos chicos la posibilidad de alfabetizarse, de iniciarse en alguna profesión, pero una vez conseguido esa capacidad de integración, manejar un ejército de soldados forzosos es muy difícil. Por cierto, ahora que se celebran los 100 años de la Primera Guerra Mundial, sin el reclutamiento forzoso no hubiesen tenido lugar aquellas carnicerías ni hubiese tenido lugar la guerra mundial. Lo que pensábamos es que algún mecanismo que obligara a todos los jóvenes de España a convivir en condiciones de igualdad por

un periodo mínimo, era positivo. Hoy en día, sigo pensando que era positivo, la muestra es que los alemanes no han terminado son el servicio militar, esta reducido, pero es algo que iguala, que genera sentimiento de País, sensación de colectivo, obliga a la gente a entender a otro, y este tipo de convivencia obliga a suavizar los *vivas al terruño*, porque conviviendo uno se da cuenta de que no somos tan diferentes, que somos parecidos, pero en fin, esa era una batalla perdida. No quise ser el Ministro de Defensa que pusiera fin al servicio militar obligatorio y Felipe Gonzalez opinaba lo mismo. Dicho sea de paso, los propios militares estaban ya en una situación incomoda también, porque había mucha insumisión y reacción. Sin embargo en la primeras misiones internacionales, hubo que crear un pequeño cupo para militares de remplazo, porque había chicos que hacían el servicio militar y que también querían ir.

Tras su etapa al frente del Ministerio de Defensa fue Enviado Especial de la Unión Europea para supervisar los Acuerdos de Paz suscritos en la Conferencia de Dayton. ¿Qué recuerdos conserva de aquella experiencia?

Yo reingreso en el Ministerio de Hacienda, y me pasa la típica historia de los jarrones chinos, te das cuenta de que eres un jarrón chino cuando tu jefe te preguntas, ¿Cómo que estas aquí por la tarde?, y tu contestas: pues porque me pagáis las tardes. La pregunta no era tan ingenua. Te dan un papel de vez en cuando, pero eres un elemento un poco incómodo. Y en esos esos momentos me encarga la Unión Europea a través de Javier Solana, que vaya a Mostar a implementar los Acuerdos de Dayton. La misión duró siete meses, hice un informe, vi todas las cosas horrendas que os podáis imaginar, pero lo que más recuerdo es que vi algo revelador de cómo es verdaderamente el ser humano: la gente a la que yo había visitado años antes como Ministro de Defensa, siempre tenían el retrato de Tito en su despacho. Sin embargo, cuando volví como enviado de la Unión Europea, esa misma gente había cambiado el retrato de Tito por la Virgen de Sestakova, no solo uno varios. Cuando preguntabas por el retrato de Tito, nadie reconocía que estuvo antes allí antes, incluso lo negaban.

A la luz de su experiencia profesional en el sector privado tras su paso por la política, ¿qué valoración hace del actual debate sobre las puertas giratorias?

Yo no he experimentado la puerta giratoria, cuando volví a mi puesto y me di cuenta de que no había muchas posibilidades y que era un jarrón chino como antes he explicado, hice mi declaración de compatibilidad y acepté una oferta de integrarme como Consejero ejecutivo en un grupo que era hispano-israelí y me encargaron que empezara a abrir negocios en China, algo que no tenía nada que ver con lo que había hecho. Lo que si sucede es que cuando vas fuera habiendo sido Ministro de Defensa parece que la gente te toma más en serio, eso te ayuda. Gracias a ese empleo, he visto China emerger y ahora creo que hay que poner coto a esto. Habría que estar más atentos a lo que entra en Europa en centenares de contenedores en Róterdam con productos que incumplen la legislación europea. Ver mundo me ayudo a coger perspectiva después de haber pasado por la política, y es, precisamente, por esa perspectiva, por lo que ya no quise volver a la política nacional.

¿Cree que está justificado el actual descrédito que se cierne sobre los políticos en activo? ¿Cómo podrían la política y los políticos volver a conectar con los ciudadanos?

Lo que me preguntas es casi imposible de contestar, somos un país con una democracia muy reciente, tenemos una escasa cultura de lo que es el escrutinio, lo que es el debate, y tendemos mucho al blanco y negro. A lo largo de esta conversación han surgido muchos ejemplos de la falta de capacidad de matiz que tenemos los españoles. Quieren todo y lo quieren ya. Los años anteriores a la crisis, se ha observado una falta de capacidad de anticipación muy grande, solamente lo que estaba pasando en política monetaria con el crecimiento del crédito, tendría que haber hecho sonar más alarmas. El crédito no puede crecer durante varios años muy por encima de lo que crece la economía más la inflación y nosotros estábamos en dos dígitos. Por parte de los políticos ha habido complacencia, se presumía de lo bien estábamos, y los ciudadanos estaban muy contentos de que se inauguraran cosas. Ahora hay una especie de despertar de realismo, y un país que no era capaz de darse cuenta de que se vivía en una ilusión colectiva, ahora sin embargo descarga toda su culpa en los políticos, que tienen su parte de culpa, pero no la tienen

toda. En España todo el mundo estaba encantado y todo el mundo estaba encantado con su Comunidad Autónoma. Se decía vas a poder estudiar y especializarte como ingeniero aeronáutico espacial sin salir de tu ciudad, o vas poder operarte de una operación compleja de corazón sin salir de tu ciudad, ahora te das cuenta que hay muchas universidades y muchos servicios de cardiología. Esas ganas de pensar que no se podía renunciar a nada, ahora se descargan sobre los políticos, que tienen responsabilidad, pero no toda. El problema es que no somos capaces de hacer esta reflexión colectiva. Hay una frase que atribuyan a Juncker, que ahora dice que no ha dicho, pero que si la hubiese dicho hubiese acertado de plano: “Los políticos si sabemos lo que hay que hacer, lo que no sabemos es como ganar las próximas elecciones si lo llevamos a cabo”. El político aguafiestas, es un político mal visto en España, el que dice algo que va contra corriente está muy mal visto en España y lo digo por experiencia. Hubo una época en que Felipe Gonzalez era capaz de decir, por aquí no, pero como era capaz de decirlo como mucha gracia y mucha simpatía, pues se le toleraba, pero los políticos en general no quieren sufrir ese desgaste y ahora están pagando esas consecuencias. Con el paso del tiempo, vuelve lo de las casta, pero que tiene algo de verdad, no tanto en prebendas y privilegios, porque los políticos españoles no están muy bien pagados en comparación con el sector privado y otros parlamentos europeos, pero sí en que ha habido tendencia a la endogamia.

Ahora que nuestro Cuerpo cumple 50 años, ¿cuál cree que ha sido su mayor aportación a la Administración General del Estado?

El Cuerpo de Administradores Civiles, de TACS de la época, era el primer cuerpo interministerial que había, y tenía en ese aspecto una vocación muy flexible, de una visión muy uniforme y muy integral de toda la AGE y eso no lo tenían el resto de cuerpos. Por eso los TACS contribuyeron mucho a la modernización de la Administración. En estos 50 años la Administración ha ido a peor, la del Estado y no digamos ya la de las Comunidades Autónomas, hay una pérdida de profesionalidad, aunque hay gente buena que sostiene administraciones. Lo que es insostenible es que en España haya 4.000 asesores que no han pasado ninguna oposición, sin que se sepa de dónde salen y por qué asesoran. ¿Para qué se quieren asesores si se tienen funcionarios excelentes? Hágalos trabajar y

esfuércese en hacerlos trabajar. Ha habido falta de liderazgo y mucha voluntad de mandar y mangonear. Hay que liderar con lo que tienes, afines o no afines, exigiendo resultados. En ese sentido, los Cuerpos del Estado son francamente buenos, y en esos Cuerpos están los ACES. Como ya he señalado, el mayor acierto de los ACES fue crear un cuerpo que rompió con el encasillamiento de los cuerpos especiales. Eché mucho de menos la visión de los TACS trabajando en Hacienda, magníficos profesionales que veían lo suyo, pero les faltaba la visión estratégica. Los TACS en ese sentido han hecho una labor espléndida.

Julián García Vargas (Madrid, 1945) es Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid. En 1970 ingresó en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y más tarde en el de Inspectores de Finanzas del Estado. Fue Subdirector General en la Dirección General del Tesoro y Política Financiera y Subdelegado de Hacienda en Madrid. Entre 1982 y 1986 fue Presidente del Instituto de Crédito Oficial. El 25 de julio de 1986 fue nombrado Ministro de Sanidad, cargo que ocupó hasta marzo de 1991. El 13 de marzo de ese año fue nombrado Ministro de Defensa. Entre noviembre de 1995 y abril de 1996 fue Enviado Especial de la Unión Europea en la ciudad de Mostar (Bosnia), con la responsabilidad de supervisar los Acuerdos de Paz suscritos en la Conferencia de Dayton. Tras su paso por la política activa, ha formado parte de los Consejos de Administración y de los Consejos asesores de varias empresas.

Entrevista realizada por Clara Mapelli Marchena y Eduardo Fernández Palomares.