



La mesa chica de Cambiemos los marginó, pero en un probable gobierno de Alberto Fernández los armadores políticos serán centrales: tendrán que hacer un trabajo artesanal para mantener en armonía las voluntades e intereses de las distintas partes del Frente de Todos. Mariana Gené, autora de “La rosca política” (Siglo Veintiuno Editores), repasa quiénes fueron los expertos en articular, contener y negociar desde el alfonsinismo hasta la actualidad. Y detalla los códigos que comparten: no ningunear a los interlocutores y cumplir la palabra.

¿Qué pasó entre el “ala política” de Cambiemos y los “PRO puros”? ¿Por qué lo que había funcionado tan bien durante el inicio de la coalición entró en conflicto una vez en el gobierno? Hacer una campaña prolija, moderna y unificada fue fundamental para que Cambiemos triunfara en las elecciones de 2015; nada de eso hubiera sido posible sin el trabajo previo de los armadores políticos para sellar alianzas. La división de roles estuvo clara durante todo el

proceso electoral y ambas partes fueron relevantes. Uno de los armadores políticos recuerda el valor del ala comunicacional para los candidatos: “los tipos se sentían respaldados, que había toda una cosa importante que los contenía y los promovía”. Ambas partes tenían un objetivo en común y se ordenaron detrás de él: ganar las elecciones. Pero a la hora de gobernar empezaron los problemas.

En el 2015 los armadores del PRO recorrieron todo el territorio argentino en busca de candidatos. Primero tuvieron que *identificarlos*: viajaron varias veces a cada distrito, se reunieron con aquellos que conocían la política en cada localidad (digamos por ejemplo Mar del Plata, aunque para ellos el primer gran hito fue Marcos Juárez, en Córdoba), averiguaron quiénes habían ganado antes, quiénes estaban asomando o tenían algún nivel de popularidad. Discutieron y también *midieron*. ¿Qué tan conocidos eran? ¿Qué imagen tenían? ¿Cuánta intención de voto podían arañar aún sin haberse lanzado? Después de construir esos datos y comprender el mapa y el territorio los *convocaron*. Los expertos en armado y rosca política, que venían en su mayoría del peronismo y se agrupaban formalmente en el Ministerio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (que conducía Emilio Monzó), diagramaron distintas estrategias para seducirlos: llamadas, reuniones y mucha persuasión.

Ese trabajo de (a)cercamiento fue fundamental con el radicalismo: una vez que los armadores del PRO se convencieron de que los necesitaban para vencer al Frente para la Victoria, empezaron a transmitir a sus pares radicales que esa coalición era provechosa para ambas partes. Recorrieron las provincias, visitaron comités, demostraron fuerzas y entendieron las reglas de la UCR. “Trabajamos la convención radical de Gualeguaychú de marzo de 2015 como si hubiéramos negociado la votación de *hold outs*”, recuerda uno de los armadores que participó en aquel cónclave radical. Luego llegaron los equipos de comunicación liderados por Marcos Peña y los expertos en coaching y discurso, que unificaron la presentación de una alianza cuyo alcance nacional se había logrado muy poco tiempo antes. Ellos también trabajaron en la segmentación de electorados, el tono del discurso en cada distrito y en darles a los candidatos las herramientas para que se manejaran con pericia en redes sociales.

Los armadores son fundamentales para gobernar y cumplieron un rol importante en el oficialismo, pero su trabajo estuvo plagado de cortocircuitos y disputas. Muy pronto fueron corridos de la mesa chica de decisiones y sus estrategias para seguir ampliando la coalición fueron desestimadas por los “PRO puros”. A inicios de 2018 Emilio Monzó, ahora presidente de la Cámara de Diputados, avisó que no buscaría su reelección en 2019 y empezó el revuelo por una tensión que era un secreto a voces. **Las críticas** a la falta de pericia política del presidente y su círculo íntimo por haber desplazado a los armadores se hicieron públicas. A fin de ese año Monzó se dio un pequeño gusto: “reivindico la rosca”, dijo sonriente en su discurso al ser reelegido por sus pares del Congreso como presidente de la Cámara: “me siento orgulloso como político”. Los diputados de distintas bancadas se miraban con complicidad, se reían y aplaudían, mientras este ex intendente del interior de la Provincia de Buenos Aires subrayaba lo importante que era la confianza para lograr acuerdos y sacar leyes, y deslizaba que eso no se hacía de manera virtual, por las redes, sino de manera personal.

El descuido del frente político es una de las muchas críticas que se le hacen al gobierno de Cambiemos por estos días. Por supuesto, no solo la rosca o su falta condujeron hasta la crisis actual. Las decisiones de políticas públicas y sus magros resultados llevaron a este escenario, pero la ocasión de ampliar la coalición o revisar parte de los pasos recorridos estuvo obturada hasta el final.

\*\*\*

¿Qué es la rosca política? ¿Desde dónde se hace? Para muchos el término “armador” remite a personajes poco visibles, con quienes es necesario hablar y cuyos nombres todos conocen dentro de una organización, pero que jamás ocupan las primeras líneas de organigramas o listas de candidatos. Son ignotos para el público, pero sus teléfonos arden a la hora de destrabar negociaciones: los que están adentro del juego saben con quién hay que hablar, quién tiene poder, quién puede decidir.

Otras veces los armadores trabajan en puestos visibles e institucionalizados, como las presidencias de las Cámaras o las jefaturas de bancadas numerosas en el Congreso, el Ministerio del Interior, la Jefatura de Gabinete o

las secretarías de la Presidencia. Por allí pasaron Alberto Fernández y Miguel Ángel Pichetto, pero también Carlos Corach, “Coti” Nosiglia, Juan Carlos Pugliese, “Chacho” Jaroslavsky, José Luis Manzano, “el chueco” Mazzón y tantos otros. Su labor es articular, agregar voluntades; procurar disciplina parlamentaria para votar leyes; contener a los díscolos, escuchar sus motivos de disenso y ofrecerles respuestas razonables para mantenerlos dentro de su espacio político. Eso con los “propios”. Pero además negocian con referentes de otros partidos, consiguen acompañamientos (perdurables o puntuales) para que prosperen los proyectos de ley o bien anticipan las derrotas y administran los daños que puedan provocar. Los armadores combinan persuasión, coacción y cooptación. Y son determinantes en la construcción de los proyectos políticos.

En el día a día solucionan problemas prácticos: lograr que se voten leyes, que se impongan ciertos candidatos, que se aprueben presupuestos, que se neutralicen conflictos. Intervienen en el sostén del gobierno aunque muchas de sus prácticas sean informales o semi-secretas. Por ejemplo, cuando negocian con senadores para que voten ciertas leyes a cambio de fondos u obras para sus provincias. O cuando utilizan distintos medios para encauzar la relación con las provincias. Carlos Corach, ministro del Interior insignia del menemismo, lo sintetizaba en términos drásticos: “¡Vos querés perjudicar a un gobernador, tenés mil maneras de hacerlo!”.

Algunas de esas maneras fueron otorgar o no adelantos de coparticipación, frenar recursos para la realización de obras, no autorizar la emisión de deuda en el exterior, no girar dinero para compensar el traspaso de la caja jubilatoria, no socorrerlas en situaciones de crisis cuando deben pagar sueldos atrasados. Pero como nos recuerda Marcelo Leiras, el federalismo argentino no es lineal y hay poder de los dos lados. Muchas provincias son económica y financieramente dependientes pero políticamente autónomas, por lo que la relación con ellas supone una combinación compleja de coacción y confianza, de articulación y estrategias cruzadas que desbordan la pura amenaza.

Ya sea para apuntalar proyectos que beneficien o perjudiquen a las mayorías, los armadores políticos aportan gobernabilidad. En un país federal, con equilibrios políticos inestables y una sociedad civil movilizadora, su intervención

es crucial para sostener en el tiempo las decisiones de Estado. Quizá no tomen las grandes decisiones, pero arbitran los medios para que las cosas pasen. Saben que no hay política sin negociación y que, como en el ajedrez, necesitan prever las movidas que van a hacer los otros para actuar en consecuencia. Son también hábiles intérpretes de las coyunturas, conocedores de los ritmos y detalles de los vínculos entre políticos. Esos vínculos están hechos de intereses enfrentados pero también de coincidencias que los acercan por el solo hecho de compartir un mismo universo o, como diría Pierre Bourdieu, un juego en común.

\*\*\*

Los armadores políticos de distintas procedencias partidarias tienen varios rasgos en común. Repasemos: pertenecen al mundo político desde hace tiempo, iniciaron su militancia en la juventud y conocen los actores y las reglas tácitas. En el caso de los armadores del Ejecutivo se suma la confianza del presidente; ya sea que la tengan desde antes o la desarrollen una vez en el cargo, ese vínculo es central en un país presidencialista como Argentina. Gracias a él los expertos en rosca refuerzan su autoridad, pueden “hablar en nombre de” y ser creíbles y relevantes para sus interlocutores. A todas esas condiciones se le agrega la astucia para las estrategias y los planes B. Tener siempre un as bajo la manga, otra opción si las ideas iniciales fallan los distingue, sobre todo en tiempos de crisis. Para algunos, eso divide a los políticos de los amateurs.

Este tipo de políticos suelen tener poca estima de la opinión pública, o la valoran en función de cómo la evalúa el presidente o la presidenta de turno. Su popularidad no necesariamente es baja, pero sí delegada. Lo que está claro es que no tienen votos propios. En cambio, gozan del especial aprecio de sus pares, con quienes comparten códigos como el de no ningunear a los interlocutores y cumplir la palabra. Un ex ministro del Interior con amplia experiencia parlamentaria lo expresa de esta manera: “Yo soy de los políticos que soy ferviente defensor de los llamados ‘códigos’. No me refiero a los códigos mafiosos sino a los códigos de *funcionamiento* que tienen que existir entre los sectores políticos. Si no funcionan los códigos es *muy difícil* que todo el engranaje político funcione”. Esa falta de códigos se expresa

fundamentalmente en el hecho de romper acuerdos: “¡Lo jodido es cuando vos acordás algo y después no se cumple! Los tipos que no tienen esto claro, que creen que la política es cualquier cosa, existen. Pero ¿sabés que pasa? *tampoco duran*. Porque cuando vos una vez acordaste y no te cumplieron después no acordás más.”

Por más trayectoria o expertise que hayan construido, en el juego de la política democrática ni los armadores más diestros tienen garantizado el triunfo. ¿Por qué algunos políticos con mucha trayectoria fracasan en sus tareas de armado y otros más grises son ampliamente eficaces en lograr acuerdos detrás de escena? Más allá de sus propias destrezas, los armadores políticos disponen de recursos muy diferentes según las coyunturas históricas y su relación con el presidente.

El “Flaco” Bauzá fue un personaje de extrema confianza de Menem y uno de los grandes armadores de su gobierno. Lo había acompañado durante la campaña presidencial y una vez ganadas las elecciones fue a buscar a los miembros de la Renovación peronista para sumarlos al gobierno. Este “ministro comodín” que ocupó múltiples puestos en el Ejecutivo era una suerte de “conmutador” para los distintos grupos dentro del menemismo, el que recibía todos los pedidos y los tamizaba, el que repartía temas en nombre del presidente y designaba a los encargados de seguirlos. Incluso el que resolvía las peleas internas y hacía que no le llegaran a Menem.

Alberto Fernández ocupó la jefatura de gabinete durante toda la presidencia de Néstor Kirchner: su destreza opacaba a otras figuras con largas trayectorias y astucia política como Aníbal Fernández, entonces ministro del Interior. Para los funcionarios o interlocutores de ese gobierno se trataba de alguien que “ocupaba toda la cancha”. Su sinergia con el presidente y su interpretación en común del momento histórico lo volvieron el principal armador político de esa gestión.

Lo contrario puede decirse de Federico Storani durante su paso por el Ministerio del Interior en el gobierno de la Alianza. Radical de nacimiento, hijo de un histórico dirigente del partido, miembro de la Franja Morada, la Coordinadora y el Movimiento de Renovación y Cambio, Storani había sido diputado nacional durante 14 años y presidente del bloque de la UCR entre

1995 y 1999. Su conocimiento del mundo político era innegable y su peso dentro del partido también. Pero su escasa confianza con De la Rúa, más allá de que se habían opuesto juntos al Pacto de Olivos, y su bajo alineamiento con el proyecto presidencial lo hicieron un armador improbable para ese gobierno de coalición.

\*\*\*

El armado político del Frente de Todos abrió las puertas a un escenario que unos meses atrás parecía imposible. Si la postulación de Cristina Fernández de Kirchner como vice buscó volver a tender puentes con actores económicos y sociales que alguna vez habían estado cerca y retener su gran caudal de votos, la candidatura de Alberto Fernández a presidente apostó a unificar a gran parte del peronismo y convocar a otros sectores. Las PASO mostraron que la estrategia fue eficaz. Si en octubre se repiten los resultados de agosto, después de las elecciones deberá garantizarse la gobernabilidad en un contexto crítico. El horizonte se presenta complejo: endeudamiento, inflación, dólar, tarifas, energía, pobreza, mercado de trabajo, y siguen las firmas. Es justamente para lograr gobernabilidad ante las crisis que sirven los armadores (de un color político o de otro). Y Alberto Fernández es uno de ellos.

¿Puede la política, la rosca política, frenar el vendaval financiero?

Seguramente algo puede: negociar límites, acercar posiciones, exponer problemas y propiciar acuerdos mínimos para evitar un desastre que no le conviene a ninguna de las partes del campo político. Ni a la sociedad, claro está. También hará falta mucha negociación para que el traspaso del poder sea lo menos accidentado posible.

Hay otros desafíos fundamentales en el horizonte para el muy probable gobierno de Fernández. El primero será gestionar la gran heterogeneidad de la coalición. Reunir a todas las partes fue un trabajo artesanal; mantenerlas en armonía una vez en el poder será igual o más trabajoso. Es cierto que el éxito ordena y también que el fracaso tiene que haber enseñado. Pero eso no quita que el día a día de la gestión con grupos tan diversos adentro y múltiples demandas, en un contexto de recursos escasos y restricciones, resultará complejo. Administrar la temporalidad de esos reclamos y pedidos requerirá de espacios de articulación y decisión política, de negociadores

diestros que sepan procesar las diferencias y resolver los conflictos. La expertise de Alberto Fernández es importante para esta tarea, pero ahora será el tiempo de conducir a que otros rosqueen por él. El segundo desafío tiene que ver con su investidura. La excepción histórica de ser un presidente armador comporta el reto de convertirse en un líder. La campaña desarrollada hasta aquí da indicios de que ese crecimiento está en marcha. Solo los acontecimientos por venir nos permitirán comprobarlo.