IVÁN REDONDO

El Manual



CONTRALUZ

IVÁN REDONDO

El Manual



¿Por qué te fuiste?
Julio de 2021

MÁS QUE HECHOS REALES

Noventa y nueve globos rojos en el horizonte, decía la canción. Liberados al amanecer. Y, de repente, sirenas de pánico, alerta roja. Noventa y nueve vidas y decisiones. La máquina de guerra tomando vida. Noventa y nueve sueños. Uno en cada globo rojo. Así comenzó uno de ellos:

Palacio de la Moncloa. 07:59 h. Está a punto de publicarse en el *Boletín Oficial del Estado,* el BOE, el decreto de nombramiento del Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno, que dice en su artículo 2, apartado 2 punto f) sobre sus competencias: «Ejecutará todas aquellas actividades o funciones que le encomiende el Presidente del Gobierno». Es la cláusula de oro, la más importante.

El director de Gabinete de la Presidencia de Gobierno es el primer secretario de Estado, con idéntica categoría que el responsable de los servicios secretos. En realidad, no es tan solo un secretario de Estado, se trata del nombramiento más determinante para un presidente de gobierno. Mucho más que un ministro. Porque puede tener veintidós o más ministros, pero solo un director de Gabinete.

Se le conoce como «el Director», el guardián del mensaje, el arquitecto, el médico y el fusible. Es el puente con la sociedad civil, el principal cerebro político, la persona que está detrás de toda la maquinaria estratégica de la Moncloa y la Oficina del Portavoz. También, aunque esto es mucho menos conocido, es el secretario del Consejo de Seguridad Nacional, de quien depende el Búnker.

Sí, hay un búnker, el refugio nuclear subterráneo que hubo que construir en el complejo presidencial en 1988 tras la permanencia oficial de España en la OTAN. Entonces sonaba en nuestro país el grupo sueco Europe y, como decía su canción más famosa, nosotros,

como ellos, despegábamos de la tierra hacia Venus. ¿Volveríamos algún día? Era la cuenta atrás y, al igual que en su tema, nos daban la bienvenida. Ya éramos OTAN.

Sin embargo, esta historia, que aunque rima no es la que ustedes se imaginan, comienza algo después, justo en el momento en que su protagonista es designado jefe de Gabinete de la Presidencia del Gobierno tras la primera moción de censura victoriosa de la democracia española. En ella encontrarán libros, políticos, escritores, versos, anécdotas y recuerdos y muchas canciones, porque la política como la música, se respira.

Este no es un manual de resistencia ni de convivencia, sino *El Manual.* Y en estas páginas descubrirá un axioma: el de que siempre se repiten tres principios:

1. Que la política, como la vida, hace círculos,
2. que pocos votos, en política, siempre son muchos y
3. que la política es, ante todo, el arte de lo que no se ve.

Esta historia no solo está basada en hechos reales, *son* hechos reales. Los acontecimientos no han sido modificados con fines dramáticos como en las series de televisión. Todos los personajes combinan rasgos de personas reales porque lo son.

En *El Manual* cualquier parecido con la realidad no es pura coincidencia.

Capítulo 1

EL DIRECTOR

El país se reinició en 2018, un año que inauguró una nueva etapa de muchas primeras veces. El artículo 113 de la Constitución, que regula las mociones de censura, se accionó y dio inicio a un proceso inédito en España. Por primera vez desde 1978, cuando se aprobó la Carta Magna española, una moción salía adelante. Era la segunda que se presentaba contra ese Presidente del Gobierno y la sexta en la historia de nuestra reciente democracia. Y no había nada escrito, carecíamos de un manual de instrucciones para circunstancias como aquellas. Conocíamos el reglamento, hasta ahí. Sabíamos, por ejemplo, que por primera vez desde la Transición el traspaso de poderes de un Ejecutivo a otro duraría, en lugar de los habituales veinticuatro días de media, veinticuatro horas, pero poco más. Había que hacer camino al andar.

¿Cuál era el estado de ánimo en el país? En aquel 2018 la política se había convertido en un parque temático de personalidades que no terminaban de conectar con la ciudadanía. Lo nuevo no acababa de nacer y lo viejo resistía en medio de una gran desafección social. El reproche, el descrédito entre la clase política y el ruido mediático eran continuos. El conflicto territorial, generacional e ideológico se manifestaba de múltiples formas y, en medio de todo ello, el nuevo Presidente, elegido tras el éxito de la moción de censura, despertaba una inquina irracional no solo entre sus adversarios ideológicos, sino, ya entonces, en casi la totalidad de la barra mediática, además de en ciertos intelectuales orgánicos e, incluso, en todos los viejos cuadros de su partido.

Esos viejos roqueros —una expresión extremadamente cariñosa que se utilizaba en algunos cenáculos— habían errado en todos sus pronósticos. Y consideraban, a pesar de la tozuda realidad y de los diferentes resultados electorales, que todas las respuestas a los desafíos de futuro se seguían encontrando en sus años mozos. En la generación que pilotó la Transición, o sea, la suya, la que había pasado de una dictadura a una democracia en los años setenta. Y en el bloque ideológico y de poder que representaban desde entonces.

Esa inquina irracional pudiera deberse, por qué no también, a que el presidente recién elegido se veía bien parecido, alto y con gran ambición. Sin duda era así. Se trataba de una verdad objetiva. Sin embargo, nada hubiera sido más fácil para el Director que utilizar esa belleza. A pesar de su juventud, el Director acumulaba una gran experiencia en los asuntos públicos y en cumplir objetivos improbables, en palabras de un periodista, como «hacedor de estrellas». Y, a pesar de su juventud, a esas alturas el Director ya sabía que usar ese atractivo hubiera sido un recurso demasiado fácil, y que recurrir a él desmerecería por completo a su candidato.

Guapo o no, con más estatura o no, más *killer* o no, previamente a su investidura el suyo era, en esencia, el retrato robot de cualquier político que aspira a lo máximo y para el que cualquier cota es poco. Créanme, los presidenciables siempre quieren más. Un candidato a la Presidencia del Gobierno, ante todo, es un cazador. Esa no podía ser la verdadera razón de ser de todo el fango que había empezado a aflorar con tal virulencia desde que prometiera su cargo.

El odio hacia el presidente recién elegido tenía otras razones de fondo, iba mucho más allá de la narrativa oficial. ¿Cómo no iban a odiarlo, y tan pronto, si había arrebatado el Gobierno en una jugada de póker?

Un día cualquiera, de forma inesperada, planteó la moción de censura, tal y como el Director había escrito que podría suceder doce meses atrás en el diario *Expansión,* el principal periódico de economía del país, en el que era colaborador. El artículo se publicó el 22 de mayo de 2017:

> Si enfocamos bien el ajedrez político que se avecina, deben saber que hay altas probabilidades de que pueda ser presidente. Bien a través de una moción de censura (si se suceden más escándalos en el seno del PP y se conforma esa mayoría alternativa) o tras el resultado de unas elecciones anticipadas.

Claro que entonces él no era aún el Director y sus análisis estaban enfocados a entretener a los lectores del diario, no a instruirlos. Sin embargo, el análisis es el primer paso para una gran estrategia. Escribir escenarios, como metodología, contribuye a proyectarse uno mismo en ellos, nos ayuda a estar preparados por si suceden. El Director lo estaba, y el Presidente también.

Ese día cualquiera en que se planteó la moción, incluso se anticipó, llegó mucho antes de lo esperado, al amparo de una sentencia del Tribunal Supremo que condenaba por corrupción al partido hasta entonces en el Gobierno.

La moción se registró el 25 de mayo de 2018 en el Congreso de los Diputados. El presidente, que tampoco era todavía el Presidente, subió a la tribuna como líder de la oposición un 31 de mayo y, como quien se sienta ante un tapete verde, le dijo al que pronto sería el presidente saliente: «Dimita, hoy, aquí y ahora, y todo terminará». A partir de ahí, embarcó a los demás partidos en la disyuntiva de apoyarlo o no en la moción de censura, sin darles tiempo a pactar algo a cambio.

Las vueltas que da la vida. También un día cualquiera, hacía dos años, antes de ser el Presidente, ese mismo hombre había sido defenestrado por los suyos en la sede de su partido. Renunció entonces a su escaño de diputado y, convertido en un simple militante, recorrió todo el país para convencer a las bases de su formación de que le apoyaran. Contra pronóstico, lo logró, venció a todos, se ganó el favor del conjunto de las bases, del núcleo de su partido en Madrid, del sistema, viró todas las encuestas —incluidas las de las principales compañías demoscópicas de la capital—. ¿Cómo no lo iban a odiar?

Tal vez precisamente a raíz de ese odio, la expresión «Gobierno ilegítimo» comenzó a oírse por doquier tras el éxito de la moción.

Los partidarios de la administración saliente no encajaban lo sucedido, que el Congreso de los Diputados hubiera votado por mayoría absoluta al nuevo presidente, tal y como exige el Reglamento en las mociones de censura, y que el 1 de junio de 2018 se hubiera convertido en el primer presidente electo de la historia de España sin haber vencido antes en unas elecciones generales y sin ser diputado.

El presidente del Gobierno saliente, para ese entonces, había abandonado el complejo presidencial y desalojado de él todas sus pertenencias. Su familia también se había ido de la residencia en Moncloa. El nuevo presidente prometió su cargo ante el Rey, anunció su Gobierno y designó a su «Director». Sería el jefe de gabinete número diez en la historia de España.

Sucedió a las 12:05. Los medios habían estado ofreciendo en un lento goteo el nombre de cada uno de los titulares de los Ministerios. Lo dejó para el final. A través de un decreto dictado por su propia iniciativa, el nuevo Gabinete de la Presidencia del Gobierno, como órgano previsto en la Ley del Gobierno junto a los ministros nombrados, debía ponerse en marcha.

Normativamente, la libertad del Presidente para configurar su equipo era total, y decidió ser audaz: su nuevo jefe de gabinete sería un profesional independiente y libre, el primero de la historia que no era un funcionario ni militaba en el partido y que, incluso, había trabajado para el principal partido de la oposición.

A partir de ese momento, nada sería igual, ni para el Presidente ni para el Director. Tampoco su relación. Ambos llegarían a grabarse a fuego que, ante la oscuridad, caminar junto a un amigo siempre es mejor que caminar solo entre tantos focos.

Sin embargo, esta historia comenzó mucho antes. Con una palabra que sonaba sin cesar: abracadabra, y un sonido de DJ. *Abracadabra*. Un lugar: la discoteca Young Play de San Sebastián. *Abracadabra*. Y una revelación.

El Director no lo era todavía, tenía entonces dieciséis años y había conseguido entrar al local a las cinco de la tarde, como otros de su

edad, con un carnet de identidad que no era el suyo, sino el de su hermano mayor. Era 1997 y ¿sonaba ya el «Flying Free» en su versión de Pont Aeri o sus recuerdos se mezclan en el tiempo y esa melodía entraría en ellos un par de años después? No acierta a distinguir los tiempos con claridad. Pero, para él, esos años de discoteca siempre estarán asociados a ese ritmo rápido y de atmósfera contundente.

La macrodiscoteca Young Play se había abierto en el barrio de Galarreta de Hernani en el verano de 1964, el año que España ganó la primera Eurocopa. Unió generaciones y generaciones de donostiarras. Era punto de encuentro y de *abracadabra*.

Los autobuses llenos de gente llegaban cada fin de semana desde Donosti, Hernani y los pueblos de los alrededores de Gipuzkoa. Era una época en la que no había Tinder ni redes sociales; decenas y decenas de matrimonios se conocieron allí.

En 2002, la discoteca cerraría por primera vez para volver a abrir meses más tarde con diferentes marcas, hasta capitular definitivamente en 2006. En 2017, acabaría demolida por completo para construir un supermercado alemán. Justo un año antes de que el Director fuera el Director. *Abracadabra.*

Y ahí estaba en 1997. Era su primer día en una disco. ¿Y qué es lo peor que te puede pasar? Elijan su imagen. Bailar mal, puede. No saber bailar, quizás. Emborracharte con tus amigos para luego potar, es posible. Que se emborrachen ellos y tú no, lo habitual. Perder a la chica porque se va con otro, siempre. Perder a la chica porque no quiere conocer a nadie, ley de vida. O, directamente, perderte entre el humo y la gente… Pues no, lo peor es estar solo cuando llegan las lentas.

Luces apagadas y tú siendo tú, en tu mismidad y tus circunstancias. El chico que no sabía todavía que sería el Director observaba el ambiente. Los que triunfaban no hablaban demasiado. Casi siempre callaban, cumpliendo con precisión matemática el principio de decir menos de lo necesario. Cuando uno de ellos hablaba y hablaba, la otra parte directamente le tapaba la boca.

«¿Cómo funcionaba aquello de conectar?», pensó. ¿Se trataba de eso?, ¿era más una cuestión de conectar que de comunicar? ¿Acaso podría haber ciencia detrás de todo esto?

Contempló la pista de baile desde el mirador situado junto a la barra central. Todos parecían allí apilados, casi como cabezas de ganado. Mientras establecía relaciones y afinidades entre unos y otros —este con este, esta con esta, esta con este…—, de pronto recordó un pequeño truco matemático que le habían enseñado de pequeño: podía elegir cualquier número, multiplicarlo por tres, sumarle seis, dividir ese resultado por tres y, tras restarle el número que eligiera al inicio, cualquiera, siempre salía un dos. Cualquier número. Salía el dos.

Entonces aún no lo sabía, tardaría aún algunos años en aprenderlo, pero el tres representa la triada en cualquier discurso, también la esencia de la repetición, y el seis es el símbolo de la armonía y el equilibrio. Que el resultado de esa operación aprendida de niño diese siempre dos era pura magia matemática, pero también una suerte de dialéctica interna y externa: el dos, como comprendería cuando se convirtiese en el Director, era la unidad de mensaje: el dos. El emisor y el destinatario: el dos. El líder y el elector, el primer principio de la comunicación política.

El dos no es la suma de uno más uno, sino el resultado de algo nuevo. Allí, bailando, todos esos adolescentes apelotonados no buscaban más que convertirse en un dos, en un par. Navegaban por ese mar de almas buscando alguien con quien conectar, que es lo que sucede cuando dos personas se encuentran y se dan la mano o un abrazo. Todo se reduce siempre a dos. Y para entenderlo primero hay que preguntarse quién es uno. Para luego afrontar la cuestión más importante: ¿quién es el otro?

A sus dieciséis años poco podía intuir el Director que esa pregunta, quién era él y quién el otro, tendría dos respuestas evidentes: el Presidente es un uno. Y el Jefe de Gabinete, un dos.

Capítulo 2

SEMILLAS

El jefe de gabinete de la Presidencia del Gobierno es la persona que se sienta al lado del cargo más poderoso del país. Y eso es material pesado, muy duro, porque esa silla representa el núcleo del poder político, el punto en el que se concentran todas las decisiones principales del país. No hay nada comparable. Y por ello se requiere al frente del Gabinete presidencial no solo a la persona de máxima confianza del jefe de Gobierno, de acreditada experiencia para el puesto, sino a un profesional que tenga la cualidad, ante todo, de estar en sospecha permanente. En alerta total, y siempre presto a lo desconocido y a los matices.

El director de gabinete debe saber, por su parte, que sus primeros pasos, sus primeras llamadas, sus primeros gestos, el efecto halo de todo lo que le rodea durante sus cien primeros días en el cargo pueden marcan toda una presidencia. Esa minuciosidad, ese pormenor, esa relación y cuenta ante cualquier circunstancia, ese amor a las especificidades, las aclaraciones y las puntualizaciones forma parte del espíritu que debe ostentar tan alta responsabilidad, la que ejercerá junto a otras dos mil personas que trabajan en la Presidencia por su país. No hay mayor honor.

La Moncloa tiene veinte hectáreas y es un complejo compuesto por dieciséis edificios en el que trabajan esas dos mil personas. Incorpora, además de la residencia presidencial, el edificio Semillas, que es la sede del Gabinete de la Presidencia del Gobierno. Pero el despliegue del conjunto no queda ahí: en la Moncloa también hay un helipuerto, el edificio de la Vicepresidencia, un ministerio —el del titular de la Presidencia—, así como varios inmuebles anexos con

multitud de servicios: médicos, de seguridad, de protocolo y de comunicaciones; así como gimnasio, banco, ambulatorio y parque móvil. Y sí, allí también está el búnker subterráneo que alberga, tras una gran puerta blindada, el Departamento de Seguridad Nacional.

Un tercio de la Moncloa es la zona de seguridad del Presidente, que está completamente amurallada y a la que el Director solo tiene acceso directo a través del edificio Semillas. La residencia presidencial originalmente fue un palacio construido en 1953 por Diego Méndez, el arquitecto de cámara del general Francisco Franco, sobre una finca del siglo XVII. Los primeros Consejos de Ministros de la democracia se celebraban en su interior, en el comedor, que se sitúa en la planta baja de la residencia. Esos Consejos los presidía una curiosa lámpara-reloj, obra del relojero François-Louis Godon, que estuvo al servicio de los reyes de España en el siglo XVIII.

La Moncloa tiene muchas huellas, mucha historia y anécdotas detrás, y el Director pronto comprobó que esas huellas siguen vivas, si se saben apreciar. Están presentes en cada uno de esos inmuebles y paredes cargados de historias. Son huellas que te hablan y te dicen, entre susurros, mucho de lo que no quieres oír. Y el susurro principal es una frase que a veces parece una burla y otras adquiere matiz de profecía o incluso de amenaza: «Aunque quieras evitarlo, sí, también te va a pasar a ti». Y que es aplicable, aunque huyan de ello, a todas y cada una de las personas que pueblan el complejo.

Por supuesto, también es aplicable al número uno, el Presidente, y, cómo no, a su número dos, el Director.

La Moncloa, por cierto, está también a ocho minutos exactos en coche del Centro Nacional de Inteligencia y a diez de la jefatura del Estado, el Palacio de la Zarzuela, donde reside el Rey, que es el Jefe del Estado.

El Director trabajaría en el enorme despacho de la primera planta del edificio Semillas, un inmueble en forma de H contiguo a la burbuja de alta seguridad que alberga el despacho del Presidente y el salón del Consejo de Ministros, y que fue utilizado en el pasado como laboratorio de simientes selectas (de ahí su nombre) y, antes

que los jefes de Gabinete del Presidente del Gobierno, por los vicepresidentes.

¿Qué sintió cuando llegó a Semillas por primera vez? Aquel momento sonaba como una canción de Bryan Adams. Ante el edificio, recordó aquella primera guitarra con la que tocó, la de la consultoría política, hasta que le sangraron los dedos. También cuando constituyó junto a su equipo su primera compañía, en la que todos trabajaron tan duro. En ese instante sintió una conexión muy profunda con ese edificio. Casi como familiar.

Entró por la puerta principal y, antes de que pudiese encarar las escaleras que le llevarían a la primera planta, hacia el que sería su despacho, de las diferentes dependencias de la planta baja salió parte del personal para conocerlo. Fue como si se hubiera subido a una máquina del tiempo, porque realmente conocía a la mayoría del Gabinete de la Presidencia anterior, que seguían en funciones y todavía en sus puestos, de su anterior etapa profesional como consultor político y de su aventura en un Gobierno autonómico del PP.

Estaban entre pasillos, algunos parados en las escaleras, y los fue saludando uno a uno con una sonrisa de confianza para transmitirles que, con independencia de la situación, seguía siendo esa persona que conocieron. Estos detalles suelen ser muy importantes en estos momentos, cuando uno sabe que se va, pero no en qué momento. De hecho, en ese mismo instante el Director tomó la determinación de promover una salida ordenada y progresiva de cada una de las personas del Gobierno anterior en la medida en que iban encontrando un puesto de trabajo. No lo hizo en un día, sería un proceso que duró un mes.

Ya en su despacho, habló con Comunicaciones para realizar su primera llamada. Pensó que esa comunicación inicial era determinante. Fue al jefe de gabinete del presidente de la Generalitat de Catalunya para ponerse a su disposición y darle su teléfono móvil.

Los primeros gestos son decisivos en política. Promueven la confianza. Uno puede tener todos los contactos que quiera y disponer de una gran agenda. Pero siempre serán números fríos, orgánicos y técnicos. ¿Por qué? Porque una agenda se puede traspasar de un móvil a otro y entre altos cargos, pero nunca se puede transferir la confianza.

Ambos, jefes de Gabinete de la Presidencia del Gobierno y de la Generalitat, acabaron siendo grandes amigos. Y ahí se puso la primera piedra para construir a lo largo de la legislatura un puente lo suficientemente ancho y fuerte como para que, en una Catalunya que en aquel verano de 2018 todavía estaba inmersa en las consecuencias políticas, sociales y judiciales del *procés,* los independentistas y no independentistas catalanes pudieran cruzarlo.

Tras la llamada, el Director se tomó un momento para observar con detalle el conjunto del despacho. Lo encontraba cambiado a como lo había visto en las fotos de las revistas. Seguía teniendo dos estancias, una más pública a la izquierda y otra más privada a la derecha, pero el mobiliario, que en las fotos siempre se mostraba a un lado, ahora estaba en el otro. Decidió entonces que todo volviera a sus orígenes: lo que estaba a la derecha se situaría a la izquierda y viceversa.

En la zona privada, apartado, le llamó la atención un cuadro: era la barandilla de la playa de La Concha y sus conocidos relojes. Como si hubiera una cámara oculta, incluso llegó a mirar a los lados. No sabía si lo habían dejado allí adrede o era una señal, pero lo puso junto a él. Encabezando la mesa del despacho. La vida son círculos.

A la derecha de la que desde ese momento ya era su mesa, estaba el sistema de videoconferencia y comunicaciones de alta seguridad, la Malla Bravo, con la que podría tener conexiones blindadas con todos los poderes del Estado. Sobre esa mesa pronto irían acumulándose folios y muchos libros e informes. No había tiempo que perder. Había que estar en todas partes. Y era habitual ver la imagen del Director hablando por el teléfono fijo con el

Presidente al mismo tiempo que respondía un mensaje a un ministro, al equipo o a un periodista.

Pidió que instalaran tres televisiones para seguir diariamente los diferentes canales de noticias y audiencias, como hacen los productores de televisión o las redacciones de los medios de comunicación. Pronto requeriría también un panel en su ordenador para medir en tiempo real el impacto en las redes sociales. Tendría informes estratégicos cada tres horas.

Nada más organizar todos esos detalles logísticos, su primera decisión, antes de configurar y desarrollar el nuevo decreto de estructura del renovado Gabinete, fue llamar a todos sus homólogos vivos de administraciones anteriores, un total de siete. El Director siempre fue eminentemente práctico: quería escuchar sus experiencias y pedirles recomendaciones, nadie mejor que ellos para explicarle de primera mano su trabajo y darle los mejores consejos. Todos los encuentros fueron presenciales, a excepción de uno telemático debido a que su interlocutor residía en el extranjero. Y todos los jefes de Gabinete pretéritos le dieron grandes recomendaciones que aplicó en la estructura del que sería el nuevo Gabinete de la Presidencia del Gobierno.

Fue así como constituyó un modelo de gestión de los asuntos públicos completamente diferente al de sus predecesores, pero con las incorporaciones de todos ellos. Quería escribir su propio verso, pero siguiendo el hilo de todos y con una idea central en la cabeza: el «Gabinete total».

Una de las recomendaciones de los anteriores jefes de gabinete fue que, para que el edificio Semillas fuera un equipo de verdad, debía haber en su seno un único secretario de Estado. Históricamente, mientras crecía la figura del director de Gabinete, habían convivido varios en el edificio. Y la coordinación frente al Presidente había sido, digámoslo educadamente, difícil y falta de cohesión. Había un momento, además, en el que el consejo del alto cargo en cuestión perdía todo su valor, transformándose en una recomendación más táctica orientada a dar el paso de asesor a

ministro. Los antecedentes históricos eran elocuentes al respecto. El Director lo cortó de raíz y decidió la estructura de su equipo antes de poner todos los nombres.

También dispuso que el jefe de gabinete fuera el primer secretario de Estado de la Presidencia del Gobierno, aunque para ello debían eliminarse varias disfuncionalidades a fin de simplificar el organigrama, que tenía que ser tan ejecutivo como el de cualquier gran compañía. Estaba claro, la Oficina Económica de la Moncloa debía perder el rango de secretaría de Estado e integrarse como una Dirección General en el Gabinete; esto era fundamental para la orientación política del Gobierno, porque no debía ser un compartimento estanco del edificio de Semillas que reportara por su cuenta al Presidente.

Por otra parte, el Departamento de Seguridad Nacional también debía ganar más peso. Ya entonces el contexto internacional era endiablado, con un gran acortamiento de la distancia entre situaciones de normalidad y crisis. Eran tiempos de gran incertidumbre, con enormes dificultades para extrapolar tendencias. Las amenazas a la seguridad nacional se habían vuelto cada vez más sofisticadas, evolutivas e interconectadas y, por esta última razón, muy diversas. La superposición que se producía entre ellas complicaba enormemente su clasificación y tratamiento, con un gran incremento de la competición geopolítica entre actores internacionales y una consolidación de la zona gris marcada por el mantenimiento de niveles de confrontación entre Estados que no llegan a la agresión, pero violentan los marcos de convivencia. Por otra parte, el ciberespacio era ya un escenario funcional de relevancia geoestratégica, lo que se estaba traduciendo en un mayor gasto generalizado en equipamiento militar, y era evidente que esta realidad iría a más por la preponderancia de los conflictos híbridos, que combinaban el uso de las capacidades tradicionales, la fuerza militar, la diplomacia y la economía, con elementos nuevos como los ciberataques, la desinformación y los bulos a través de internet y las

redes sociales, que arrastraban a una crisis de confianza pública en el conjunto de las instituciones tanto globales como nacionales.

Surgían también grandes interrogantes respecto del control de la información, en un contexto además donde la transnacionalidad y adaptabilidad del crimen organizado suponían un reto mayúsculo, aparte de la amenaza contra España del terrorismo internacional yihadista, que se mantenía vigente. Y es que la Seguridad Nacional también formaba parte importante de las competencias del Gabinete, y era precisamente por todos esos retos que planteaba —y por muchos más que vendrían— por lo que resultaba muy conveniente elevar al rango de director general al responsable del Departamento de Seguridad Nacional del Palacio de la Moncloa, hasta entonces con categoría de subdirector, puesto que su contribución sería cada vez más creciente en el cuadro de mando presidencial.

El Director tuvo el visto bueno del Presidente, y el tiempo no solo le daría la razón, sino que, tras la irrupción de la COVID-19, se demostraría que incluso los sistemas más sofisticados de las principales democracias del mundo necesitaban una actualización.

El Presidente y el Director tenían claro también que se le debía dar un fuerte giro internacional al Gabinete, enterrando definitivamente aquella expresión popular sobre nuestros primeros ministros que decía que se preocupaban «más de Soria que de Siria». Por ello, en lugar de diferentes direcciones generales, se optó por una poderosa Secretaría General que lo englobara todo (Asuntos Internacionales, Unión Europea, G-20 y Seguridad Global) y que reportara directamente al Director, que tendría los máximos galones, hasta el punto incluso de poder representar al Presidente en las negociaciones del Consejo Europeo, la OTAN y el G-20.

La Secretaría de Estado de Comunicación, por su parte, se integraría formalmente en la estructura del Gabinete de la Presidencia del Gobierno y no estaría en manos de la Vicepresidencia y la Portavocía. Y el Departamento de Comunicación con los Ciudadanos, donde los funcionarios respondían históricamente a

todas las cartas analógicas o telemáticas que los españoles dirigían al Presidente del Gobierno, debía prestigiarse, cuidarse y resignificarse con un nuevo impulso tecnológico. El Director fue diseñando con el Gabinete la paulatina transformación de este departamento en un Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) adelantado. Ya que cualquier manifestación humana es medible y escribir al presidente no suele ser algo común, el Departamento de Comunicación con los ciudadanos era una fuente primaria de gran utilidad para conocer historias personales y enriquecer no solo discursos, sino incluso la visión presidencial, pero también para categorizar las principales tendencias y problemas del país. De este modo, el CIS del Departamento de Comunicación con los Ciudadanos sobre los principales asuntos públicos se transformó también en un instrumento útil para la toma de decisiones.

Estos tres cambios son solo una muestra de la revolución departamental que vivió el Gabinete presidencial, de abajo a arriba y a izquierda y derecha. Y, lo más importante, con la contribución de todos los jefes de gabinete anteriores.

La mayoría de estas transformaciones se sucedieron en la primera legislatura, y otras, como la Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia de País a Largo Plazo, que ya había existido con el primer presidente de la democracia en 1977, serían recuperadas por el Director más adelante.

Pero si el Director pudo hacer todos aquellos cambios integrales fue porque el Presidente le había dado libertad total en la configuración del equipo. Le sugirió algunos nombres para los altos cargos que le acompañarían en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno, todos ellos de enorme cualificación y valía personal y profesional, pero la decisión sería suya. Fue un movimiento muy inteligente por su parte, pues no hay mejor manera de confiar en un número dos que permitirle elegir a su propio equipo.

Una de las máximas del Gabinete que vertebró el Director es que no le daría importancia a la edad de sus componentes. Lo más inteligente para él era unir varias generaciones bajo una ilusión

común. Tampoco miraría si militaban o no en el principal partido que sustentaba al Gobierno, ya que él mismo, sin ir más lejos, representaba al no militante dentro del Gabinete presidencial. Se trataba de equilibrar los pesos de las opiniones entre los militantes y los no militantes, si bien al final decidió que buena parte de sus altos cargos pertenecieran a dicho partido por la sencilla razón de que sus perfiles eran los más adecuados.

El objeto del Gabinete sería uno. Como recordaba siempre el Director, «la misión, el objetivo, la meta» era «captar información para transformarla en conocimiento aplicado para la toma de decisiones del Presidente». Punto. Y se hacía por España, con el interés general del país y sus ciudadanos como núcleo decisor, combinando la dimensión institucional, la política y la técnica. Solo de esa manera se beneficiaría el país y se podría ayudar al Presidente en su labor, que era quien decidía con base en recomendaciones que debían enriquecer su criterio para convertirse en «decisiones informadas».

Se necesitaría para ello la composición de un Comité de Dirección del Gabinete muy fuerte, que se reuniría todos los lunes durante toda la tarde. Era imprescindible que en ese órgano todos sus integrantes conocieran de primera mano las actividades de los otros altos cargos que lo conformaban.

Se analizarían y se discutirían todas las aportaciones con el propósito de disponer de una visión conjunta de trescientos sesenta grados. Y eso implicaba dedicarle muchas horas, previas y posteriores, a la gestión del equipo y a generar la complicidad necesaria con el Presidente para que los lunes por la tarde, mientras el Comité de Dirección del Gabinete se reunía, este no los interrumpiera salvo que fuera estrictamente necesario. Este tipo de Gabinete total solo era posible si tenía horas de calidad y todos estaban concentrados en la coordinación. Era la única reunión sin interrupciones en el edificio Semillas. Aunque en el futuro se comprobaría que el Presidente no siempre conseguía cumplir esta

directriz de no interrumpir, en fin, qué le vamos a hacer, era el Presidente.

Este Comité se reunía todas las semanas para dar respuestas a las mismas preguntas: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cómo hemos llegado hasta aquí? Reivindicar los orígenes ayuda a conseguir lo que quieres. Y esas preguntas eran el motor para el cumplimiento de la agenda presidencial en beneficio del país.

Ante la duda o conflicto en torno a una recomendación presidencial, como sucedía habitualmente en los Comités, tras escuchar la visión de conjunto, lo resolvería el Director.

Para que este Comité de Dirección funcionase como una máquina política bien engrasada, el Gabinete debería además ser un centro de alto rendimiento con una metodología muy precisa. Al mismo tiempo, tendría que ser como una gran empresa en la ambición de sus objetivos, así como una academia abierta con el conocimiento de las mejores prácticas universitarias y con carácter investigador. Pero resultaba imprescindible tener en cuenta que, para no colapsar, se debería fomentar entre los mandos intermedios y sus equipos la comunicación y la unión sobre la base de unos principios comunes. España no se merecía menos. La mejor forma de servir a nuestro país era ser realmente exigentes con el trabajo en el Gabinete.

Toda esta labor de coordinación hubiera sido imposible para el Director si no contase con un reducido grupo de profesionales que hacían que las cosas sucedieran o que evitaban las que no debían ocurrir. El grueso de esos mandos intermedios, todos con categoría de subdirectores generales, llevaba trabajando desde hacía ya casi diez años con el Director como su núcleo duro, y se incorporaron a esa dinámica como números dos de los altos cargos. Eran la Bilbaína, el Vallecano, Míster Dato y el Lord; ya los conocerán a lo largo de *El Manual.* El Gabinete era además por primera vez en la historia multidisciplinar: había ingenieros, abogados del estado, economistas, diseñadores, fotógrafos, guionistas, politólogos, escritores, numerólogos. No importaba el origen ni la edad. Y su

titular era el líder de todos. Pero nadie es nada ni en política, ni en la empresa, ni en la vida, sin un equipo detrás.

¿Cómo unir generaciones en un equipo? La velocidad a la que han evolucionado las democracias hacía que los jóvenes de veinte años atrás nada tuvieran que ver con los actuales. Si en los años noventa quienes se incorporaban al mundo laboral ya no compartían nada con los que llevaban veinte años a sus espaldas en un puesto de trabajo, la brecha cultural en 2018 era mucho más grande. Y el Director pensaba entonces que aquello era tan solo el inicio, pues todo iría a mucho más. Las nuevas generaciones sabían hacerse un selfi antes de haber aprendido a andar.

En las empresas ya se apreciaba entonces una diversidad inédita y creciente para la que solamente algunas personas, las más duchas, estaban preparadas para adaptarse. El Director tenía muy claro que el Gabinete de la Presidencia del Gobierno debía parecerse al país. Y, para ello, en él debían integrarse todas las cinco principales generaciones, con una visión analógica y digital complementaria que haría al Gabinete más competitivo. Y claro que sucedió. Realmente lo fue.

Imagínense un equipo con *boomers,* miembros de la generación X, *millennials* y componentes de las generación Z trabajando al unísono. Como una orquesta perfectamente afinada. Fue un Gabinete único. Los *boomers* habían nacido entre 1956 y 1965, eran comprometidos, autosuficientes, muy entrañables, aunque a veces un poco cascarrabias. Habían sido criados en una España con una televisión en blanco y negro. Impulsaron el movimiento de derechos civiles, la igualdad y el feminismo. Tenían una gran visión panorámica. Y, a pesar de sus giros bruscos, eran cercanos, muy respetados y, cuando los asesores más jóvenes del Gabinete escuchaban sus consejos —hay que decirlo—, se sentían a salvo con ellos.

Luego estaba la generación X, muchos cuidaban ya a sus padres mayores y a sus hijos pequeños. Situados entre los *boomers* y los *millennials,* estaban muy condicionados por los postulados del

primer y del segundo presidente socialista de la democracia. Bebían de esas dos fuentes que, por cierto, eran muy dispares. Una les daba agua fresca y la otra demasiado caliente, casi ardiendo. Ya saben cuál era cuál. Nacidos entre 1965 y 1980, la mayoría había tenido experiencia en gabinetes presidenciales anteriores. Les preocupaban ya poco los ascensos, les interesaba más el trabajo, en sentido estricto, y conciliarlo con la vida personal.

Los *millennials* eran la generación más mediática. Para ellos, lo que no se comunica no existe. Partían, de inicio, con una ventaja, el Director era uno de ellos. Nacidos entre 1981 y 1994, eran la generación que garantizaba la transición entre los más mayores, el boomerato y los zeta. Estos últimos estaban muy preparados y ya eran muy digitales y adaptables. Nacidos entre 1995 y 2009, los zeta, más que ninguna otra generación, tenían una perspectiva más global de los tiempos que venían que las anteriores y, sobre todo, de la variable tiempo. Se trabajaba (ellos también) para que los españoles pudieran vivir, y no lo contrario, equiparando lo profesional y lo personal. Tenían razón.

Y, por último, estaban los alfa, a los que se preguntaba fuera de Semillas, los verdaderos nativos digitales. Muchos de ellos tuvieron en sus manos antes un móvil que un sonajero. Llegados al mundo en la década del 2010, lógicamente aún no podían trabajar en el Gabinete, pero se les consultaba informalmente para chequear el atractivo de varios materiales, y uno podía ver que, aun siendo niños, serían de largo la generación con mayor acceso a un volumen infinito de información, al interactuar con las redes sociales. Ellos protagonizarían el mundo deslocalizado en el que gobernarían las principales democracias. Lejos del individualismo de otras generaciones, la colaboración era su divisa, aunque fueran insultantemente jóvenes.

Los trabajadores del edificio Semillas debían ser el motor de la Presidencia. El Gabinete de la Presidencia del Gobierno es el encargado de recopilar toda la información sobre la acción del Ejecutivo y actúa como enlace con los gabinetes de los ministerios,

elaborando informes para las intervenciones públicas del Presidente y para sus respuestas institucionales, realizando el seguimiento estratégico de las políticas de los gobiernos autonómicos y sus reivindicaciones, preparando la documentación para el despacho privado del Presidente con el Rey, informando sobre los asuntos que se van a tramitar en el Consejo de Ministros, preparando la agenda internacional del Presidente y acompañándolo en sus viajes, elaborando informes sobre la situación de la opinión pública, atendiendo todos los escritos dirigidos al Presidente, realizando análisis prospectivos sobre políticas potenciales o encargándose de la logística en todos los actos del Presidente, y también de la comunicación.

El Director tenía un propósito, que las cosas sucedieran. Y todo fue en la dirección que el momento y la estrategia requerían, gracias a la combinación, a través de su núcleo duro, de una estructura de Gabinete bien pensada con reportes precisos para que, de abajo arriba, todos los integrantes fueran muy ejecutivos en sus tareas.

Pero también se tuvo en cuenta que esa presión se repartiera de forma equitativa y en todas direcciones, de manera que la carga del trabajo no fuera desigual y todos obtuvieran reconocimiento en las diferentes carreras profesionales dentro del Gabinete presidencial. Consciente de saber lo que era ser el último asesor, al Director le gustaba preguntar quién había hecho realmente los informes de cada Departamento, con independencia de que los presentara esa persona o se los remitiera un alto cargo. En ocasiones, también le gustaba organizar encuentros directos de los vocales-asesores, los profesionales de base, con el primer ministro. Un buen presidente debe escuchar todas las voces y el Director debe procurar facilitarlo. Esa sencilla decisión permitía dar visibilidad al talento del Gabinete de manera directa. Y pronto en el edificio todo el mundo constató que el Director se leía todos los informes.

En conclusión, el equipo y una agenda férrea serían lo que haría posible ganarle tiempo al tiempo.

Sí, porque el tiempo también importaba. El Director se levantaba muy temprano para anticiparse al Presidente del Gobierno. A las cinco de la mañana. Su jornada comenzaba leyendo informes y los principales diarios y columnistas, repasando los periódicos tan rápido como podía.

El *briefing* de la mañana con el Presidente tenía lugar a las siete y media; en él combinaban una mirada estratégica con una lectura guiada sobre los medios de comunicación, así como los temas que se querían promover como agenda presidencial ese día, esa semana, ese mes, ese trimestre, ese semestre y ese año. Siempre conectaban el corto con el medio y largo plazo en esas llamadas diarias. Y «diarias» significa, aquí sí, todos los días del año.

Como Jefe de Gabinete, el Director se enfrentaba a tres tipos de agenda. La primera, la del Presidente, oficial y operativa; la segunda, la suya como primer secretario de Estado, que tenía como misión hacer que las cosas sucedieran o impedirlas; y la tercera, la de todo aquello de lo que se debía informar al presidente, pero que no puede ver por falta de tiempo.

Sobre las ocho llegaba al Palacio de la Moncloa. Siempre había un montón de asuntos en el edificio Semillas. Comenzaba con los informes del Centro Nacional de Inteligencia, luego se reunía con el equipo de política exterior, el de asuntos nacionales o con la Secretaría de Estado de Comunicación.

Las reuniones eran breves, máximo de quince minutos, que se cumplían. Después, se sucedían más reuniones con el personal de la Moncloa sobre discursos, políticas públicas, análisis sociológicos…, luego venía una reunión más amplia sobre el estatus de los objetivos del día según las metas de la semana.

El año tiene unas cincuenta semanas políticas útiles. En un homenaje al código binario, el Director ponía todos los viernes un uno o un cero a la semana, y ganaba el curso institucional quien tuviera doce puntos al finalizarlo. Era muy difícil darse un uno. La política es una sucesión de errores. Y ante cualquier ruido en la semana, no había que engañarse, se asignaba un cero al equipo en

la clasificación. Solo si la semana había sido perfecta se lograba un uno. Un cero del equipo presidencial no implicaba un uno de los adversarios políticos. Todos los viernes, el Presidente solía preguntarle: «¿Cómo vamos? ¿Un uno o un cero?».

En un día habitual, para las doce del mediodía, además del seguimiento de innumerables ruedas de prensa, campañas en redes sociales y mensajes de ataque o defensa permanentes sobre la Administración, así como los temas ejecutivos de gestión de Gobierno, podías encontrarte de todo: con un debate de presupuestos, sobre Catalunya, la inflación…

Tras la lectura de varios informes de situación, se almorzaba. A veces con un ministro, un vicepresidente, con el secretario general del Gabinete o con un director de departamento. Para seguir a continuación con lo que había que hacer ese día. Tratando de estar en sospecha permanente, el Director explicaba la estructura de los discursos a los redactores, corregía informes, comparecencias públicas del Presidente, buscaba titulares, preguntas y respuestas para las ruedas de prensa. Una vez que salía cualquier documento, de cualquier departamento, dirigido al Presidente, la responsabilidad última de la calidad del resumen ejecutivo de ese material, informe de situación o recomendación era del Director. También de los discursos.

La agenda se combinaba con constantes llamadas del Presidente y, a menudo, con carreras hacia el despacho presidencial justo antes de una sesión informativa de Seguridad Nacional con el responsable del departamento. Esa persona era conocida como «el General», profesor de diferentes universidades y escuelas de negocio, militar experto en geopolítica, estrategia de seguridad y prevención del terrorismo. Antes de ser nombrado responsable del Departamento de Seguridad Nacional del Gabinete de la Presidencia del Gobierno, había sido durante casi diez años el máximo responsable del Instituto de Estudios Estratégicos, el principal *think tank* del ejército español. De eso le conocía el Director, y de sus siempre interesantes apariciones en televisión.

A la tarde, el Director repasaba toda la prensa regional para conocer de primera mano el *collage* de la opinión pública y las principales preocupaciones en los parlamentos y gobiernos autonómicos, consciente de que técnicamente la opinión pública se conforma memorizando imágenes impactantes. Leía asimismo los informes de los asesores, seguía reuniéndose con parte del personal, realizaba llamadas, contestaba mensajes, implementaba alguna tarea no prevista, alguna gestión que le encargara el Presidente mientras seguían sucediéndose en su agenda las preguntas. ¿Hay noticias de última hora? ¿Hay que llamar a alguien en el Congreso o el Senado? ¿A algún presidente autonómico?

La misión del Director era estar en máxima alerta. Su lado izquierdo siempre estaría pendiente del personal del Gabinete, de la actualidad del Congreso, de las instituciones europeas y supranacionales y de los medios de comunicación, y su lado derecho debería estar con el Presidente.

Entre las 18:30 y las 19:00 tenía su última reunión con el presidente del Gobierno en el edificio del Consejo de Ministros o en la residencia presidencial. Volvía a su despacho y terminaba sobre las ocho y media de la tarde. Se iba a casa y estaba al teléfono en el trayecto, para no estarlo en la cena.

El Director había pactado con su mujer que al llegar a casa debían hablar todos los días mientras cenaban. Estaba prohibido ver la televisión. Pero, claro, a veces, a su pesar, el Director se dormía en medio de la conversación. Hasta que comenzaba un nuevo día.

Y es que el arranque del Gabinete de la Presidencia del Gobierno que se constituyó tras la moción de censura nació con España enfrentándose a tres grandes fragmentaciones que, a la vez, eran los principales retos del país: la territorial, la generacional y la ideológica.

Lo que el Director desconocía en sus primeros pasos por el edificio Semillas es que cuando fuera camino de los dos años y medio al frente del Gabinete presidencial, la vida le recordaría que

formaba parte de ella. Era el primer secretario de Estado y, claro, secretario viene de secreto.

Vivir tiene un precio. Y nada tiene que ver con vivir más o menos deprisa, sino más bien con vivir sintiéndolo todo. A veces para celebrarlo, como las victorias electorales, otras para aprender, como en las derrotas. Ese es el precio a pagar. Saber ganar. Saber perder. Saber parar. Vivir. No lo dude, lector, viva.

Capítulo 3

1997

El jefe de gabinete es el clavo del abanico, el que sostiene todas las varillas, las une y garantiza el equilibrio entre los diferentes círculos de poder que quieren influir en la agenda presidencial. Sin embargo, en 1997 no había aún ni clavo, ni abanico ni agenda. El Director todavía no era el Director por más que aquel sí fuera un año rebosante de influencias. El año en que, por decirlo de alguna manera, empezó todo.

En 1997, Miguel Induráin anunció su retirada del ciclismo profesional y se inauguró el Museo Guggenheim de Bilbao. También ese año, unos científicos escoceses lograron desarrollar una oveja clónica a partir de otra adulta de su especie que se convirtió en la oveja más famosa del mundo, Dolly. Fue en 1997 cuando el tercer presidente de la democracia española y primero socialista anunció, en el 34.º Congreso del PSOE, que no sería candidato a la Secretaría General del partido; y cuando, tras 532 días de cautiverio en manos de ETA, la Guardia Civil rescató a Ortega Lara de aquel zulo en que se hallaba preso horas después de que la banda armada pusiera en libertad a su otro secuestrado, Cosme Delclaux. Fue igualmente el año de la sesión inaugural de la cumbre de la OTAN celebrada en Madrid con la presencia del presidente de los Estados Unidos Bill Clinton. Y el año en el que el presidente de la Autoridad Palestina, Yasir Arafat, condenó un atentado en Jerusalén, proclamando el estado de emergencia en las zonas palestinas y ordenando la detención de miembros de grupos extremistas, incluidos Hamás y la Yihad Islámica. En 1997, falleció Teresa de Calcuta. Y Gianni Versace

fue asesinado. Y Diana Gales murió ese año en un túnel de París junto a su último amor.

También fue un año de grandes *hits.* Sonaba a los Maná bebiendo tequila para olvidar y sacudirse el dolor, todos clavados en un bar. Al «Desátame» de Mónica Naranjo, al «Corazón partío» de Alejandro Sanz, a las Spice Girls cantando el «Wannabe» o a los Texas, que con su «Say What You Want» nos enseñaron que había que aprender a sentir, porque no se puede correr, ni deslizarse, ni esconderse de los sentimientos. Ni siquiera cambiarlos, por más que no siempre fueran divertidos. Y, por supuesto, nos entregamos al «Bitter Sweet Symphony» de The Verve. Fue nuestro himno, cómo no, ¿quién de nosotros no ha estado alguna vez deprimido? Cuando suceda, pónganse la canción otra vez. En cuántas historias de las de entonces, con dieciséis años, todos nos sentíamos como Richard Ashcroft en el videoclip, caminando por la avenida Hoxton en Londres, con paso firme y sin detenernos ante nada ni nadie. Éramos mucho más que una persona cuesta abajo y sin freno chocando con la gente. Teníamos sueños, esperanzas y nos preguntábamos, como héroes en nuestra propia rutina agridulce, si algún día se cumplirían o no. Y siempre con el soniquete en nuestra cabeza: cambia esto, cambia lo otro. Podríamos ser un millón de personas a la vez, pero no podían cambiar el molde.

1997 concluyó con las campanadas más rápidas de la historia de la cadena pública RTVE. Las ochocientas piezas que configuran desde 1886 el reloj que preside la Puerta del Sol de Madrid —y que siempre nos sonará a Mecano— se aceleraron dieciocho segundos, atragantando a muchos españoles aquel fin de año. A la mayoría les sobraron cinco o seis uvas. También al chaval de dieciséis años que más tarde sería el Director.

1997 fue el año en el que Zaire pasó a ser la República Democrática del Congo. Muchos conocimos el país por el legendario combate entre Mohamed Ali y George Foreman, que tanto marcaría al Director y a tantas generaciones. Fue la mayor pelea de todos los tiempos del boxeo. Norman Mailer contó en su crónica del

enfrentamiento que, cuando el cuerpo de Foreman se desplomaba, Ali podía haberlo rematado con la derecha, pero prefirió la estética «del hombre que cae» antes que lanzarle un último golpe de gracia que solo hubiera ensuciado el reconocimiento hacia su adversario. Aquello sucedió diez segundos antes de que sonara la campana del octavo asalto y es la imagen que quedó en la memoria colectiva con el formato de un póster.

1997. Casi nada, pero 1997 fue ante todo, en la historia del Director, el año en el que ETA cumplió su amenaza y asesinó al concejal Miguel Ángel Blanco, que apareció en Lasarte maniatado y con dos tiros en la cabeza. Nacía el espíritu de Ermua, las manos blancas, que acabaría con el fin de la banda terrorista. De Ermua era precisamente un productor teatral que estrenó ese año en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida la obra *Anfitrión* con Rafael Álvarez, el Brujo. Aquel empresario, que entonces se dejaba barba para parecer más mayor, no solo sería con el paso de los años un gran amigo del Director y de su mujer, sino el director más exitoso y longevo de la historia del Festival. Además, tenía una máxima aplicable a la política: hay que ser cabeza de cartel.

1997 fue el año en el que una ciclogénesis explosiva en Badajoz trajo consigo varios sistemas tormentosos. Muchos pacenses se quedaron atrapados por el agua en las azoteas de sus viviendas, en lo alto de los coches, agarrados a lo que pudieron. Hubo personas que se salvaron porque se refugiaron en un árbol. También vecinos que escucharon impotentes cómo una madre y su hija se ahogaban atrapadas en su casa en la carretera de Sevilla. Gritaron y acudieron a auxiliarlas, pero los cerrojos no se abrían y no fueron capaces de derribar la puerta.

Aquella hecatombe de viento, agua y lodo dejó veinticinco muertos en Badajoz. Entre ellos, la niña Ana María Carretero, de siete años, arrastrada por la corriente cuando se refugiaba con su familia en lo alto de una furgoneta. Su cadáver apareció entre unos juncos en Las Moreras, entre la Universidad de Extremadura y el Puente del Real. Fue una auténtica tragedia en la que un bombero,

entonces concejal de Protección Civil, se dedicó a salvar vidas y formó parte del grupo de voluntarios que localizó a la niña. A ese bombero, que en 1997 se estaba pagando la carrera de Derecho, el Director le dirigiría la campaña para la presidencia de la autonomía extremeña. La vida son círculos. Claro que para eso faltaban catorce años, dos años menos de los que tenía entonces, dieciséis.

El Director nació por un motivo, a su *ama* se le murió una hija, Esperanza. Los médicos que la trataron psicológicamente le recomendaron volver a quedarse embarazada para superar la pérdida. En el año 1981 vino a la vida el Director, el 14 de abril, el mismo día en el que en 1931 se proclamó la Segunda República en Eibar. La leyenda dice, siempre según Indalecio Prieto, que el reconocimiento se gestó en casa del concejal socialista Juan de los Toyos. Le notificaron que tenía que ir «preparando» la República, pero lo que entendieron es que había que ir «proclamándola». Así que lo hicieron. A las seis de la mañana se juntaron en el Ayuntamiento guipuzcoano y redactaron un acta donde la proclamaban. El pueblo explotaba de ilusión para, poco después del entusiasmo, sumergirse en la incertidumbre. Había habido un malentendido. Todo muy español. Luego volvieron a salir a la calle cuando se confirmó el exilio de Alfonso XIII y el reconocimiento era un hecho en otros municipios.

Nació, por tanto, en el quincuagésimo aniversario de la Segunda República y, como tantos bebés de aquella generación, lo hizo al ritmo de Depeche Mode y su «Just Can't Get Enough». Así sonaban los ochenta, esa década en la que nada parecía suficiente. El año también de nuestro primer golpe de Estado real —y único, de momento, en democracia—, aquel 23-F. Anatomía de un instante.

El Director era el cuarto hijo de una familia sencilla que vivía en la última calle de Donosti, la calle Azkuene, que conformaba una singular frontera invisible entre la capital guipuzcoana y el municipio de Pasaia o Pasajes, la localidad en la que Fundiciones Molinao construyó en 1916 las primeras piezas y módulos de la famosa barandilla de la playa de La Concha de San Sebastián.

La calle Azkuene estaba situada a cuatro metros de la frontera con Trintxerpe, que era el barrio de Pasajes más cercano a San Sebastián, tanto que muchos piensan, todavía hoy, que es un barrio donostiarra. Esa calle era como si fuera la primera, la segunda y la tercera república —si la hubiera— juntas a la vez.

En la calle Azkuene se respiraba mucha vida y el Director fue feliz en una infancia forjada entre sus bares y comercios, ultramarinos —como se decía entonces—, estancos y un gran parque, el Redonchel. Allí florecían viseras, camisetas y mochilas de Winston, la marca estadounidense de tabaco, y se proyectaban los sueños y esperanzas de unos niños que aspiraban a ser futbolistas, astronautas, héroes de acción, médicas, enfermeros, veterinarios, bomberos, marineras o gimnastas, pero siempre, eso sí, ricas y ricos, pues también se soñaba, y mucho, con el dinero que no se tenía para comprar alguna gran casa donde estar con los amigos del barrio. ¿Había en el Redonchel algún niño que soñara con ser político? Ni uno. ¿Consultor? ¿Qué sería eso?

Por el Redonchel sobrevolaban también los sueños de muchas madres mientras sus hijos jugaban en el parque. Los sueños de la *ama* del Director —*ama* es «madre» en *euskara*, una vieja palabra preindoeuropea que ya estaba en otras lenguas, como el sumerio o el dravídico. En japonés *ama* quiere decir «cielo, madre». Es una palabra preciosa. En el país nipón es además muy conocida también por las denominadas «amas», buceadoras muy populares por recolectar perlas. Si por bucear entendemos profundizar, investigar y buscarse la vida y lo mejor para sus hijos, la *ama* del Director, sin duda y como tantas otras, formaba parte de esa tribu.

Procedía de un pequeño pueblo navarro de mil habitantes, Lakuntza, y era hija de pastores, que en Navarra es lo mismo que ser hija del Valle del Roncal, donde seguían como familia una tradición de siglos: la del pastor y su estilo de vida, con su espaldero, su palo, sus perros y su rebaño y donde también conservaban la sensibilidad por una forma especial de hacer, desde

siglos atrás, gracias al tipo de oveja que criaba la familia, la *latxa*, que daba un queso conocido y ambicionado a nivel internacional.

Lakuntza siempre ha mirado a San Sebastián y, como se pueden imaginar, la *ama* no era una excepción. Se enamoró pronto, siendo muy joven, de su mar, en concreto de la playa de La Concha y de la playa de Gros —hoy Zurriola—, tanto que a los diecisiete años se fue a trabajar a Donosti, donde formaría una familia numerosa que crecería en la calle Azkuene.

La *ama* devoraba los libros. Uno tras otro. Políticamente no se mojaba. Era, por tradición, fiel votante del PNV, pero le gustaba decir siempre que tenía triple identidad: se sentía navarra, vasca y española y, en consecuencia, educó a todos sus hijos en un ecosistema cultural de enorme pluralidad que buscaba el estímulo creativo. En la casa de la calle Azkuene se leía mucho, se dibujaba y se veían películas en grupo. El resultado, siempre se discutía y mucho por todo tipo de asuntos entre hermanos. Y políticamente todos acabarían votando a todos los partidos.

La ideología no definía al barrio. Era una sociedad mestiza entre vascos de cualquier lugar, gallegos, extremeños, andaluces, africanos, portugueses… Se trataba de un barrio que nunca dormía, donde siempre había gente trabajando, era un cruce de caminos caracterizado por una gran fraternidad entre las clases trabajadoras que lo habitaban. Se hacía vida en la calle y había muchos códigos que se aprendían desde ese jardín de infancia al aire libre que era la calle Azkuene. El primero en *El Manual* era el principio de jerarquía; el segundo, el de la lealtad. La determinación en el esfuerzo y el trabajo duro era la divisa del barrio, una que se llevaba tatuada en el alma como una de esas anclas de mar verdes que se pintaban los lobos de mar en el puerto de Pasajes y en las localidades aledañas que los custodiaban: Pasajes San Pedro y San Juan. Esos dos municipios, situados frente a frente en la bahía, tenían dos traineras de remo que competían entre sí el día de regatas con una rivalidad que, aún hoy, nada tiene que envidiar a las de Oxford y Cambridge. No es exageración. Los de San Pedro siempre van de morado; los de

San Juan, de rosa. El Director iba con los morados. Aquí la vida también hace círculos.

Pero el barrio era además un enorme tobogán repleto de cuestas, todas ellas bien empinadas. No había ni cien metros seguidos en llano y, por ello, todo estaba conectado con largas escaleras para comunicar sus puntos neurálgicos. Había vida inteligente en todas partes, que se mostraba en los gritos de las madres a sus hijos o de una madre a otra, o entre los vecinos de montearriba y monteabajo cada vez que subían aquellas enormes escaleras —hoy ya con ascensores— para llegar a sus casas.

Las había por todas partes. Era un barrio, como tantos en aquella época, con gran presión demográfica. Muchos de sus vecinos habían levantado sus hogares de arenisca con sus propias manos. No había distinción de clases sociales porque todos eran de una única clase: la del barrio y su calle, y todos los niños creían que vivían en viviendas más pequeñas que las de sus amigos, cuando, en realidad, todos tenían casas muy pequeñas.

Azkuene, como la propia demografía del barrio, había crecido durante el auge de la industria pesquera, un sector de la economía acostumbrado a que le golpearan en el hígado desde su nacimiento. Desde el inicio de la democracia, todas las subidas y bajadas del país afectaron a los residentes del barrio, en gran medida o en mucha, nunca en poca. La instauración de la Política Pesquera Común les hizo polvo y dio lugar a numerosos paros y prejubilaciones.

La gran desigualdad que todavía hoy padecemos, se diga lo que se diga, comenzó precisamente en aquellos años. En España, el efecto de las expansiones y recesiones económicas sobre la desigualdad nunca ha sido simétrico. Salvo en la profunda y prolongada crisis de los años setenta del pasado siglo y una leve contención en los ochenta, en todos los periodos de contracción de la economía, la desigualdad ha crecido siempre considerablemente. Y es que desde los años noventa esta ha aumentado más en las recesiones en España de lo que luego se reducía en las expansiones. Hay que grabarse a fuego esta constatación para entender por qué,

tras las crisis, lejos de incrementarse el bienestar, crecen exponencialmente el descontento, las protestas y el malestar.

La calle Azkuene formaba parte, por tanto, de un barrio de supervivientes que disfrutaban de la vida en los ciclos de bonanzas y sufrían como nadie en los periodos de crisis, con una economía esquizofrénica que combinaba etapas de grandes sumas económicas con grandes bolsas de paro de gran desigualdad.

El barrio padeció también la marginalidad y las drogas. La heroína entró con enorme fuerza entre la juventud desde los años ochenta. Estaba en todas partes, pero de manera singular se extendió a zonas limítrofes como Altza, Herrera o Rentería, además de a Pasajes, al otro lado del mar de Trintxerpe. Sus efectos fueron devastadores. Muchos de estos jóvenes murieron por sobredosis o tras infectarse de sida. Era común verlos con el síndrome de abstinencia en plena calle, sin saber adónde acudir. El Director creció viendo todo aquello, como tantos niños del barrio. Había cubos de jeringuillas en el monte y distribuidas en diferentes puntos estratégicos y llegó a coger una en la calle, cuando todavía era muy pequeño.

No había ni un solo portal en la calle Azkuene en el que no se conociera a alguien con problemas por consumo de heroína, hachís o cocaína. El Director aún recuerda los periódicos llenos de esquelas de jóvenes muertos por la droga.

Siempre ha sido un barrio de extremos. Hoy, debido al precio imposible de la vivienda de la capital guipuzcoana, en aquel barrio que un tiempo conformaban la calle Azkuene y Trintxerpe viven los hijos de quienes antes lo hacían en San Sebastián, y luce completamente distinto, con sus fachadas renovadas y zonas ajardinadas.

Decía la leyenda que el primer asentamiento se produjo en el siglo XIV, antes de que existiera la palabra «barrio». También que la iglesia de Nuestra Señora del Carmen —centro neurálgico y punto de encuentro, donde el Director haría su primera comunión vestido de marinerito, al igual que sus dos hermanos mayores— había sido la única cuyo cierre se ordenó desde el Vaticano en el medievo. Nunca

nadie supo por qué. De hecho, como en la mayoría de cinturones de hierro, la asistencia regular a la iglesia era bastante baja. Pero no cabe duda de que el barrio estaba, ante todo, repleto de mujeres y hombres de fe, solo que eran más religiosos en función de si había más o menos trabajo.

Cuando el Director tenía dieciséis años, en 1997, si ibas a misa te decían que no escuchases a los Judas Priest, no tanto por sus inadecuadas letras en inglés, sino porque, aunque no había internet ni redes sociales, se rumoreaba que eran demoniacos y, si oías su disco al revés, se desprendían mensajes satánicos.

Pero el verdadero patrimonio del barrio era un gran desconocido para muchos de sus vecinos. Estaba en el subterráneo, entre tuberías, entre las conducciones escondidas que servían para abastecer de agua potable a la ciudad de San Sebastián y a todo el puerto de Pasajes. Esas tuberías siempre interesaron al Director, eran ese mundo que se escondía por debajo de la tierra, entre canales que tenían un inicio en el monte Mendiola, un desarrollo a través de la tierra y un final en el puerto. Años después, el primer presidente de la democracia diría sobre la Transición que se trataba de «cortar las tuberías sin cortar el agua caliente», y no le faltaba la razón. El agua no llega del monte si no entiendes este principio rector.

El agua es vida y es imprescindible. El agua siempre necesita retos y respuestas. Y preguntas. ¿Qué tuberías se abren o se cierran? ¿Qué presión es la adecuada? ¡Que no se produzcan reventones! ¡Que no haya menos agua tampoco! ¡Que no generen bolsas de aire! El universo del agua es infinito.

Cuando el Director volvía cada sábado de la discoteca Young Play sobre las diez y media de la noche, mientras bajaba las escaleras de Bidebieta hacia la calle Azkuene, justo después de despedirse de uno de sus tres mejores amigos —más o menos por la mitad—, le gustaba fijarse en el edificio Suital —así lo llamaban porque aquella mole de cemento también albergaba a la compañía de taxis de lujo,

que tenía su sede social en la calle— para ver lo que sucedía en la sala Mogambo, en los bajos del edificio.

En sus inicios, primero, había sido un bingo, para más tarde transformarse en casino y, tiempo después, en sala de fiestas, que, según los días, ofrecía servicios diversos: a veces, baile de salón con orquesta; otros días, bandas *heavies*; otros, música *techno* o *rock*… El puro espíritu del barrio, donde la mezcla convivía sin roce aparente. Uno de esos sábados cualquiera, al Director le pareció ver a su padre con otra mujer entrando en el Mogambo.

Les abandonaría meses después, tras una abrupta separación cuando su *ama* rompió con él. Su padre siguió viviendo por la zona sin tener el más mínimo interés ni contacto con sus hijos. Y el Director aprendió pronto, como les ocurre a tantos otros, a que no te quieran. Si duele cuando no es tu padre, imagínense cuando lo es.

El barrio sabía enseñar a sobrevivir. Era un centro de alto rendimiento que te situaba rápido en tu lugar. A sus dieciséis años, el Director entendió, sin necesidad de que nadie le dijera nada, que debía ser autónomo y pagarse sus propias facturas, además de contribuir al hogar con lo que pudiera —poco es mucho en estas situaciones—. Su padre ya no estaba en casa y la *ama* les mantenía a todos.

Comenzó a trabajar mientras compaginaba sus estudios de bachillerato, y nunca dejaría de hacerlo, pues seguiría trabajando durante sus años de universidad. Hizo de todo: fue reponedor de un gran supermercado francés durante las noches, mozo de almacén, ayudante de cocina, camarero, barman, trabajó como servicio de limpieza en unos cines, de acomodador también, e incluso vendiendo entradas en la taquilla (una vez y no con mucho éxito). Él, su madre y sus dos hermanos formaban un equipo perfecto para mantener la estabilidad presupuestaria del hogar. Su hermana era todavía pequeña, pero, siempre atenta, ayudaba en todo lo que fuera necesario.

Aquellos primeros trabajos le enseñaron a vivir como un adulto. Aprendería a cuadrar los gastos desde muy joven y, poco a poco —como siempre sucede con naturalidad— sabría exactamente qué querría en la vida y cómo llegar allí.

De su *ama* aprendió, por encima de todo, la importancia de la tarea y la constancia, y el buen gusto por el trabajo bien hecho y en un tiempo limitado. Era un proceso bello. Con un inicio, un desarrollo y un final, como los túneles del agua del monte Mendiola. Hicieras lo que hicieras, había que hacerlo bien.

Entre sus múltiples tareas de aquellos años, a través de una empresa de trabajo temporal que estaba justo enfrente de la histórica sede del Partido Socialista en la calle Prim de San Sebastián, trabajó en una de las fases finales de construcción del Palacio de Congresos Kursaal, que consistió en la instalación de los primeros equipos de sonido en los auditorios antes de su estreno en 1999.

El Kursaal es una espectacular obra arquitectónica del arquitecto navarro Rafael Moneo situada frente al mar Cantábrico. Sus dos cubos de vidrio translúcidos, que simulan ser rocas, son hoy el epicentro de la actividad cultural y congresual de Donosti. Al cumplir los dieciocho años, el Director era ya una de las personas que mejor conocía los planos, la estructura y los compartimentos de los cubos por dentro, todos sus recovecos, sin haber ido nunca a una función.

Faltaba mucho tiempo para que su generación tomara el mando, eran aún los tiempos del primer teléfono fijo; él era de los que pasaron del Spectrum a los PC, de los de los relojes Casio, de los de las tardes enteras esperando a que un vecino devolviera esa película —hoy a un clic en las plataformas— en el videoclub. También de los que se viciaban —así se decía— con las máquinas Arcade en el bar del barrio. Adoraban a Son Goku, a *Super Mortadelo,* a Lucky Luke, Oliver y Benji, Juana y Sergio, «el ojo del tigre» de *Rocky*, pasaban miedo con Freddy Krueger y la filosofía de Miyagi en *Karate Kid*, hoy *Cobra Kai.* Fueron los que fliparon con el solo de guitarra de Slash a las puertas de aquella iglesia en «November Rain», los de las

primeras zapatillas con cámara de aire de Michael Jordan y sus imitaciones de Zapatodos y los del doloroso adiós de Kurt Cobain. Hay quien se ríe de estas referencias, pero eran tan respetables como las de sus padres con Joselito o Marisol (nadie ha sido más grande que la comunista Pepa Flores, eso sí). Y sus experiencias darían, como las de los jóvenes de ahora con el paso de los años, para un *Memorial de transiciones*, como el libro de José Antonio Ortega y Díaz-Ambrona.

1997 fue también el año en el que un decreto de un Gobierno del PP suspendió el servicio militar obligatorio. La mili era un periodo de formación militar inexcusable para todos los hombres españoles mayores de dieciocho años que variaba entre nueve y doce meses en función del destino y de la especialidad.

El 31 de diciembre de 1997 pasaron a la reserva no solo los soldados obligatorios que en ese momento estaban todavía en los cuarteles, sino también casi un millón de jóvenes pendientes de clasificación o que disfrutaban de una prórroga, la mayoría de ellos por estudios. Como, en 1999, sería el caso del Director.

La leyenda dice que fue gracias a CiU. El partido en el poder, el PP, necesitaba sus votos para el presupuesto. La «culpa» de que no haya mili fue, por tanto, de los catalanes. Catalunya, como siempre, andamiaje institucional de España.

Capítulo 4

LARREA

El jefe de gabinete debe conocer su trabajo, esto es, persistir ante cualquier desafío, sobre todo los inesperados, mientras finaliza todas sus tareas diarias con rapidez. No hay tiempo que perder. Debe además mostrar empatía y hablar claro en las reuniones, tratando a todos con respeto y entendiendo las luchas de los demás. También las carreras profesionales legítimas que quieren tener los miembros del equipo. El Director de gabinete debe saber sintetizar, transmitiendo conceptos de manera clara, concisa y rápida y a todo tipo de personas. Debe manejar los ritmos y los tiempos políticos, impulsando la agenda presidencial a través de un sentido colectivo del logro. Debe ser resiliente, un profesional sin flaquezas con un pensamiento innovador que muestre siempre una actitud positiva, una naturaleza colaborativa y comprometida con el aprendizaje continuo.

Todo esto únicamente puede lograrse si el Director sabe disfrutar cuando está equivocado, aceptando sus propios errores con una mentalidad enfocada en el crecimiento interno. El trabajo del jefe de gabinete, en resumen, consistiría entonces en correr tan rápido como pueda en busca de esa píldora que haga mejorar al conjunto del Gobierno y que solo encontrará si aprende lo más importante en el trabajo: a emocionarse.

«Así es como se vence a las estadísticas, a través de la emoción». Eso le decía siempre uno de sus tres mejores amigos de Donosti. Pero, para emocionarse, antes había que pastar en alguna parte, haciendo base, situándote en tu propio rebaño.

Larrea en *euskara* quiere decir «dehesa», «pasto», y además es uno de los apellidos vascos más populares entre los vascos de Euskadi, América y Francia. Una palabra preciosa que, como «dehesa», que viene del latín, tiene una acepción muy interesante para la política: «defensa». ¿Dónde configuró su primer vallado el Director antes de serlo? ¿Cuál sería su hábitat? La Universidad de Deusto.

Fundada por la Compañía de Jesús en 1886, por allí habían pasado la mayoría de los *lehendakaris,* así como los principales cuadros empresariales tanto de Euskadi como del conjunto del Estado.

El Director estudiaría en el campus de San Sebastián de Deusto, un espacio que era una obra de arte del arquitecto Miguel Oriol que había sido antes la sede de los antiguos Estudios Universitarios y Técnicos de Guipúzcoa (EUTG). Esas eran sus huellas, la de los emprendedores guipuzcoanos en las letras, la ingeniería y la economía.

Se trataba de un conjunto de edificios muy originales, de ladrillo y teja y de diverso volumen, diseño y función. Tenía dos torres de despachos, varios conjuntos de aulas, residencia para la comunidad de los Jesuitas, administración, biblioteca, centro de cálculo, paraninfo…, todos construidos alrededor de una original iglesia con una torre de tres puntas y de un gran patio central. El conjunto de los edificios se adaptaba a la topografía del terreno, y todos los elementos que lo unificaban estaban a su vez organizados en torno a diversos patios secundarios ajardinados en los que cada punto y cada paso conformaban un jardín botánico. El herbario de la universidad tenía más de cien especies diferentes.

Deusto fue, por su entorno, su arquitectura y los contenidos académicos, un espacio idílico donde el Director pudo configurar su muralla de valores. Si estudió allí fue porque su *ama* ahorró durante doce años para pagarle toda la carrera. Pero su entrada en Deusto sucedería en 1999. Todavía estamos en 1997 y, aunque pudiera visualizar hacia dónde quería ir, faltaba todavía lo de la emoción.

Y un día cualquiera, en la bolera Vedettes, se encontró con ella, con la emoción. Aquella bolera era el salón de recreativos más popular entre la juventud del Donosti de los noventa. Allí era donde el Director solía jugar con sus tres mejores amigos de la infancia, que todavía hoy siguen siéndolo, mientras hacían tiempo antes de ir al Young Play. Y también donde se refugiaban de la habitual lluvia presente en tierras donostiarras. Allí fue donde conoció a su primer amor, la Soprano.

Las sopranos, como saben, son un tipo de cantantes que requieren de una combinación de técnica, rigor y cualidades intangibles que solo poseen muy pocas artistas. Esa muchacha, que entonces era una adolescente de dieciséis años como él y que aún no era soprano, cumplía ya a tan temprana edad todos esos requisitos.

Ya en ese primer encuentro, jovencísimos, conectaron sobremanera. Ella fue una inspiración para el Director, un ancla imprescindible a la ilusión y a la imaginación. Era como una ventana abierta que le introducía en nuevos mundos, otras lecturas, otras conversaciones, una mirada diferente. Le hacía sentir como si fuera un pez, tocando su nariz en la pecera y haciendo burbujas de amor por dondequiera.

Y así estaba, bordando de corales su cintura, entre las siluetas de amor del gran Juan Luis Guerra, cuando un día cualquiera bajo la luna en el Paseo Nuevo de San Sebastián, ella le dijo con tristeza algo que nunca olvidaría: «Las palabras son innecesarias, pueden hacer mucho daño». Lloró.

¿Qué sucedía con las palabras? Se quedaron en silencio, frente al Cantábrico, y mientras el Director la observaba de reojo —siempre lo hacía—, no le era difícil imaginarla triunfando en el futuro en el papel de Gilda del *Rigoletto* o como Zerbinetta en *Ariadna en Naxos*, entre ovaciones, y tras agotar la taquilla, en el Teatro Real de Madrid, en el Liceu de Barcelona o en el Campoamor de Oviedo. Cada vez que respiraba, con cada movimiento, con cada vínculo, con cada palabra, como en aquella canción de The Police, así lo sentía.

Se quisieron como se quieren dos adolescentes, con gran inocencia. ¿Cuál sería el futuro de los dos?

La vida son círculos, pero nunca eternos. Los buenos sentimientos siempre están en movimiento en esta ópera tan maravillosa que es la vida y, como suele suceder a los dieciséis años, los caminos del Director y de la Soprano se separaron. Todo va muy deprisa a esa edad, sucede y ya estás a otra cosa, como en aquella canción icónica de Tiffany que diez años antes lideró la lista Billboard. Corres tan rápido como puedes, te aferras a otra mano, te caes al suelo una y otra vez, y luego dices: «Creo que estamos solos ahora».

La Soprano acabaría viviendo en Düsseldorf y se convertiría en una de las más destacadas voces de nuestra lírica. El Director, mientras, continuaría por su camino, uno menos transitado, mientras hacía camino al andar, como en aquellos primeros poemas de Robert Frost y de Antonio Machado que comenzaba a leer en su escritorio lleno de libros de su casa de la calle Azkuene.

La Soprano fue su primer amor y la primera persona que conoció con un familiar directo amenazado por la banda terrorista ETA. «Aquellas palabras», las que «hacían daño», a eso se refería aquella noche en el Paseo Nuevo. Era por su padre. Ese día, por primera vez, experimentó de cerca, de primera mano, ese miedo. Estaba viviendo, como tantos en Euskadi, junto a su familia, el horror y la resaca de los años de plomo. Y las palabras que hacían daño eran exactamente eso, las amenazas, que a veces pueden herir casi tanto como el plomo.

Cuando el Director y la Soprano se conocieron, todavía estaba muy reciente en la ciudad el asesinato de ETA, en el año 1995, del carismático concejal del PP Gregorio Ordóñez. En política uno se convierte habitualmente en aquello a lo que presta atención, y ahí nació el despertar político del Director, precisamente con aquel asesinato. La violencia rompe cualquier silencio interior. La violencia, en cualquiera de sus modalidades, es realmente dolorosa porque perfora. Choca contra cualquier mundo, por pequeño que este

todavía sea. Pero no se trataba de violencia sin más. Aquellos eran asesinatos por razones políticas.

A Ordóñez lo mataron un 23 de enero de 1995 en la Parte Vieja de Donosti, con treinta y seis años, mientras comía en un restaurante en el que trabajó la *ama* del Director cuando llegó a San Sebastián con dieciocho años procedente de Navarra. La vida son círculos.

Las encuestas decían que Ordóñez tenía en ese momento muchas probabilidades de convertirse en el primer alcalde de la derecha democrática de la ciudad. Cuatro días antes de su asesinato, dijo: «Se les ha atragantado que seamos la primera fuerza a los del tiro en la nuca. Ellos son los únicos provocadores, porque aquí caben todas las personas de buena voluntad. Esta es una ciudad abierta». Ordoñez ganaría aquellos comicios municipales. Un PP sin su candidato fue la primera fuerza en Donosti por cinco mil votos.

En 1995, ETA también intentó asesinar, con un coche bomba, al entonces líder de la oposición, que sería después el cuarto presidente de la democracia. Se salvó por ir en un coche blindado y porque aquel comando actuó con precipitación.

Desde el guardia civil José Antonio Pardines, el primer asesinado por ETA el 7 de junio de 1968 en Villabona, en Gipuzkoa, hasta el gendarme francés Jean-Serge Nérin, la última de sus víctimas mortales, el 16 de marzo de 2010 en Dammarie-lès-Lys, cerquita de París, la banda terrorista asesinó a más de ochocientas cincuenta personas, provocó dos mil seiscientos heridos y realizó casi noventa secuestros.

El atentado con más víctimas fue en el Hipercor de Barcelona en 1987, con veintiún fallecidos. El funcionario de prisiones José Antonio Ortega Lara vivió el secuestro más largo de la banda terrorista, 532 días. ETA cesaría definitivamente su actividad armada un 20 de octubre de 2011, escenificando su desarme con la entrega de ciento veinte armas y tres toneladas de explosivos a las autoridades francesas.

Tras su disolución el 4 de mayo de 2018, en octubre de ese año se celebró un homenaje de los Gobiernos de España y Francia a las víctimas de ETA en Madrid. A esa ceremonia en el Palacio de la Moncloa asistiría el Director ya siendo el Director. Y se acordó de la Soprano y su padre, de Gregorio Ordóñez y de tantos otros.

Probablemente había sido entonces, con el impacto del asesinato de Ordóñez y tras «aquellas palabras», cuando el Director pensó por primera vez en serio en quién gobernaba qué y por qué, y en cómo se ganaba la Moncloa. Comenzaba así a escribir *El Manual*. ¿Cómo ganar lo improbable? Creyendo que no se podía hasta que lo consiguiera.

El terrorismo. La democracia. Las palabras. La memoria, el compromiso y la libertad eran una realidad muy dura y cruel, y unas breves notas al pie sobre los presidentes en España o menciones esporádicas en los libros de Historia de bachillerato no eran suficientes para reflejar todo aquel miedo, todo aquel dolor. Dieron paso a más, le hicieron sentir la necesidad de indagar, de profundizar, de saber más y más a fondo. De los diarios a los ensayos. De los libros a las obras completas. Y algún día, de la teoría a la práctica. No solo para entender las ideas, que también, sino para comprender una realidad en la que estaba viviendo y que desangraba su mundo.

La Moncloa, como averiguaría mucho más adelante, también había conocido a ETA de manera directa. El 23 de febrero de 1980, justo un año antes del fallido golpe de Estado de 1981 del teniente coronel Antonio Tejero, hubo una explosión en el helipuerto del Palacio de la Moncloa. Fue producida por un pequeño cohete anticarro y antiblindado de fabricación norteamericana lanzado por un comando de la rama ETA político-militar. En aquella Moncloa todavía no existía el Búnker.

El proyectil, conocido como Rocket Lancer M-28, era de reducidas dimensiones —de unos sesenta centímetros de largo por nueve de diámetro— y poseía una capacidad de alcance de ochocientos cincuenta metros efectivos. Podía utilizarse contra carros y blindados

y contra estructuras de hormigón. Si no alcanzaba su objetivo en esa distancia, se desintegraba por inercia. Se disparaba mediante un sistema de encendido eléctrico, por medio de un tubo convencional que servía a la vez de embalaje. Tenía una capacidad de penetración en blindajes de veinticinco centímetros. Pudieron haber lanzado el proyectil contra la residencia en Moncloa en plena sesión del Consejo de Ministros. Así lo afirmó la banda terrorista. Imagínense si hubiese ocurrido.

ETA fue considerada un grupo terrorista por las autoridades españolas, europeas y estadounidenses, así como por las Naciones Unidas. Y en el ejemplo de memoria, compromiso y libertad de las víctimas de ETA, el Director forjó su particular manual de resistencia, como toda una generación de vascos antes. Aprendió también que los hijos, con el tiempo, ven con los ojos de sus padres, como le sucedió a la Soprano.

Y luego estaba *El Diario Vasco,* decano de la prensa guipuzcoana, un periódico que es una institución y que celebra en sus páginas toda la riqueza de Donosti-San Sebastián, una ciudad muy ligada a la cultura, a la gastronomía y al deporte, pero que durante años tuvo que contar también el día a día de la violencia de ETA y de su entorno. Y los periodistas, por supuesto, estaban en el punto de mira.

Aquel periódico estaba liderado por un director único que en los años más duros de ETA no solo tuvo que soportar la amenaza constante del terrorismo, sino que aprendió a transformar su día a día en una resistencia continua.

El Director lo conoció en el mes de julio de 2001. Años después sabría que, cuando llegó a la redacción para hacer prácticas como colaborador en la sección de Cultura, la familia de aquel hombre llegaba a Madrid amenazada por ETA. El terrorismo impactaba no solo en su entorno profesional, lo que ya es durísimo, sino también en el personal.

Aquel director de *El Diario Vasco* sería una de las personas a las que, mucho después, el Director llamaría en momentos clave desde

el edificio Semillas para otear el temporal y preguntar cómo lo veía todo. Era un gran estratega —y no formaba parte de la «Brigada Aranzadi», como llamaban a los abogados del Estado—, el mejor consejero político que conocía, y no procedía de ese cuerpo jurídico de élite, sino del periodismo.

Ese hombre, además de un ejemplo, era un periodista con ojos abiertos, invictos, que dirigió el principal medio de comunicación de Gipuzkoa durante veinticinco años, en los que ETA asesinó al director financiero del diario. Él mismo recibió una carta de amenaza de la banda terrorista directa contra él que todavía conservaba y que, en su momento, nunca reveló haber recibido. Tenía una máxima que quedó marcada de manera indeleble en el Director: «Ahora hago lo que debo para algún día hacer lo que quiero».

¿Y qué es lo que realmente quería él?

El Director se licenciaría en la Universidad de Deusto en Humanidades y Comunicación. La facultad fue imprescindible en su formación porque le dio una perspectiva nueva con la que educar su mirada. Fueron tiempos de asignaturas y créditos, pero, sobre todo, de releer. Volver a *El guardián entre el centeno* y pensar, como hacía J. D. Salinger cuando acababa un libro, que ojalá el autor fuera un amigo suyo para poder llamarlo por teléfono cuando quisiera. Abrir un libro era dialogar con ellos. Repasar *Robinson Crusoe* viéndolo como Daniel Defoe decía que era, como una novela económica. Adentrarse en las *Grandes esperanzas* de Dickens y perderse con el *Ulises* de Joyce (sin entender nada en su primera lectura) o durante horas con Virginia Woolf. Bueno, confesemos, quería leerlo todo de Woolf: *La señora Dalloway, Una habitación propia, Al faro, Orlando, Noche y día…* El lenguaje era vino en los labios. Y el silencio, esas cosas desnudas, esa taza de café mientras leía, que le permitían ser uno mismo.

Todo fluía en un eterno presente. Y si no se podía cambiar de país, siempre podía cambiar de tema. Porque estaba ¡Wittgenstein! Y filosofía política, mucha. Podía pasar de tomarse unos *Fuegos con limón* con el primer libro de Fernando Aramburu a disfrutar de los

poemas de Robert Frost; de recoger hojas de hierba con Walt Whitman a conocer el árbol de la ciencia y de la vida gracias a Pío Baroja.

Leyó mucho a Karl Marx, a Friedrich Nietzsche, a Sigmund Freud… ¿William Faulkner? ¿Joseph Konrad? Todo. Aprendió a reírse, y mucho, de sí mismo. Y ayudaban, pero que mucho, todas las películas de Luis García Berlanga y aquel *Amanece que no es poco* de José Luis Cuerda. Aprendió a no confundir el desencanto político con la mansedumbre. Y a tener muchas ganas de que se acabara la bronca heredada, este empate político perpetuo. Aprendió, sobre todo, a ilusionarse través de una sencilla idea: «la España que queremos». La del reencuentro total poniendo freno al odio y al miedo a resolver el conflicto político que entonces era ETA, pero había también muchos otros nuevos abiertos que en aquel momento quedaban muy eclipsados por la tendencia de nuestro país a la polarización.

En aquellos años universitarios, de entre las argumentaciones conceptuales que más le impactaron, por ejemplo, estaba la diferencia crucial que establecía Marx entre revoluciones: mientras que las «revoluciones burguesas avanzaban arrolladoramente de éxito en éxito», escribía, «las revoluciones socialistas se interrumpían continuamente en su propia marcha». Y era la propia izquierda la que las suspendía cuando menos uno se lo esperaba. Ojo con eso. Para que, años después, cuando se creía que «el crimen político» había sido perfecto, siempre apareciera alguien y las retomara, volviendo «a lo que parece consumado para comenzar de nuevo». Así lo sentiría el Director en el año 2014, pero faltaba mucho para entonces. Y es que, como afirmaba preclaro Dante Alighieri, las cosas más perfectas son también las más susceptibles de recibir tanto aprecio como desprecio.

La política más poderosa tiene siempre una conexión clara con la vida. Hay un poema de Rainer Maria Rilke que todos los presidentes, al menos en sus segundos mandatos, deberían leer: «¿Quién *nos* ha hecho girar así, de modo / que, *hagamos lo que hagamos, siempre*

quedamos en la *actitud* de uno que se *marcha?*[1] Aunque lo disimulen, así les suele suceder. Se aceptan menos las críticas. Pues ejercer la presidencia suele ser menos novedosa y son recurrentes las huidas hacia adelante.

Tal vez, quién sabe, de más utilidad les serían los versos que siguen a estos, sobre todo el último: «Como aquel que desde la última colina / contempla el valle por entero, / y una vez más se vuelve, se detiene, / se demora, /*así vivimos: en despedida».*

En homenaje a Lucio Magri, el Director pronto comprendería que hoy «el viejo topo» estaba ciego. Nadie sabía ya de dónde venía ni adónde iba. Y entendió también, en aquellos libros de historia sobre nuestro país de Santos Juliá o Paul Preston, que en la narrativa política española un líder nunca se bajaba de donde se subía, siempre se caía del lugar al que ascendió. Y, aunque la realidad nunca había sido exactamente así, no importaba. Se escribía generalmente de este modo para que, con el paso del tiempo, esa percepción se convirtiera en realidad. En España una sola piedra podía desmoronar un edificio, una persona, y en una caída podía romperte como un huevo. Humpty-Dumpty.

Pero, al mismo tiempo, el Director se daba cuenta también de que España, además de un Estado compuesto, era un país complejo. El bipartidismo y las mayorías absolutas que se obtenían todavía entonces a nivel estatal lo habían enmascarado durante un tiempo, pero el país era una sociedad pluripartidista, muy diversa en lo identitario, político y social. Y esa pluralidad se iba abriendo paso.

Y si ya entonces una estrategia consistía en traer al presente las hipótesis del futuro, cuanto más profundizaba en la historia de España, más se daba cuenta de que dos mayorías eran las más idóneas para gobernar en nuestro país: la derecha y la izquierda plural. Ambas conectadas con la mayoría plurinacional, transversal y periférica que es la esencia real del Estado que somos. Dos modelos que garantizaban la convivencia.

El primero, la derecha plural, gobernaba durante sus años universitarios. Había realizado una primera legislatura brillante en la

gestión de 1996 al año 2000, que les llevó de un Gobierno en minoría del PP, sustentado en dos fuerzas nacionalistas como PNV y CiU, a una mayoría absoluta que se alcanzó gracias a dos grandes pactos con las comunidades de Euskadi y Catalunya como plataforma: el Pacto del Majestic en Barcelona y los pactos con el PNV en su sede, Sabin Etxea.

Era un modelo de éxito que entraría en crisis en su segunda legislatura, empañada por múltiples errores fruto de la prepotencia de gobernar en solitario: la boda de la hija del Presidente del Gobierno, que se gestionó como un acontecimiento regio; la toma de decisiones antes del hundimiento del barco *Prestige,* que constituyó entonces la mayor tragedia medioambiental de la historia de España; la humillante tarea de identificación de los sesenta y dos militares españoles que regresaban de una misión en Afganistán y que fallecieron en el accidente del Yakolev-42 y la decisión de que viajaran en ese avión; y, por supuesto, la entrada de España en la guerra de Irak, el no a la guerra mayoritario de los españoles y la posterior gestión del atentado del 11 de marzo de 2004, con el empecinamiento en dudar de la autoría islamista, dando prioridad como línea de investigación a la autoría de ETA. Hubo 193 muertos y más de dos mil heridos. Todavía faltaban unos años para ese suicidio político.

El segundo espacio mayoritario, la izquierda plural y la mayoría plurinacional que sustentaría uno u otro modelo, estaba muy fragmentado, por lo que se requería de mucha inspiración para visualizar la forma de articularlo. ¿Cómo ordenar tanta diversidad? En ese sentido, un libro marcó al Director: *Las nacionalidades españolas,* del segoviano Anselmo Carretero. El Director se hizo con su tercera edición, de Hyspamérica Ediciones, de San Sebastián, que estaba muy ampliada.

Fue como encontrar un porqué con el que soportar cualquier cómo. Todos los pueblos, en el pasado y en el presente, habían tenido problemas constitucionales que les habían envuelto en luchas diversas. Los franceses, los británicos, los alemanes, los suizos, los

estadounidenses podían discrepar en todo tipo de cuestiones sistémicas, de organización económica, cultural o social, pero se habían puesto de acuerdo en su esencia. En España, sin embargo, eso estaba sin resolver.

¿Qué era España? ¿Por qué y para qué vivían juntos los españoles? Carretero la concebía como «una Comunidad de pueblos». Integraba sin temor a esos pueblos en una España que era «nación de naciones», propugnando una estructura federativa para todos los pueblos que no los ahogara ni esterilizara bajo el unitarismo y con el fin de crear un clima propicio para la adecuada coordinación de la diversidad española. Lo que más impactó al Director fue la reivindicación de lo que denominaba «verdadero espíritu democrático castellano», que trataba de unir y servir a los pueblos sin coartar su libertad interior. Castilla, con sus «comunidades», no era España, sino un pueblo más, también víctima de una superestructura estatal que todo lo confundía a través de una visión radial. España, por tanto, era compatible con los ideales de todos sus pueblos. Los agravios históricos —esa era la tesis— nada tenían que ver con sus pueblos, sino con los diferentes regímenes.

Las palabras de Carretero podían sonar a mito, pero cuanto más las analizaba el Director, más se daba cuenta de que sus posiciones eran muy coincidentes con referencias intelectuales catalanas como Pi i Margall, Joan Maragall, Prat de la Riba, Macià o Companys. Catalunya siempre presente en el futuro de España, otra vez.

La España múltiple comenzaba a formar parte de la mirada del Director. Su pluralidad, su plurinacionalidad y cómo, partiendo del respeto y coordinación de sus diversidades, nuestro país podría reforzar sus lazos en una identidad común más fuerte. Alguna vez, como decía Pierre Bosch-Gimpera, habría que constituir España. ¡Cuánta razón tenía!

Pero en *El Manual* no se trataba de tener razón, sino éxito. Y el Director lo tenía claro, precisamente era ahí donde quería estar. Entre la izquierda y la derecha plural y junto a la mayoría

plurinacional, en el proceso de constitución de la verdadera España: la del reencuentro total.

---

[1] Está en el poemario *Elegías de Duino*; en concreto, la cita pertenece a la octava elegía.

Capítulo 5

EL ASESOR

El jefe de gabinete es un asesor que sabe que la política es un deporte de equipo. Todo el mundo debería reflexionar sobre esta frase. Quizás algunos de ustedes conozcan los monumentos a los soldados desconocidos, donde se hacen los principales cambios de guardia de los primeros ejércitos del mundo, y que homenajean a la persona que está detrás, como los asesores. Y a la que el ventajismo político no puede señalar ni de un lado ni de otro. Lo importante es que el asesor haga un trabajo profesional. Se puede señalar siempre a una persona, suele ser habitual. Pero los jefes de gabinete saben que un presidente aprende de sus colaboradores, de los funcionarios, de los empleados públicos, de sus altos cargos, porque un Gobierno es un equipo.

Un día cualquiera, en la biblioteca de la Universidad de Deusto, el Director encontró en un libro una fórmula matemática que le impresionó. Se trataba de una serie infinita de números naturales que empezaban con un cero y un uno; para continuar luego añadiendo números que eran siempre la suma de los dos anteriores. Así, una y otra vez, produciéndose entre ellos una relación de recurrencia. Lo que comenzó a papel y boli y, posteriormente, como un juego matemático mental que le gustaba se convirtió en casi una religión. La sucesión de Fibonacci se estaba apoderando de él.

«¿Dónde estaba Fibonacci en la política?», se preguntaba. Esta secuencia aparecía en las ciencias de la computación, en configuraciones biológicas y mucho, muchísimo, en la teoría de juegos. Se veía en la disposición de las ramas de los árboles, en las hojas y en los tallos, en las margaritas y en los girasoles. Se

mostraba de tan diversas maneras en la naturaleza que cómo no iba a estar en la configuración de una sociedad, un partido político o un Gobierno. El cero y el uno acompañarían desde entonces al Director para la planificación del espacio, el tiempo y el éxito en cualquier proyecto político. A cada semana le daría un uno o un cero.

Se trataba de establecer conexiones, interrelacionar y diseccionar los asuntos públicos, pero también los territorios, los lugares. Como muchos donostiarras, conocía parte del sur de Francia. Pero, siendo sinceros, a sus diecinueve años, y ya como universitario, aún no había salido del continente. Su primera vez sería un viaje a Londres. Era el año 2000 y allí estaba, en la ciudad de Dickens, de Shakespeare, de la melancolía para Yeats. La moderna Babilonia para Benjamin Disraeli. El único lugar en el mundo, junto a los mares del Sur, en el que, como nos recuerda Herman Melville, uno puede desaparecer por completo.

Londres era también la capital en la que uno de sus tres mejores amigos quería desaparecer tras un desengaño amoroso. Necesitaba un año sabático, un pequeño paréntesis. Este amigo sería, décadas después, un alto directivo muy cotizado en la banca en México, felizmente casado y con una preciosa hija. Pero así eran los diecinueve, un cóctel de emociones. Así son siempre. Así es el amor.

¿Qué hizo en Londres antes de dejar a su amigo allí? Pues lo típico, tomarse una foto frente al Palacio de Westminster, visitar su impresionante Abadía, viajar a través del tiempo en su Torre, presenciar el cambio de guardia en el Palacio de Buckingham, pasear por el Támesis, perderse por sus barrios y mercados y, en Notting Hill, encontrarse con una frase de Oscar Wilde que siempre le acompañaría: «Si puedes dominar una conversación en Londres, puedes dominar el mundo». Le faltaba mucho para ello, si es que gobernar un gran diálogo en solo una vida es realmente posible. Así son los años de universidad, una época en la que uno puede hacerse preguntas y soñar sobre su vida, más allá de sacarse un título. Como le dijeron en una ocasión: «Tener un título es como cuando te dan el carnet de conducir; ahora depende de ti ser un piloto de carreras».

Deusto fue tantas cosas para el Director que resulta muy difícil sintetizarlas en unas breves líneas, también porque en su proceso de transformación en la universidad influyeron varias personas con las que haría varios círculos en la vida.

En el año 2001, fue precisamente cuando conoció al Profesor, el primer asesor que entró en su vida y la persona que le llevó a su primera rueda de prensa. Se trataba de un acto conjunto organizado entre el Gobierno Vasco y la compañía Talleres Ezkoriatza S. A. (TESA). En aquel acto público hubo placa de inauguración, discurso del consejero del Ejecutivo vasco y visita a las instalaciones. El Profesor quería que el Director, a sus veinte años, viera cuál era la esencia de la economía real guipuzcoana y cuáles eran los pasos en directo para ejecutar un mensaje programado. Quedó enamorado de aquel ecosistema. Fue un flechazo a primera vista con la industria vasca. Y quería saberlo todo.

Eso le llevó a acelerar su aprendizaje sobre la economía real y, en concreto, le sedujo al instante el sector de la máquina-herramienta, con compañías pequeñas y medianas, de entre sesenta y cien trabajadores, que generaban ecosistema y protagonizaban una industria auxiliar dinámica, un sector que en España factura unos dos mil millones de euros, de los que más de la mitad corresponden a Euskadi y, de estos, un sesenta por ciento a Gipuzkoa. Se enamoró.

Aquel profesor era un profesional fuera de serie que, como asesor, a cada pregunta siempre tenía una respuesta clara. Sabía hablar. Asesoraba a diversos clientes en Euskadi en estrategias de asuntos públicos mientras trabajaba como director de comunicación —*dircom* se diría con el tiempo— en el despacho de Cuatrecasas, una de las firmas de abogados más importante del país.

Era un hombre políglota, criado en el centro de San Sebastián, hecho a sí mismo y con una habilidad especial para identificar los asuntos relevantes sobre cada cuestión y combinarlos después con una mirada histórica y estratégica sobre acontecimientos globales para obtener una conclusión. Fue también el *dircom* de ADEGI, la

patronal empresarial guipuzcoana, cuando ETA asesinó a su presidente, José María Korta, el 8 de agosto del año 2000, al hacer explosión un coche-bomba estacionado junto a su empresa. La huella de ETA otra vez.

Gracias a su profesor, el Director no solo asistió a su primera comparecencia pública, sino que realizó su primer *Manual de gestión de crisis* años después, ya en Madrid, con veinticuatro años. Fue para la compañía Bellota, que fabrica herramientas y productos para los sectores de la construcción, agricultura, industria y jardinería para todo el mundo.

Este profesor supo ver al asesor que habitaba en el Director. Y supo también cómo tentarle, captar su atención y dar con la tecla para animarle a que siguiera formándose por su cuenta. Lo logró. Había tenido una estancia en Estados Unidos en plena presidencia de Bill Clinton y solía contarle cómo era *El planeta americano,* un ensayo de Vicente Verdú que le regaló.

Los Estados Unidos eran palabras mayores para el Director. Y encima Clinton. Lo sabía todo del aún entonces presidente. Aquella victoria icónica de 1992 con el «Don't Stop» de Fleetwood Mac como banda sonora[2] que nos animaba a sonreír al despertar, a tomarnos un poco de tiempo para abrir los ojos y mirar el día, para ver las cosas de otra manera y, sobre todo, no parar… De pensar en el mañana. ¿Quién no la ha bailado alguna vez? Se estaba construyendo un puente hacia el siglo XXI.

Pero lo que más le fascinaba de Bill Clinton no era la historia de su presidencia, sino lo que le había sucedido, muy joven, a los treinta y dos años.

Clinton acababa de convertirse en el gobernador electo más joven de la historia en Estados Unidos, corría el año 1979 y a medida que avanzaba su mandato se sentía cada vez mejor como gobernador de Arkansas. Sin embargo, en aquella legislatura había enfurecido a las élites y grupos de presión más importantes, y cada vez había más quejas al incremento de impuestos; la Casa Blanca de Jimmy Carter, por otra parte, rompió una y otra vez su promesa de no enviar

refugiados cubanos a la base de Fort Chaffee, lo que generó gran rechazo social en Arkansas. Clinton minimizó ese desgaste, porque había logrado sacar adelante una larga lista de leyes e iniciativas administrativas progresistas de las que estaba muy orgulloso y que tenían gran aceptación tanto en materia de empleo y educación como en asistencia social. Sin embargo, lo que nunca pudo imaginar en su hasta entonces exitosa carrera sucedió contra pronóstico en su campaña de reelección: una derrota.

En política, el fracaso enseña habitualmente lo que el éxito oculta, y la noche de las elecciones estaba tan hecho polvo que no se creía capaz de hacer frente a la prensa. Era el primer gobernador de Arkansas en no conseguir un segundo mandato en veinticinco años. Muerto en vida. Finalmente salió, agradeció a todo el mundo su labor, ofreció su cooperación al republicano ganador, Frank White, y lamentó profundamente no poder seguir haciendo un trabajo que tanto le gustaba. Encontró un nuevo hogar, una pequeña casita, y como el resto de los empleados de su despacho como gobernador, él también tuvo que ponerse a buscar curro.

Entonces, como en tantas ocasiones en política, surgieron los monstruos entre sus antes supuestos amigos o aliados y hoy enemigos o adversarios. Pero en ese momento el joven Bill no sabía diferenciar los unos de los otros, solo el tiempo lo pondría todo en su sitio: «¿Por qué no te vas fuera de Estados Unidos?», «¿Por qué no te vas del estado?», «¿Por qué no te vas a presidir la World Wildlife Fund, ese grupo de defensa medioambiental de Washington D. C., cuya labor siempre has admirado tanto?», «En definitiva, Bill, ¿por qué no te vas?».

Como un pez fuera del agua, parecía que Clinton sobraba. En su estado, Arkansas, solo recibió una oferta laboral, la del bufete Wright, Lindsey & Jennings. Tenía grandes oportunidades fuera, pero, tras hablarlo con su mujer, Hillary, tomó la decisión más importante de su vida: saber volver es siempre una vuelta a lo básico en un buen manual.

Primero, había que ser humilde y olvidarse de que fue gobernador. No abandonar su territorio, Arkansas, ni a sí mismo, y aceptar la oferta del despacho, porque le permitiría seguir siendo útil a su comunidad a través de sus clientes y ser ciudadano, enraizándose aún más.

Segundo, meses después, preguntó a su entorno por qué había sucedido su derrota. Y las respuestas le sorprendieron. Más allá del problema de los refugiados, los impuestos de las matrículas o la enemistad de los *lobbies,* estas fueron algunas de las razones: «Después de convertirte en gobernador, jamás me preguntaste por mis hijos»; «Te quejabas demasiado de tus circunstancias sobrevenidas, pero no te concentraste en resolver tus problemas políticos»; «Estabas obsesionado por lo que querías hacer y ajeno a lo que queríamos que hicieras»; «¡La gente pensó que eras, lisa y llanamente, un gilipollas!».

Bill se dio cuenta de que todos estos motivos tenían algo de verdad. Pensó en todo lo que podría haber hecho mejor y encontró el tercer punto. La mayoría votó contra él para enviarle un mensaje, pero no lo habrían hecho de saber que iban a perderlo.

El voto de castigo, por tanto, tuvo su parte de culpa, pero nunca fue lo que marcó la diferencia. *El Manual* es claro, la sociedad solo acepta un determinado número de cambios y hay que saber identificar cuáles y cuándo en el ejercicio de Gobierno. Hay que ser muy valiente para no autoengañarse y muy fino en no fallar ni en la cantidad (demasiados) ni en cuáles son las transformaciones (imprescindibles) que los electores quieren que se impulsen prioritariamente para mejorar su vida. Y no hay término medio.

Saber volver es regresar siendo otro. Clinton nunca lo olvidó desde que, en 1983, juró el cargo por segunda vez como gobernador y hasta que alcanzó la presidencia y acabó venciendo a todos.

Pero para el Director Estados Unidos no solo era su admirado Bill Clinton, sino que el país también tenía una derivada familiar para él. Por su venas corría sangre de pastores porque, como ya se ha dicho,

su abuelo materno, su *aitona,* que había luchado en la Guerra Civil y cuyo hermano murió en la contienda, siempre había sido pastor en Navarra de un tipo de oveja concreta, la *latxa,* y su *ama* desde muy pequeño le había contado que uno de sus tres tíos navarros —tenía además cuatro tías— se había ido muy joven de pastor allí siguiendo una tradición centenaria, que existía tanto en Euskadi como en Navarra, de exportar pastores adiestrados a Estados Unidos.

El pastoreo tiene técnicas aplicables a la empresa y a la vida. Puede haber un «pastoreo controlado», que es aquel en el que la dirección o manejo es asumida por una persona, o un «pastoreo incontrolado», que es aquel en el que no hay intervención humana. A partir de aquí el pastoreo puede ser continuo, con el hilo, mixto, rotacional o incluso en estructura celular.

La paciencia y la fidelidad a los procedimientos se aprenden y mucho en el pastoreo, y eran la divisa de su familia, conocida en Lakuntza como Casa Txuri, 'la de color blanco'. En los años sesenta, el tío del Director, junto con otros pastores, había formado parte de la influyente diáspora vasca y navarra en el noroeste de Estados Unidos, protagonizando una revolución ganadera que llevaba esos valores por bandera. Era una huella de más de ciento cincuenta años de historia que seguía viva pese a que aquel pastoreo tradicional que exportó el modelo de la trashumancia a esos duros territorios estadounidenses estaba ya entonces en vías de extinción.

Las condiciones de trabajo eran muy duras. Los pastores recorrían durante semanas o meses las laderas con el ganado, durmiendo a la intemperie y bajo condiciones climáticas extremas. La mayoría, como su tío, volvería a Euskadi o Navarra. Pero otros se quedaron formando una comunidad muy fuerte y políticamente relevante como congresistas o gobernadores. Hasta el punto de que el *lehendakari* José Antonio Ardanza fue recibido por el propio presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan, un 22 de marzo de 1988 en la Casa Blanca, tras una intermediación que corrió a cargo del republicano Paul Laxalt, que había sido gobernador de Nevada y era uno de los

hombres de máxima confianza de Reagan. Los Laxalt fueron grandes impulsores de la cultura vasca en Estados Unidos.

Ninguna comunidad en España ha logrado algo semejante. Por ello, para el Director, Estados Unidos no solo era atractivo por las elecciones presidenciales, que tanto le gustaban y le inspiraban. Sentía que también había algo de su familia allí.

Poco después, un día cualquiera de 2002, casi terminando la universidad, llegaron también a la vida del Director «los susurradores». Lo primero que supo de ellos fue a través del libro *Vida política y televisión,* de 1990, que había escrito uno de los dos. El Director tenía nueve años cuando se publicó, lo leería con veintiuno.

A los susurradores no los pudo conocer en Deusto, porque no eran de San Sebastián, sino de Madrid. Pero los estudió a conciencia durante la universidad, devorando cada recorte o mención en los periódicos sobre ellos, junto a la historia de otros asesores políticos que iba incorporando a su archivo particular.

Eran una pareja de asesores que se estaba haciendo célebre en los cenáculos madrileños del poder por sus consejos a diferentes políticos. Un director de periódico los bautizó como «los visitadores», pero a él le gustaba más llamarlos «los susurradores». Cuanto más investigaba sobre ellos, más interesantes le parecían.

Habían asesorado al tercer presidente de la democracia en el año 1993, cuando el Director tenía doce años, y años después volverían a la primera línea política con el quinto presidente. Para entonces tenían más apodos. Y la vida, como hace círculos, procuraría que el Director y los susurradores se encontrasen y, también, que le firmasen aquel primer libro sobre televisión que consultó en la Universidad de Deusto.

También fue entonces cuando leyó por primera vez un libro que le cautivó sobre las primeras elecciones democráticas, de 1977. Estaba escrito por un riojano único en nuestro país. Era el decano de todos los directores de periódico, nadie en España había estado más tiempo al frente de un gran diario de información general, salvo

quizás Martxelo Otamendi. Para que se hagan una idea, fue tan precoz que ya era director en 1980, cuando el Director ni siquiera había nacido.

Lo leyó todo sobre él, todas sus obras, con ese estilo tan característico suyo, traducidas incluso al francés; había entre ellas historias apasionantes sobre dos siglos que le apasionaban, el XVIII y el XIX. Este mismo periodista un día cualquiera diría sobre el Director lo siguiente: «Ahora que ha dejado de tener ningún poder digo hoy por primera vez que ha sido el mejor jefe de gabinete de la democracia, el mejor jefe de gabinete que ha pasado nunca por Moncloa. Que su inteligencia estratégica, su estilo organizativo, su capacidad de aunar talentos en una maquinaria bien engrasada y su capacidad de interlocución siempre con buen talante, con rostro humano, van a marcar un antes y un después». ¡Faltaban diecinueve años para que sucediera!

La vida era entonces como ese poema de *Versión Celeste* de Juan Larrea, el poeta de cabecera del Director, y que tanto le gustaba cuando decía aquello de que vivir es un racimo imposible de alcanzar.[3] Larrea había acompañado a Pablo Picasso cuando comenzó a pintar el *Guernica.* No le importó estar en la sombra. Estuvo también con Luis Buñuel durante la redacción de muchos de sus primeros guiones.

Juan Larrea, aquel *Oscuro dominio.* Cada vez que leía sus versos pensaba en qué se le habría pegado de su estancia en París con tan ilustres artistas. Quería identificar cualquier matiz, cualquier correspondencia, coincidencia o influencia en sus palabras, silencios o signos de puntuación. Pero ni falta que le hacía. Cuanto más Juan Larrea habitaba en su interior, más se daba cuenta de que este ya había alcanzado en su corazón la altura de los más grandes de la literatura. Así lo sentía.

Para Larrea la poesía era visión, videncia, profecía, escarbar en el sentido del mundo y desvelar la verdad profunda de las cosas. Era estimulante para el Director, realmente sugestivo. Así comenzaba a ver también la política.

La poesía se diferenciaba de la prosa por su cualidad visionaria. El poeta, por tanto, era un vidente, un profeta llamado a revelar todo aquello que la vida sugiere y, sin embargo, al mismo tiempo a través de sus versos esconderse, podía permanecer oculto. El poeta tenía algo de consultor político.

El lenguaje, las palabras, los conceptos comenzaban a convertirse en una religión para el Director. Tenían carne y hueso, ropas y gestos. Eran el único motor de la imaginación, capaces de traducir la intimidad, las emociones y los pensamientos más profundos. Más que comunicar, conectaban. La comunicación política era un juego de vasos comunicantes entre lo que sucede dentro de uno mismo y lo que sucedía fuera. Y le daba mucho que pensar.

¿Cómo romper los modelos clásicos en política? ¿Cómo construir nuevas gramáticas para gobernar la conversación? La poesía tenía una originalidad que la hacía muy especial para pensar fuera de la caja, pues se expatriaba del verbo. ¡Pero si el verbo era el rey en política! Precisamente por eso, su ausencia deliberada en muchos poemas convertía a la poesía en el mejor identificador para aprender cómo desterrar los «discursos de madera», tan habituales en lo público. Era como aprender a moverte en el campo, al igual que en el fútbol, sin balón. Sin verbo en política. Sin balón.

Para avanzar y sorprender cuando tuviera la primera oportunidad, tenía además que encontrar el punto exacto de distancia necesario para romper con aquellos modelos clásicos. Solo si pateaba el tablero podría proponer recomendaciones más lúcidas, con nuevos contenidos y nuevas políticas.

Terminaba la universidad. Y llegó ese día cualquiera en el que tuvo que tomar una decisión. Seguir estudiando o no. Quedarse en Euskadi o no. Recordó entonces aquello que le dijo su *ama* cuatro años antes de entrar en Deusto: «Algún día tendrás que elegir entre Madrid o Barcelona». Difícil elección. La pregunta le sobrevolaría toda la vida. ¿No se podía querer a las dos? Había que empezar por una. Y se decidió por Madrid.

La ciudad donde todo comenzó. La ciudad en la que comprendió la esencia más íntima y personal de aquel verso. Vivir, ese racimo imposible de alcanzar. Llegaba a Madrid. Distrito Federal.

---

[2] Aunque la canción es de 1977, pertenece al ICÓNICO (con mayúsculas) álbum *Rumours*.

[3] Es un verso que pertenece al poema «El uso de la palabra», incluido, como se dice en el texto, en el poemario *Versión Celeste* de Juan Larrea, publicado en 1970.

Capítulo 6

DISTRITO FEDERAL

Un jefe de gabinete debe aceptar los retos, ser persistente ante las dificultades, comprender el esfuerzo como un camino hacia la destreza en el que aprender de todas las críticas y donde encontrarse —es un truco— con lo que quede de aquel niño para recuperar su inocencia más profunda, sobre todo en los malos momentos, que siempre son los más habituales en política. Un director debe saber que la inspiración consiste precisamente en sacar enseñanzas del éxito de los demás y de cómo ellos superaron dificultades similares antes que tú. Ayuda ser normal, que en un Gobierno suele ser lo más revolucionario.

Cuando vienes a Madrid, eres de Madrid. Así recibieron al Director al final del verano de 2003. Viajó desde Donosti en un autobús que hacía el trayecto de madrugada y llegó al amanecer. Sus primeros días allí fueron mixtos, algunos sonaban a Elefantes y a Azul, y otros eran rojos rojos, y Madrid, como toda gran ciudad, se le antojaba *terriblemente cruel*. Era la capital de España, capital global y la única de Europa de origen árabe, era una ciudad extraordinaria. Que pronto sería también, en la política doméstica, «capital de Madrid-España-
Madrid», Distrito Federal.

Hizo de todo en su primer año. Trabajó de camarero, limpió billares, hizo prácticas en la radio gratis. Y, por supuesto, su primera declaración de la renta a lápiz. ¿Por qué? Para no equivocarse y luego poder pasarla a boli. Entonces, la primera declaración, salvo que pudieras pagarte una gestoría, te la hacías tú. Nunca se olvidó de cómo se hacía. Aquellas casillas y sus descripciones crípticas y

secas en formato cuestionario. Era un lenguaje tedioso hasta que te familiarizabas con él, como cuando rellenabas la solicitud de becas en la universidad.

Le ocurría desde Deusto. Ante cada novedad que encontraba, le gustaba profundizar hasta el final. Fue incluso a conocer las instalaciones de la Agencia Tributaria en una jornada de puertas abiertas. Quedó completamente maravillado.

Madrid fue para él un bautismo de realidad. Donosti venía a ser un París en miniatura, pero esa era una expresión que explicaba la belleza de la ciudad en clave local. Madrid sí que era como París, Barcelona, Berlín o Londres, una ciudad planeta con luces de luciérnagas. Se la pateó, comenzó a ir a todos los sitios andando para poder cartografiarla mejor en su cabeza y aprendió a orientarse por Madrid primero por las tiendas de El Corte Inglés. Y luego a través de las bibliotecas.

Iba enamorándose de sus propias joyitas por el camino, como la calle Huertas, médula ósea del barrio de las Letras en Madrid, que un tiempo habitaron Quevedo, Góngora o Galdós, pero también Arturo Pérez-Reverte, pues en su número 73 había estado la sede del diario *Pueblo,* catedral espiritual y santo grial del que bebieron estos y tantos piratas periodísticos. A dos de los más históricos los conocería años después.

Caminaba mucho por la ciudad, al principio sin ningún rumbo. Necesitaba andar, como en San Sebastián, para perimetrar la amplia geografía de la ciudad. Y para sentirse seguro, pero también para superar las horas muertas —que las había, y muchas en aquellos doce primeros meses en la capital, que fueron difíciles— mientras le rozaban disparos de insatisfacción.

No estaba solo. Y eso le salvó. Una de sus mejores amigas de la Universidad de Deusto de Donosti, que le conocía desde los dieciocho años, era su compañera de piso. Con ella había compartido muchas risas, charlas y complicidades junto con muchos otros compañeros durante todos sus años de carrera, pero su amistad, al contrario de lo que ocurre tras esos años universitarios,

nunca había decaído. Desde el primer curso, cuando se conocieron, sintieron una afinidad que se había mantenido en el tiempo. Además (se había fijado), le quedaban rabiosamente bien los vaqueros Bonaventure. En la carrera, ella había sido la capitana del equipo de Deusto en la Liga Nacional de Debate Universitario (LNDU), a la que también pertenecía el Director y que trataba de imitar los debates de competición que se realizaban entre los campus estadounidenses. La película *Escúchame,* protagonizada por el actor Kirk Cameron en 1989, no solo inmortalizó en nuestro recuerdo el que probablemente sea el mejor sencillo de la historia, «Forever Young» de Alphaville, sino que también fue la génesis de esta iniciativa que continúa en nuestros días.

Dicen que la vida consiste en bailar con estilo, bailar el momento. La Capitana y el Director decidieron compartir piso mientras estudiaban un máster en la capital y, aunque faltaba un poquito para que empezara a darse cuenta de ello, aquella chica terminaría siendo su mujer.

El Director había llegado a Madrid con un presupuesto limitado. Con lo que había ahorrado su *ama* para ese momento, creía que podría sobrevivir bien durante un año, pero a los nueve meses ya no le alcanzaba y sus hermanos tuvieron que ayudarle económicamente para no preocupar a la *ama.* Hubo muchísimos momentos en los que todo, literalmente todo, pudo saltar por los aires. Momentos en los que se encerraba en su cuarto entre innumerables libros y periódicos que hacían invisible su minúscula habitación y seguir allí se le hacía «Insoportable», como aquella canción de El Canto del Loco que se ponía una y otra vez.

Llegó con todo y parecía que se iba a tener que volver a Donosti sin nada. Madrid D. F. es muy dura al principio. Es una ciudad a la que hay que dárselo todo, esa es su esencia. Si resistes, te lo devuelve. Pero hay que resistir. Es una apuesta total. Y mientras caminaba dirigiéndose a «Algún lugar», le acompañaba Duncan Dhu resonando en su cabeza. Iba conociendo Madrid poco a poco,

gastando suela junto a las canciones de Mikel Erentxun, Diego Vasallo y Juan Ramón Viles.

Intentaba seguir el ritmo. Y, aunque creyera que no, se le hacía tarde siempre. Madrid era mucho más veloz que Donosti, más frenética, era una ciudad de luces cegadoras que no esperaba a nadie. Pensó muchas veces en abandonar, creía que todo lo que daba a la ciudad era en balde. Era un chico de provincias al que Madrid le resultaba literalmente inmensa.

La primera casa en la que vivieron fue en la pequeña calle Juan Pradillo, muy cerca de la Ciudad Universitaria y de la avenida Pablo Iglesias, en la que hay precisamente un busto en reconocimiento al fundador del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Ese busto es una copia exacta en arenisca de la efigie histórica de granito que fue desenterrada el 7 de febrero de 1979 al hilo de la nueva democracia española y el centenario del partido.

La cabeza de Pablo Iglesias había estado oculta en el madrileño Parque del Retiro desde el final de la Guerra Civil para evitar su completa destrucción por parte de las autoridades franquistas. La enterraron en 1939, en lo que hoy se conocen como los jardines de Cecilio Rodríguez, dos milicianos que la rescataron por la noche entre los restos del monumento del parque del Oeste frente al paseo de Camoens, donde se había instalado en 1936, el año de su inauguración. De vez en cuando, el Director se sentaba a leer cerca de aquel busto, buscando inspiración. No sabía muy bien por qué, pero lo hacía.

Allí residía, a unos nueve minutos en coche del Palacio de la Moncloa. Estaba estudiando un máster en Información Económica en la Universidad Complutense, que está al lado, y muchas veces acabó buscando una sombra en los alrededores del Complejo de la Moncloa cargado de libros que leer, como tantos estudiantes. En algunas de esas ocasiones, muy tímidamente, se acercó a ver su gran puerta: «Presidencia del Gobierno. Complejo de la Moncloa». Allí se fijaba en los coches y las personas que entraban y salían y elucubraba si en alguno de ellos viajaría el Presidente. Aún no tenía

educada la mirada orgánica y no reconocía entre coches oficiales y comitivas ni quién era quién. Tenía veintitrés años.

Piensen que tras su primer año viviría también el 11-M, el peor atentado terrorista de la historia de nuestro país. Todavía se le encoge el corazón al recordarlo. La gran ola de solidaridad en las calles, aquella manifestación a la que fuimos todos. Más de doce millones de personas en toda España, incluso el entonces príncipe. Nunca antes un miembro de la Casa Real había acudido a una marcha de este tipo.

Estaba durmiendo aquel día y su *ama* le despertó para asegurarse de que no iba en los trenes. Difícil describir todo lo que sucedió y la rabia que le embargó. Años después, los que lo vivimos seguimos recordando cada detalle. También el cambio político que se produjo con la victoria del quinto presidente, el segundo socialista, en una campaña electoral, cuya votación estaba prevista para el 14 de marzo, que se detuvo aquel día 11. Entonces, y por primera vez desde el 23-F, el rey se dirigió a la ciudadanía sin ser Navidad: «Me gustaría fundirme con cada uno en un abrazo cargado de consuelo y tristeza».

Una gran parte de la ciudadanía vinculó los atentados con la entrada de España en la guerra de Irak, tesis que el Ejecutivo de entonces rechazó. Desde el Palacio de la Moncloa se mantenía que el principal sospechoso era ETA, a pesar de que ya habían aparecido los primeros indicios que apuntaban al terrorismo islamista, único responsable de los 193 muertos y dos mil heridos. Grave error. Se estaba fraguando, ante tamaña tragedia, la mayor manipulación informativa de nuestra historia. El propio presidente (el cuarto de la democracia) llamó a los periódicos asegurándoles que ETA estaba detrás de los atentados, pero los españoles calaron la mentira, que tuvo un enorme impacto electoral. Y los periodistas discreparon de la versión oficial. El 11-M generó en el naciente Madrid D. F., y también más allá de la M-30, un nivel de tensión que ha marcado la pauta de la confrontación social y política española hasta hoy. Donde antes se decía crispación hoy decimos polarización.

Tras su primer año en Madrid D. F., el Director se trasladaría con la Capitana y varias compañeras suyas al barrio de Chamberí, a dos pasos del intercambiador de Moncloa. Compartía piso con cinco mujeres. Para entonces ambos estaban muy pendientes el uno del otro, aunque disimulaban sin decirse nada.

Chamberí era —es y siempre será— una auténtica oda a la vida: comercios, restaurantes, tiendas. Era un barrio pensado para cualquier situación, con todo tipo de servicios. También un auténtico paseo escultórico al aire libre. Allí vivían además muchos de los amigos que fueron haciendo en la capital mientras se iban asentando. No era nada raro en esa época ver al Director con un colchón en la cabeza por aquel distrito de un lado a otro, pues le tocó ayudar en muchas mudanzas de amigos. Los colchones eran una pieza muy codiciada. Costaban una pasta, de modo que, cuando te ibas de una casa, te lo llevabas a la siguiente.

Aquel Madrid de 2003 todavía no era Madrid D. F. de hoy, aunque fue en esa época cuando comenzaron a asentarse las bases de aquella filosofía de «Distrito Federal». Acababa de suceder el «tamayazo», que fue el nombre que los periodistas pusieron a la votación celebrada el 30 de junio de 2003 en la Asamblea de Madrid donde dos parlamentarios del PSOE, Eduardo Tamayo y María Teresa Sáez Laguna, impidieron con su abstención en la segunda votación de investidura la elección de un socialista como nuevo presidente de la Comunidad de Madrid. Este caso de transfuguismo obligó a repetir las elecciones en octubre de ese mismo año, tras las que el PP mantuvo la presidencia madrileña.

Desde entonces, Madrid quiso convertirse a toda costa en el epicentro de la tensión española. En ese año la ciudad se dividiría en barrios cada vez más enfrentados mientras sus gobernantes comenzaban a plantear una batalla de alto riesgo al Gobierno de España —tanto daba el signo político que tuviera—, borrando todo rastro de lo que podía ser la «derecha plural».

Nacía lo que el Director denominaba, ya entonces, «el Washington-Madrid» o Madrid D. F., cuyo objetivo era posicionarse como

la gran metrópoli frente a todo y todos. Ese núcleo de poder se estaba configurando a través de una estrategia institucional de acumulación de fuerzas capitalinas —políticas, económicas y mediáticas— frente a las periferias con Madrid, o más bien el «Gran Madrid», como escenario eterno de una batalla de largo alcance que encontró en el singular PP de Madrid su clavo del abanico.

Ya entonces no toda la derecha veía clara esa apuesta por considerar que diluía la derecha plural y se corría el riesgo de acabar lanzando mensajes explícitamente agresivos desde Madrid contra la España periférica y transversal.

Sin embargo, 2003 finalizaría con un proyecto político en consolidación. Madrid no era una autonomía más, ni tan siquiera solo la capital; Madrid era ya España. La sede de la Comunidad estaba en la Puerta del Sol, en el kilómetro cero. Madrid marcaba el rumbo ya hacia su transformación en Distrito Federal.

Avanzó 2004 y un día cualquiera de ese verano, de repente se produjo la llamada. La del Director a su *ama*. Una llamada muy especial. En aquella cabina que había al comienzo de la calle Hermanos Bécquer.

«Paren los relojes y acallen los teléfonos»,[4] dice el poeta británico W. H. Auden para momentos como este. Aunque entonces el Director no tenía saldo en el viejo Alcatel de prepago, en aquellos años 2000 todavía había cabinas telefónicas. Fue desde una de ellas, situada junto al Paseo de la Castellana, desde donde telefoneó a su *ama* llorando porque había conseguido su primer trabajo como profesional. Sería consultor en una de las primeras firmas de comunicación y relaciones públicas del país. La Capitana era becaria allí y, a través de una amiga que hacía funciones de recepción y recursos humanos, logró que le hicieran una entrevista en un proceso de selección que tenían abierto. Como siempre, las grandes oportunidades de su vida llegaban de mano de mujeres que confiaban en su capacidad y apostaban por él. El Director la superó.

Para su primer día de trabajo se compró un traje en el Zara de la calle Princesa con el dinero de un amigo. Su economía ese mes

estaba al límite y lo necesitaba para ir a trabajar al día siguiente, porque los consultores en Llorente & Cuenca (hoy LLYC) iban de traje. Entonces nadie arreglaba el bajo en veinticuatro horas y entre sus compañeras de piso, la Capitana y él mismo hicieron lo que pudieron.

A la mañana siguiente, cogió el autobús 61 y llegó a Hermanos Bécquer, 4, la primera sede de LLYC, situada frente a la embajada de los Estados Unidos. Toda una declaración de intenciones. La leyenda de esa pequeña calle de Madrid decía que allí vivió la Collares, la mujer del dictador Franco, y cierto es que alguna vez el Director vería por allí a Pocholo Martínez-Bordiú; como también vería, cuando salía para comer un bocata en el Bar José Luis, en una casa contigua al despacho, a Leandro, el hijo bastardo de Alfonso XIII, y su característico bigote.

Antes de entrar en aquella oficina, el Director reparó en que, junto al logo de la firma, y con una iluminación muy cuidada, se indicaba de manera solemne: «Consultores de Comunicación», como si fuera un despacho de abogados. Ese enfoque era una gran novedad en el mundo de la consultoría en España. Se organizaban entonces por colores: el rojo, el azul, el equipo oro… La metodología, todo, era muy especial. En aquel lugar mágico, el Director soñaba con construir el futuro.

Solo que antes tenía por delante el reto de superar su primer día en ese trabajo. Tarea harto difícil porque en la misma puerta, sin piedad, el bajo de su pernera izquierda capituló. El Director intentó arreglar el dobladillo como pudo. Se le cayó el mundo encima mientras notaba que alguien entraba y se le acercaba. Ese primer día no quería ni moverse del escritorio. El bajo de su pie era kilométrico.

Sin embargo, el protocolo en LLYC requería conocer a los jefes. Subió a la sexta planta y allí estaba el CEO tomando un café. Sonrió y le dijo: «Hombre, tú eres el del bajo del pantalón». Esa fue la primera vez que vio a su Mentor, y se paró el reloj.

Se hicieron muy amigos. El Mentor era un hombre excepcional, con unos valores tan grandes como su inteligencia. Desde el primer minuto, le dejó ir a la pequeña biblioteca de la firma, que entonces estaba en la sala de juntas de la sexta planta, para llevarse libros y hojear una fantástica publicación sobre comunicación, la revista *Imagen*, de Argentina. Allí encontró por primera vez un ejemplar de *Behind The Oval Office*, de Dick Morris, el principal estratega y consultor político del presidente Clinton, editado en 1997. Cómo no. Ese año, también gracias a la revista *Imagen*, se aficionó a un programa argentino sobre comunicación política y empresarial llamado *La hora de Maquiavelo*. Lo presentaba el consultor Diego Dillenberger y se emitía en Cablevisión, Canal Metro, y alguien lo subía religiosamente a internet.

Algunos libros, la mayoría, el Director los devolvía. Otros no. El Mentor lo sabía y disfrutaba con ello. Era el mejor de los mejores.

Aprendió a gestionar cuentas, a redactar informes y recomendaciones, a ser efectivo en las reuniones. Aprendió también un sentido de la responsabilidad. Y a conjugar las tres «pes»: paciencia, prudencia y perseverancia. En ese entorno voló su imaginación. Y, aunque ni se lo imaginaba, fue entonces cuando el Director se encaminó rumbo a ser el Director.

Aquel 2004 fue el año en el que el Director y la Capitana se enamoraron y se dieron el primer beso. Sucedió tras ver la película *Antes del amanecer.* Se acababa de estrenar la segunda parte, *Antes del atardecer*, y fueron a disfrutarla al cine. Les gustó y se hicieron con una copia de la primera, el mítico filme de 1995, protagonizado por Julie Delpy y Ethan Hawke, en el que Jesse, un turista estadounidense, y Celine, una estudiante francesa, se conocen por casualidad en el tren que va desde Budapest a Viena. Podría ser el principio de una relación y Jesse le pide a Celine que se baje en Viena para pasar el día con él. Ella acepta. ¿Qué es eso tan especial que puede unir a dos personas tan fuertemente? ¿Qué sería de ellos a la mañana siguiente, cuando Jesse tomara su vuelo? En el intento estaba la respuesta.

La Capitana era independiente, única, decidida, ya era así en Deusto, también como compañera de piso. Pero un día, así sucede, el Director se fijó un poco más. Le daba tiempo a tener sus novios en Madrid y al mismo tiempo a presentarle posibles novias, que a él que nunca le cuadraban.

Como compañera de piso, ella le ponía en su sitio; como si fuera una espía, le ponía la música y la letra. Siempre y cuando quisiera escucharle, el Director tenía ya entonces la habilidad de hacerla sonreír. Cuanto más se conocían como compañeros de piso, más le encantaba. En realidad, no debería habérselo pensado ni dos veces. Cualquier observador externo, como llegó a decirle uno de sus tres mejores amigos, lo hubiera visto a la primera. Ella era precoz, feroz y bella como la nieve en Nueva York. Tenía los ojos de Bette Davis, como en la canción de Kim Carnes. Podía generarle inquietud sin apenas esfuerzo. Directamente le desarmaba.

Tenían ambos veinticinco años y, cuando la besó por primera vez, lo supo. Para entonces ya se habían mudado los dos a otro piso que tenía treinta y dos metros cuadrados. El tercero juntos. Sería, es, la mujer de su vida y así se atrevió a decírselo antes del amanecer, solo veinticuatro horas después de besarla. Un beso que se venía demorando siete años, desde que se conocieran en la universidad. Ya es tiempo.

Pero ese beso fue el detonante para terminar de darse cuenta de que ahí estaban uno para el otro desde hacía mucho tiempo, esperándose desde entonces. El día siguiente lo pasaron juntos, abrazados en aquella minúscula habitación del 1.ºC de la calle Fernández de los Ríos.

Cuando el Director amaneció, se sintió como aquella canción de The Outfield[5] en la que el cantante habla de que Josie se acaba de ir de vacaciones muy lejos y, de pronto, comprende que no quiere perderla porque ella es el último gramo de inocencia que siente que le queda. Había, de repente, tantas cosas que necesitaba decirle. Quería estar con ella todos los días. Pero ¡si ya lo estaba!

Siendo una persona tan tímida, ante ella estaba completamente irreconocible. Sin reservas, con las manos temblorosas al hablar, sintiéndose frágil… Esa era la estampa. No sabría decirles si el Director estaba madurando realmente o si directamente volvía a los dieciséis. Pero así es el amor. No podía ocultar lo que sentía; su compañera de piso, con la que había discutido tanto y que conocía desde los dieciocho, a los veinticinco era la mujer de su vida. Y él en ese momento no tenía muchas cosas, pero, como decía, sí tenía mucho instinto. Cuando lo aseguraba al hilo de los debates políticos que se suscitaban, todos sus amigos se reían. ¿Lo tenía?

Al año se fueron a una casa más grande. Firmaron un contrato a largo plazo en un piso que estaba completamente sin amueblar. Arriesgaron. Irían poco a poco. Muy poco a poco más bien, porque la economía no les daba para acelerar. La vivienda ya era entonces el mal de su generación, y pronto a esa recién iniciada unidad familiar se incorporó «el jefe de gabinete del jefe de gabinete», como llamaría la Capitana a su *cocker spaniel.*

Era rubio, de los que tenían mala leche, como aquellos que tuvo el cuarto presidente de la democracia y que, según la leyenda, mordieron a algún ministro y a varios trabajadores de Moncloa, tal y como le contarían las secretarias que llevaban trabajando en el Complejo desde el primer presidente. Y es que hubo un tiempo, allá por la segunda mitad de los noventa, en los que los *cockers* se pusieron muy de moda en España. Había un alcalde de Oviedo que era por entonces un prolífico criador de esta raza y del que se dice que regalaba *cockers* a diestra y siniestra dentro del ecosistema político. Dos de esos perros llegaron a lo más alto de la derecha, a la misma Moncloa. Ladraban enloquecidos enseñándole los colmillos a aquel pobre ministro en cuanto se acercaba a Moncloa.

El *cocker* del Director nació en el criadero Piedra Tres Cuadernas de Valladolid. Pensaron en adoptar uno, pero una amiga los llevó directamente allí. Cuando lo vio por primera vez, fue un momento indescriptible, esos ojos. Es difícil definir lo que sientes cuando conoces a tu primer perro. Allí estaba, mirándolo fijamente, quien

acabaría disciplinando definitivamente al Director, que hasta entonces era muy nocturno y terminaba de trabajar a las dos y las tres de la madrugada. Ese *cocker,* una raza de tamaño mediano con carácter y que demanda ejercicio, le invirtió el ciclo, pues le hacía madrugar a las cinco de la mañana.

Tenía un pelaje liso y sedoso, con muchos flecos en las patas delanteras y con esas orejas largas como manoplas tan características que invitaban a la caricia, aunque no se dejaba nunca. Sus ojos de cachorrito te derretían el alma, pero no había que olvidar que, como todos los perros, provenía de los lobos, y si te despistabas algunos *tariscos* te llevabas. Luego estaban esas cejas, la lengua y el rabo, gracias a los que aprendieron a leer sus expresiones y a esquivar sus potenciales movimientos.

Bromas aparte, en *Lo que vio el perro,* Malcolm Gladwell cuenta que, si quieres encontrar una buena historia, no comiences a buscar en la parte superior de la sociedad, sino por el medio, porque es el núcleo central el que mueve realmente el mundo. Eso es lo que sabe un perro: mirar la vida con ojos ajenos. E identificar dónde está lo básico. Un perro te quiere más de lo que te puedas querer nunca a ti mismo. Con un perro aprendes que, cuando se tiene un mal día, basta con hacer compañía y quedarte en silencio. Quien no ha tenido uno puede que no entienda estas palabras. Quien no ha amado a uno, como decía Anatole France, no sabe que una parte de su alma siempre estará dormida. Y que, cuando un día se va, esa alma que habías despertado se desgarra.

Se le llega a querer como a un hijo, un amigo o tu «jefe de gabinete». Es todo a la vez. Un perro es capaz de verte como realmente eres. Los ojos de un perro te enseñan, entre muchas otras cosas, que el afecto es contagioso.

La política es talento y afectos. Y los afectos son más importantes que el talento. No lo duden jamás. El afecto puede con todo. En la política y la vida.

[4] El verso aparece en el famoso poema conocido como «Funeral blues», que corresponde al poema IX de su libro *Doce canciones*, escrito en 1936. Se trata de un poema que se hizo enormemente popular porque se recita en una escena especialmente dramática en la película *Cuatro bodas y un funeral*.

[5] «Your love», un *hit* de 1986.

Capítulo 7

EL CONSULTOR

Ser el mejor jefe de gabinete no consiste en ser más inteligente que el resto, basta con ser más disciplinado que todos ellos. Pero los jefes de gabinete se hacen y la consultoría profesional es, de largo, la mejor escuela de todas. Disciplina, por tanto, es la consigna, aunque cuando pasas catorce horas encerrado en un autobús en unas nevadas históricas en Navidad no es fácil mantenerla.

El Director hacía muchos viajes en autocar de ida y vuelta a Donosti para ver a su familia y volver con apoyo moral. Así es como uno va retroalimentando su perímetro de resistencia hasta que Madrid se hace contigo o tú te haces con ella. En uno de esos viajes de vuelta por carretera, le tocó poner a prueba su disciplina.

Era el 26 de diciembre de 2004 y a la altura de Pancorbo, en Burgos, el autocar no pudo avanzar más. Y eso que habían salido a las siete de la mañana y llevaban ya más de cinco horas de trayecto —más o menos, lo que se tardaba en llegar a Madrid—. El autocar iba lento, cada vez más, hasta el punto en el que ya parecía que no avanzaba. En la carretera había más de cuarenta centímetros de nieve. Y todo era intransitable, daba igual si ibas a pie o en vehículo.

La nieve sepultó varios pueblos. Y en cuestión de minutos la conexión por carretera con el norte colapsó. También estaban impracticables las carreteras de casi toda la provincia de Burgos. Y, claro, Protección Civil activó el protocolo de emergencia. Fue insuficiente. La gravedad de los efectos de la tormenta llevó a una situación inédita: la participación de diecisiete efectivos de la División Mecanizada Brunete del Ejército de Tierra.

La situación más difícil se registró en Briviesca, donde, tras los setenta litros de nieve caídos por metro cuadrado —imagínense—, se quedaron atrapados más de tres mil vehículos en mitad de la vía. Pero no solo allí, también en otras zonas concretas. Las labores de limpieza en las carreteras llevarían toda la noche.

Del germánico *burg,* Burgos tiene dos acepciones: monte y castillo. Ambas resuenan como sinónimo de refugio. De hecho, muchos de los conductores de la carretera nacional y de otras vías tuvieron que buscarlo y pasaron la noche en los polideportivos que se acondicionaron para la ocasión. Alrededor de seis mil personas dormirían en un total de veintiséis polideportivos, y muchos otros pernoctaron en zonas de servicio. El Director sería uno de ellos.

Por fortuna, cuando su autocar tuvo que detenerse por completo porque era imposible seguir avanzando, justo cuando caía la noche, estaban cerca de una estación de servicio. Bajaron todos los pasajeros, la mayoría eran jubilados y, como se pueden imaginar, hacía tiempo que todos querían salir para que les diera el aire y comer algo tras más de diez horas de viaje. Cuando salieron del bus, la nieve les llegaba a muchos casi por la cintura, y entre todos tuvieron que cavar con sus manos un camino improvisado para dirigirse a la zona de servicio.

El Director tuvo que hacer de *sherpa,* porque era el más joven de todos. A unos metros de la estación de servicio, observaron un vehículo estacionado. Se trataba de un coche semivolcado. Había una persona dentro y combatía el frío con una manta. El Director tocó la ventana y le preguntó si necesitaba ayuda, y le explicó que se dirigían a pasar la noche a una zona de servicio próxima.

Aquella persona, *chupaílla* y risueña, se apuntó al momento a la travesía. Era de Bilbao, tenía gorra y estaba rapado, con las patillas largas. El caso es que le sonaba. Cuando le vio mejor cara, por fin le reconoció. Era Fito, el conocido cantante de *rock.* Entonces triunfaba con sus Fitipaldis y sus soldaditos marineros, pero antes lo había petado, en los noventa, con Platero y Tú. Se dirigía a Valencia y le había cogido la nieve, como a todos. Pasó la noche junto a aquellos

jubilados y el Director en la estación de servicio de Pancorbo. Allí cenaron todos un bocata y vieron cómo evolucionaban las labores de limpieza en la tele del bar de la estación.

Fito Cabrales. El cantante que sabía que nunca se para de crecer y nunca se para de morir, y que cantando llegaría a decir que no le salía bien la cuenta de la vida: o le sobraban noches o le faltaban días. Aquel al que el colegio poco le enseñó. Y que si es por esos libros nunca hubiera aprendido a coger el cielo con las manos y a empezar la casa por el tejado. Era una noche para tomársela como venía. Una noche que tal vez inspiraría a Fito, siempre sonriendo y tan amable, para afirmar un poco después, en una inspirada letra que sería uno de sus grandes éxitos, que todo sería más divertido cuando no le tocara perder, como dicta *El Manual.* Y que, por eso, seguiría apostando al cinco, aunque cada dos por tres le saliera seis.

El cinco. Porque precisamente sobre las cinco llegaría el Director a Madrid. El autobús salió de la estación de servicio de madrugada. En cuanto las carreteras se despejaron de nieve y volvieron a ser transitables, subieron todos al autocar para retomar la marcha. Fito se fue en coche con una mujer que conoció en aquella estación que dijo que iba a Bilbao. Fito, si es que aquella persona era realmente Fito o alguien que se hizo pasar por él, consiguió que, siempre que el Director recordaba aquel momento, lo sintiera aún más divertido, dadaísta y genial. ¿Lo era?

El Director había llamado el día de la gran nevada desde una cabina a su jefe directo en LLYC. El panorama le hacía imposible llegar puntual a las ocho a la oficina de Madrid. Acordaron que dormiría un par de horas, se ducharía y estaría antes de las doce para terminar varios informes de contexto para los clientes ese día: un consultor siempre debe comenzar, desarrollar y terminar su tarea.

La consultoría era una cuestión vocacional, no se trataba solo de aprender un oficio, el Director quería dominarlo. Y disfrutaba del proceso. LLYC también era la escuela de valores que le inculcó el Mentor, y que podían sintetizarse en tres pasos: primero, debes hacer las cosas de manera especial; segundo, expresa siempre

emociones positivas en el trabajo, y tercero, imita a los más grandes con humildad.

Pasados un par de años, con un paréntesis en 2005 en el gabinete estatal del Sindicato de Enfermería para luego volver a LLYC, el Director solo tenía una idea en la cabeza: ser consultor político.

¿Y qué era la consultoría política? Se trataba de una disciplina que había nacido en los años sesenta en Estados Unidos de la mano de Joseph Napolitan, consultor político de los presidentes John Fitzgerald Kennedy y Lyndon Johnson. Con la leyenda de más de cien campañas políticas a sus espaldas, había acuñado el término para describir a los profesionales políticos externos que eran contratados para asesorar en diferentes campañas electorales. Napolitan fue también el fundador y primer presidente de la Asociación Americana de Consultores Políticos, a la que perteneció el Director.

La primera vez que vio el nombre de Napolitan fue en la sala de informática de la Universidad de Deusto, gracias a un manual traducido al español que colgó en su página web un conocido asesor catalán que comenzaba su carrera política.

Aquel asesor con alma de consultor había sido una persona de confianza del vicepresidente socialista en los últimos gobiernos del tercer presidente de la democracia. Lo nombraron director del Departamento de Análisis del Gabinete de la Presidencia del Gobierno y ejerció el cargo desde 1991 hasta 1995, año en el que pasó a ser el número dos del Gabinete. Las huellas de Semillas están ahí para el que las sepa ver. Ese asesor tuvo muchas vidas después: fue primer secretario del PSC, ministro por dos veces, embajador y amigo del Director. Pero, claro, faltaban todavía doce años para que surgiera esa amistad.

Napolitan tenía una máxima, «quien escucha consejos, llega lejos». Es lo que había hecho el Director toda su vida: «escuchar», es decir, prestar atención a lo que se oye, dar oídos, atender a un aviso, recomendación o sugerencia. Luego había aprendido a

«analizar», a examinar, estudiar, observar, pensar sobre una materia y, al mismo tiempo, también a considerar y comparar entre diferentes asuntos. Y llegaba, finalmente, el momento de «actuar»: de entrar en actividad, de ejecutar una visión profesional, de obrar, proceder y asumir el reto. Construir su propia firma. ¿Podía dar él ya los consejos? ¿Estaba preparado?

Toda su vida se había formado en letras, esto es, filosofía, sociología, historia, ciencias políticas, derecho, literatura, comunicación y, luego, economía por una motivación concreta: su amor y pasión por los asuntos públicos. Tenía una fuerte vocación de servicio público que había desarrollado desde una autonomía ciudadana, sin linaje, sin afiliación a ningún partido ni a ningún círculo académico. Era para muchos un advenedizo, sin el deseo de ser funcionario ni político, que buscaba la excelencia en su profesión como un profesional nacido en el sector privado modelado y motivado por las experiencias y las personas que había ido conociendo desde su juventud. Era un profesional forjado con la metodología y las practicidades propias de la alta consultoría, acostumbrado a ganar clientes en el mercado desde cero y a competir siempre, porque los clientes son libres, vienen y van y no son de nadie.

Era, en suma, un forastero del sector privado que, como le dijo el Mentor, tenía claro que no solo se trata de hacer un gran trabajo con los clientes, sino que, cuando terminas una reunión, como mínimo debes salir con un cliente o con un amigo, lo que puede ser compatible. Pero para ello había que ofrecer resultados para su negocio. Hablar su idioma. El del cumplimiento de los objetivos tangibles.

A finales de 2006, tenía todo preparado. Sería audaz. Quería debutar en las elecciones municipales y autonómicas de mayo de 2007. Y comenzó a frecuentar los ambientes de la protoconsultoría política en la capital, así como sus seminarios, los espacios formativos, cursos y másteres que entonces comenzaban. Había un ecosistema de personas enamoradas de la estrategia política y la

comunicación electoral que se manifestaban a través de diferentes iniciativas académicas y empresariales. No diremos que surgieron en garajes, pero el Silicon Valley de la consultoría política en España comenzó a forjarse entonces.

El contexto internacional ayudaba a esa explosión de creatividad. Todo el mundo tenía el radar puesto en las elecciones presidenciales de Estados Unidos y en las primarias demócratas y republicanas que se disputarían entre un joven senador por Illinois, Barack Obama, y el verso suelto de la política norteamericana, el senador por Arizona John McCain. Pero faltaba un año largo todavía para que ambos se disputaran el resultado del segundo martes de noviembre de 2008. Todo aquel furor por la consultoría política en España se sincronizó con la carrera presidencial en primarias con candidatos de todos los colores.

Había además en Europa otros referentes muy mediáticos. En Francia estaba muy de moda un icónico ministro del Interior, Nicolás Sarkozy, que acabaría siendo presidente de la República en el 2007. Y en Reino Unido surgió un liderazgo nuevo, el de un Tony Blair conservador: el *tory* David Cameron.

Las bases ya estaban fijadas. Y entonces llegó ese día cualquiera el mismo mes de enero. El día en el que, como dice la eterna canción «La chispa adecuada (Bendecida 3)», de Héroes del Silencio, tras palabras como avispas, calles como dunas y la ceniza siempre ajena, uno se da cuenta de que todos somos ya más viejos y sinceros (y qué más da). Ese día en el que es difícil distinguir entre besos y raíces. Difícil distinguir lo complicado de lo simple. Le había llegado el momento de decir adiós a su hogar profesional: LLYC.

El Mentor, aunque quiso retenerlo ofreciéndole incluso la posibilidad de que montara su primera firma en las instalaciones de la que sentía como su casa y con todos los grandes medios de LLYC, entendió que el Director había encontrado su camino. Uno de esos momentos en los que un padre profesional comprende los preciosos versos de «Txori, txori», la eterna canción en *euskara* de Mikel Laboa. Podría haberle cortado las alas y habría sido suyo, pero, si así

lo hubiera hecho, habría dejado de ser un pájaro. Y, puesto que lo quería tal y como era, le dejó volar.

El Mentor era una persona formidable, capaz de anticipar el futuro. Y lo vio en sus ojos. Se despidió del Director dándole el mejor consejo de todos: «lo prioritario es no quedarse quieto». Y nunca lo estuvo.

Ya con su bendición, tenía que tirar la primera cerilla. Y, si el mercado no ardía a la primera, perseverar, resistir y luchar como había aprendido. Si el mercado no ardía, simplemente sería que no habría aplicado la chispa adecuada.

Pero ardió. El Director se tomó al pie de la letra aquel consejo de no quedarse quieto e impregnó a su marcha gran velocidad. Y, cuando veía que no era suficiente, aceleraba más: primero como profesional autónomo durante los dos primeros años para hacer un campamento base empresarial, hasta fundar después, con la Capitana y a los veintiséis años, justo dos después de irse de LLYC, su primera compañía de consultoría de contexto y estrategia en aquella oficina de la calle Príncipe de Vergara n.º 89 de Madrid. Por cierto, Baldomero Espartero, militar y expresidente del Consejo de Ministros del Reino de España, fue el príncipe «Pacificador» del Abrazo de Vergara que puso fin a la primera guerra carlista.

Constituir un despacho es siempre una carrera de fondo: sigues como autónomo, contratas a los primeros empleados, continúas captando y fichando más, armando los fundamentos de tu identidad corporativa, contratas a los proveedores, pagas facturas, gestionas la intendencia, llevas la contabilidad, la fiscalidad, presentas tus impuestos y el plan económico-financiero, hasta que vas construyendo un equipo más amplio. Después, te familiarizas con conceptos como EBITDA, la cuenta número 129 del Plan General de Contabilidad, mientras sales al mercado a ganar clientes para financiarlo todo y seguir creciendo.

Y el mercado, decíamos, ardió. Fue una gran llamarada. Gracias al éxito en aquellos primeros comicios de 2007, la constitución de la firma y su crecimiento posterior fueron posibles. Nacieron en un año

complicado política y económicamente. En 2007, hubo de todo: el juicio y la sentencia del 11-M; se aprobó la Ley de Memoria Histórica, que unos veían como justa y otros como venganza; fue el año en el que el Congreso dio el visto bueno a la ley de educación para la ciudadanía y en el que ETA volvió a matar tras la enésima ruptura oficial de una tregua. En Madrid además se hizo desgraciadamente conocido un tipo, catalogado de «extremadamente peligroso», que atracaba los bancos solo, disfrazado con peluca oscura y barba postiza. Había asesinado a dos guardias civiles y a un agente de la policía local. Se llamaba el Solitario. Y, cómo no, aquel 2007 electoral fue definitivamente el año del derroche verbal en todo tipo de medidas preelectorales, a pesar de que venía una gran crisis económica. El *laissez faire* fue tanto a izquierda como derecha.

Si tuviéramos que fijar el nacimiento oficial sin retorno de «la espiral de promesas por votos» en la política española, iríamos casi todos a ese año: aquellos dos mil quinientos euros por tener o adoptar un hijo del quinto presidente o aquellas reiteradas rebajas fiscales en el IRPF del sexto presidente cuando era líder de la oposición. El gobernador del Banco de España acabó pidiendo prudencia a todos ante aquella carrera a velocidad de crucero hacia el infinito (y más allá).

Ese era el contexto institucional, político, económico y social. El Director logró debutar como consultor político en las elecciones de 2007, como se había propuesto. ¿Y cómo lo hizo? Cambiando de arriba abajo buena parte de las prácticas del sector de la consultoría política en España.

Durante sus años de estudio y primeros trabajos profesionales, había desarrollado una visión propia de hacia dónde debía dirigirse el sector: la campaña permanente, sí, desde el interés general, pero sobre la base de unas metas concretas. Introdujo para ello en sus primeras campañas una metodología centrada en el cumplimiento de los objetivos políticos con un calendario específico que iba más allá de las campañas y la combinó con una innovación en consultoría

política en tres frentes: primero, el empresarial; segundo, el metodológico; tercero, el prospectivo. La innovación permanente y adelantarse al futuro debían ser el alma de su propuesta de consultoría.

En el frente empresarial, abría desde el inicio el campo de juego: como consultor político se comprometía hasta el final y, si hacía falta, se tiraba por el barranco por su cliente. Fueron de los primeros consultores políticos en apostar en España por un *success fee,* u honorarios de éxito, por el cumplimiento de lo que definían como «la misión»: ganar, gobernar e incrementar la representación eran, por ejemplo, productos distintos con honorarios diferentes.

Todos los consultores de aquella época estaban acostumbrados a las igualas a través de honorarios fijos mensuales durante un corto periodo de tiempo. Había muy pocos honorarios variables o inexistentes según objetivos. El Director invirtió los términos: proponía unos buenos honorarios fijos de consultoría, muy competitivos, que se combinaban con uno variable muy alto. Funcionó muy bien y marcó la diferencia con toda la competencia, porque el montante más significativo se lo jugaba junto a su cliente y porque construía desde el principio una comunión entre consultor y cliente. Este sistema funcionaría siempre y cuando eligiera bien los proyectos, por supuesto. Pero ¿acaso podía elegir, si estaba comenzando? Ahora iremos a eso.

En el frente metodológico se presentaba como un consultor político que buscaba la excelencia sin límites ni techos. Estaba dispuesto desde el principio a escribir una canción diferente. Y no tenía miedo a hacerlo. Y en este punto permítanme que suenen un poco las guitarras, los pianos y, como Robbie Williams, déjenme entretenerles con su visión de aquellos años.

El Director sentía que tenía que ir rápido. La tetera estaba encendida, no podía tardar demasiado. En su visión particular, el consultor político era un estratega. Y, como tal, tenía que ser un arquitecto, un médico y un ingeniero. La política no solo era como la Fórmula 1, el partido como un hospital y el mensaje como construir

un edificio, sino que además la política era, ante todo, un deporte de equipo.

Entre los asesores siempre los hubo de todo tipo. Estaban los «académicos», los «publicistas», los «pata negra» o no del partido —solían gustarle más estos últimos—, los «amigos asesores» del candidato —a los que evitaba educadamente—, los buenos asesores que eran además amigos, cuyos consejos agradecía; los «obreros del dato», pero también los «ingenieros de datos». Y, entre subrazas y más tipologías, había asesores con vocación generalista o especializada. Mientras observaba todo este universo, el Director categorizaba a los consultores políticos.

Para él, la consultoría y los asuntos públicos debían desarrollarse bajo los tres prismas antes señalados: del ingeniero, del médico y del arquitecto. Los estrategas trabajaban a través de conceptos. Y el concepto lo es todo. La política y los asuntos públicos tratan sobre ellos, y el mensaje siempre es el protagonista. Había que definirlo, seleccionar los vehículos para transmitirlo, implementar todo ese proceso a nivel interno y externo decidiendo qué desea y qué siente el votante y cómo se quiere que reaccione. También qué se debe hacer para conseguir la reacción buscada. Se trataba de comprender y actuar, en consecuencia, sobre lo que el votante quiere sin olvidar que eso es algo que va evolucionando a lo largo del tiempo.

A un consultor político se le podía contratar, además, por su visión de negocio, para lograr cinco retos: cumplir objetivos, resolver problemas, implementar una metodología, formar a un equipo o promover cambios.

Con todos estos elementos, la consultoría política era interesante porque podía contribuir a construir un país mejor. Si no crees que es posible dejar las cosas mejor de lo que están, no deberías dedicarte a la política.

Con todo, no era ingenuo. Había leído a Maquiavelo, Clausewitz y Sun-Tzu y sabía que en la política moderna es la estrategia, y no la táctica, la clave para conseguir los objetivos electorales que nos proponemos. Sabía además que había ya entonces una mayor

cultura audiovisual y que, asimismo, se había incrementado mucho el ruido publicitario. Por todo ello, los votantes eran muy conscientes de que los políticos tenían la habilidad de seducirlos con imágenes y apariencias, y, cada vez más, con memes y desinformación. Por eso eran muy exigentes. No estaban escuchando a nadie y había que captar su atención. Esperaban mucho de los estrategas, de los candidatos, de los presidentes y sus partidos para fijar su vista ahí.

El plan de campaña era el instrumento que el consultor político disponía para describir qué se quería conseguir y cómo hacerlo. Sería siempre único para cada campaña. Con cada candidato partiría de un folio en blanco y siempre sería coral, recogiendo las ideas y aportaciones de los miembros destacados como asesores internos de una campaña. El Director se hizo, en definitiva, su propio Manual.

Había tres preguntas clave para conseguir el objetivo: ¿qué quiere el votante?, ¿qué quiere el candidato? y ¿qué quiere el partido? El Director las escribió así, por orden de importancia. Algún día llegaría a cuestionarse, dentro el Gobierno, que no es lo mismo «querer» que «necesitar», y sus tres preguntas cambiarían: ¿qué necesita el ciudadano?, ¿qué necesita el presidente? y ¿qué necesita el partido? En política te votan por lo que quieren, no por lo que necesitan, pero el arte de gobernar, el de transformar las promesas en logros, es precisamente conseguir que te voten por lo que necesitan. Ese era un principio de *El Manual.*

El Director empezaría, como ustedes saben, dirigiendo campañas y eso iría evolucionando y adquiriendo otra dimensión hasta dirigir el gabinete de una presidencia de un gobierno. Pero faltaban unos años para que comprobara la diferencia capital entre unas preguntas y otras.

Entonces, cuando comenzaba en consultoría política, todo eran pasiones y «ganar, ganar y ganar», como diría Luis Aragonés cuando venció como entrenador de la Selección de fútbol en la Eurocopa con España. La pregunta más relevante —y a menudo pensaba que podía ser la única— era: ¿qué quiere el votante?

El Director era muy consciente de que en política solo había una cosa, a excepción del dinero, que evitaba que un candidato o presidente hiciera una acción de campaña. Y precisamente era la propia política. Por eso era esencial no desviarse de qué quiere el elector, aunque se equivoque. Ya llegaría el momento de transferir sus demandas en beneficio de España a través de un gobierno. Ese día llegaría, el de la gran pregunta del día después de una campaña: ¿y ahora qué? Pero por el momento se trataba de que llegara el día.

Influido por la política norteamericana, la estructura de sus planes de campaña, resumiendo mucho, debía tener siempre nueve puntos: 1. Punto de partida; 2. Objetivos; 3. Estrategia; 4. Posicionamiento; 5. Mensaje; 6. Plan de Acción; 7. Equipo; 8. Presupuesto, y 9. Calendario.

El punto de partida del «plan de nueve puntos» era siempre el contexto. Básicamente, era un análisis del entorno (interno y externo) del votante, del candidato y del partido. Antes de definir los objetivos de una campaña y de cuantificarlos, era imprescindible tener claro cuál era el contexto en el que transcurría la elección, afinando mucho, y las posibilidades reales que tenían en una campaña. El punto de partida incluía siempre:

1) Un análisis del perfil de los candidatos según la matemática electoral propia o a la de dominio público: identificación, agrado/desagrado, profundidad de conocimiento, intención de voto, fortaleza de la intención de voto, posibilidad de cambio del voto, rechazo a tal candidato, segunda opción de los electores.

2) Sentimiento del electorado (pasado, presente y futuro) sobre el país, la comunidad autónoma, la región, el municipio, el barrio, su familia.

3) Un análisis preciso del mercado electoral: voto duro, voto blando, voto indeciso, abstención media/abstención aproximada, mejor resultado/peor resultado.

4) Identificación de los principales medios, soportes o canales de comunicación de la elección: su verdadera influencia, cuáles se

escuchan, en cuáles se cree. Identificación de electores por medio, afiliación o simpatía política y hábito de votación. Había que tener en cuenta un principio: los electores militaban en los medios más que en los partidos, un axioma de *El Manual* que se haría muy popular siete años después.

5) Demografías y geografías: sexo, edad, ingresos, educación, profesión, comunidad autónoma, región, municipio, barrio de sus votantes. Un *forensic* completo del conjunto de votantes al que se quería apelar.

El punto de partida debía incluir también unas primeras pautas para desarrollar un mensaje eficaz: problemas principales del país, barrio, familia; matriz de acuerdo/desacuerdo con declaraciones de los adversarios políticos; matriz sobre la capacidad del gobierno/oposición de enfrentarse a los problemas principales; comparación de propuestas de candidatos, así como las principales tendencias del mercado electoral en comunicación política. Había que ser innovador siempre.

Los objetivos eran lo más importante en el «plan de nueve puntos». Y eran innegociables. Había que ser sinceros y profesionales con el candidato antes de la campaña. Y los honorarios fijos y el *success fee* dependían de ellos. Había de tres tipos: objetivos electorales, que se desarrollaban en la estrategia política y que se reducían a números concretos; objetivos de comunicación, que se incluían en el plan de acción que desarrollaba todo el plan de campaña; y los objetivos políticos, que conectaban los intereses generales del país con el votante, el candidato y el partido.

La estrategia consistía en definir qué había que hacer para mejorar la posición electoral y lograr los objetivos. Se trataba de un proceso técnico que sintetizaba de manera breve en un documento ejecutivo los atributos del candidato, los temas prioritarios para la elección, las evidencias concretas que marcaban las diferencias con el resto, las denuncias ciudadanas, experiencias, matemática política y los conocimientos técnicos del equipo de campaña que certificaban

que ese era el camino adecuado. Era la hoja de ruta transversal a todas las acciones. Y cuando una estrategia estaba bien trabajada, se podía sintetizar en una frase.

Cuando esa capacidad de síntesis se lograba, todas las acciones de una campaña dejaban de serlo para transformarse de manera armónica en comunicaciones estratégicas. Si así se hacía, se dominaba el posicionamiento en política, que, en esencia, era la presentación en sociedad de un candidato o de un partido a través de su mensaje principal. Y tan importante como posicionarse era *desposicionar* al adversario político. Para ello había que educar la percepción y lograr con ello la transición de una mirada informativa a una mirada estratégica. Todo esto se hablaba con el candidato para demostrarle que, si se fijaban adecuadamente esos pilares, se gobernaba el plan de acción y el calendario.

Cuando se tiene en política una gran estrategia, créanme, es sencillo identificarla, porque responde, en muy pocas palabras, a cinco preguntas:

1. Por qué hay que votar por nuestro candidato, quiénes tienen que hacerlo.
2. Qué temas hay que comunicar, su secuencia, frecuencia y en qué momento.
3. Qué efectos debemos generar en los electores con nuestros temas.
4. Cuándo hay que emocionar, cuándo responder al adversario, cuándo apelar a la razón…
5. Cuándo debemos apostar por una campaña negativa y cuándo no.

Por tanto, el consultor político debía tener la habilidad de convencer con sus recomendaciones a gobiernos, partidos políticos, candidatos y presidentes cuando operaba en consultoría política, pero también la de ser el estratega político de las empresas cuando trabajara en el ámbito de los asuntos públicos con los presidentes y

los CEO. La buena consultoría cultiva la sagacidad. Se trata de ofrecer consejos agudos, astutos y al mismo tiempo prudentes, que prevean resultados para sus clientes y los prevengan de ellos. Y eso se logra siendo sutiles, vivos e imaginativos.

Por tanto, para disponer de esa mirada multidisciplinar, el consultor político debe ser un estratega especializado en política, asuntos públicos y comunicación; un arquitecto que domine el mercado institucional, político, socioeconómico y electoral del país en el que opera; un médico que conozca toda la anatomía, las leyes naturales que lo rigen y las reglas de juego; y un ingeniero que se centre en los votantes, los ciudadanos, los principales destinatarios de una campaña, y los respete. Que sea ético en sus estrategias y que siempre actúe, algo innegociable, como un asesor independiente y libre que trabaja para más de un candidato/a. Entonces tenía un cliente, ya vendrían más.

Por último, en el frente prospectivo, cada movimiento de campaña debía tener siempre un porqué basado en datos, en un tiempo y un espacio muy delimitado, jugando con unas figuras específicas para emitir contenidos únicos, con unos roles y posicionamientos determinados y nunca otros. Era más importante en *El Manual* saber quién no eres en una campaña que quién eres, como en ese sencillo de Efecto Mariposa que decía que no sabía quién era. Para ello hay que trabajar en el Ministerio del Futuro. Es decir, mirar constantemente a largo plazo.

Desde esas bases y con las ideas claras en el frente empresarial, metodológico y prospectivo, el debut del Director como asesor tuvo lugar en Catalunya, en la tercera ciudad más grande en número de habitantes, Badalona, gobernada durante catorce años ininterrumpidos por el PSC. Allí, con veintiséis años y junto al candidato a alcalde del PP, diseñó un primer dispositivo político-estratégico que logró contra pronóstico convertir a los populares en la segunda fuerza política del consistorio en aquella primera campaña. Eran tiempos en los que el PP estaba literalmente desapareciendo en toda Catalunya.

El resultado llamó muchísimo la atención en su sede central, Génova 13. Se quedaron a 5149 votos de vencer. El éxito fue rotundo. Ese fue el primer dispositivo político-estratégico que diseñó el Director. Funcionó como un reloj suizo.

Catalunya era la comunidad más hostil para el PP. El Director hizo historia a la primera con el peor coche de la parrilla allí, la derecha española, como se decía entonces. Con aquel primer dispositivo vencerían más tarde con comodidad en su segundo intento, en 2011, haciendo alcalde de Badalona a un líder del PP por primera vez en la historia. Obtuvieron 5112 votos de ventaja sobre el segundo. La política son estos pequeños detalles. Pocos votos siempre son muchos. La estrategia se sintetizó en una palabra: reacciona. Aquel dispositivo estaba tan bien programado que seguiría corriendo a lo largo del tiempo, a través de diferentes etapas, hasta alcanzar más del 55 % de los votos en las municipales de 2023.

En los primeros apuntes, en aquella pequeña libreta que tenía, lo llamó el A1. La A era inicialmente por la calle Azkuene. Era su confesión más íntima, un guiño al barrio. Pero pronto se dio cuenta de que, para ir incorporando diferentes mejoras a la metodología, lo más conveniente era estructurarlo en diferentes series de candidatos, presidentes y proyectos. Desde esas bases, lo más institucional sería que la «A» respondiera al concepto que desarrollaba aquel primer dispositivo: el A1, «A» de «Ataque».

El modelo A1 tenía una orientación política hacia lo más importante en una campaña electoral: el mensaje proactivo. ¿Y qué era un mensaje? En dos palabras, imagen y contenido. El mayor error en política cuando se prepara una estrategia, si se quiere servir un buen plato informativo, es detenerse en el cómo y olvidarse del qué. Si tienes un qué poderoso, el contenido, podrás encontrar el mejor cómo, la imagen. Ese es el método. El cómo nunca sensibiliza, solo el qué es capaz de lograrlo. Esa dirección estratégica entre correspondencias del qué y el cómo se alcanzaba bajo un prisma en

el que lo prioritario era entender esto: «Tú eres el mensaje». No otro, tú. Y profundizar en ese origen.

La política efectiva es la que se entiende y saborea a la primera. Sin filtros entre el plato y el comensal. La mayoría en política suele centrarse a diario en lo insignificante y olvidar lo importante: que el objetivo de la política es establecer un vínculo entre tu candidato y los ciudadanos. La política va precisamente sobre seres humanos y nada de lo que es humano le es ajeno.

Por tanto, todos los marcos narrativos y políticos, los ejes, las ideas e iniciativas debían ser interesantes, diferentes y con sustancia, basados en experiencias reales y capaces de ser representados por los atributos del candidato, el qué. Y luego ya habría un cómo muy poderoso. No se trataba de simplificar una propuesta política en una persona o en votar por un partido porque sí; al contrario, se trataba de sintetizarla para popularizarla con la garantía de poder concretar como nadie en cualquier debate público cualquier materia en cuestión. En concreto, el asunto público que decidiría aquellas elecciones en Badalona se centraba en la inseguridad que provocaba en varios distritos clave la inmigración irregular, sobre todo, en tres barrios prioritarios. Funcionó porque aquella percepción se sentía como real.

La demografía española se abrió al mundo a partir del año 2000, y vivir esos cambios culturales era también ser europeos. Pero ya en 2007 el tema comenzaba a ser otro: la inseguridad y la inmigración irregular. Era un debate que llegaba para quedarse y extenderse hasta nuestros días. El Director aprendió a convivir con ese duelo profesional, al igual que un abogado, en el que uno tiene una contradicción interior entre lo que hace y sus propios principios: 1) la migración no se encontraba ni antes ni ahora en máximos históricos; 2) las restricciones fronterizas no reducían la inmigración y 3) los inmigrantes no robaban trabajos ni abarataban los salarios. Pero no era su meta como consultor político demostrarlo; al contrario, su misión era exponer las contradicciones del Gobierno municipal.

El éxito del A1 fue tal que aquello quedó solo en su fuero interno. Se había diseñado un coche político eficaz que tenía un método directo con el que adelantaba con facilidad a sus rivales. Ese A1 con «A» de «Ataque» se sintetizaba en una frase: «El que concreta gana». El que se adelanta en una carrera llenando los espacios vacíos que dejan otros se lo lleva todo. Ese candidato y su consultor político siempre tendrán una gran ventaja, no solo a corto, sino también a largo plazo si son capaces de hacerlo. Y aquel candidato era capaz de concretar allí donde otros no lo hacían, y si lo hacían, era mucho mejor explicándose que sus rivales. Terminaba venciendo en televisión, en radio o en todos los debates públicos desde la oposición. Y progresando en cada entrevista en los medios de comunicación.

El mensaje lo es todo en política. Hay que focalizarlo: no más de una cuestión, nunca más de tres. El mensaje es el motor. Y lo que el lingüista norteamericano George Lakoff nunca escribió en su libro *No pienses en un elefante* es que, si tú no eres el mensaje, corres el riesgo de ser el elefante, con independencia de la lucha de marcos políticos. Es decir, el grueso, el gris, el aburrido y el que tiene miedo a los ratones. Ese es el peor rol político posible. No se trataba solo de una lucha de marcos y de lenguajes electorales, sino de «hacerlo bien y contarlo mejor». Esa es la esencia de la buena política. El A1, siempre al ataque, tenía la capacidad de transformar a los adversarios en elefantes. En política necesitas, como diría Mark Twain, un diablo para una cruzada. Alguien a quien demonizar, como exige *El Manual.*

A través de ese sistema, comenzaron a lograrse los objetivos en aquellas primeras campañas locales, y se generó en el top 100 político el runrún de que había una consultora joven que obtenía resultados allí donde otros no lo hacían, y que, además, en paralelo había engrosado una buena lista de clientes corporativos para asesorarles en sus asuntos públicos. Además, como despacho, fueron muy pioneros desde el principio en varias disciplinas que hoy son habituales en los servicios profesionales de una amplia gama de

consultoras tanto de negocio como para asuntos públicos o comunicación, pero que no lo eran entonces. Pusieron su granito de arena también, aunque fuera a pequeña escala y siempre a través del cumplimiento de objetivos con sus clientes, en las bases de la consultoría política profesional en España, y, no conformes con ello, aceptaron siempre participar en diferentes universidades y cursos que abordaban por dónde podía ir la profesión.

Mientras la firma crecía en recursos, en su área de consultoría política siguieron mejorando aquel dispositivo político-estratégico capaz de llevar la iniciativa semana a semana, con un uno o un cero, y marcaron así la agenda de manera asfixiante a los rivales ofreciendo respuestas nuevas y sincronizadas. Siempre supieron que la clave era una: pisar la calle. Nunca se debe construir un producto de laboratorio. El mensaje ya está en la gente, solo hay que conectar con él. Claro que, primero, cualquier mensaje innovador debe ser ciencia para que, algún día, pueda ser política de verdad. Y antes que ciencia debe ser arte, para ser una gran comunicación política.

Como Bruce Dickinson, el *frontman* de los Iron Maiden, el Director siempre tuvo claro que la vuelta a lo básico consistía en una reflexión: «No tengo estudiantes de prácticas. No tengo mánager. No tengo ayudantes. No tengo secretaria. No soy capaz de hacer funcionar el Outlook. Soy la peor persona del mundo respondiendo *emails* y mi teléfono es probablemente el más antiguo y maltrecho que puedas encontrar. Pero sí hago algo: hablo con la gente».

Cuando eres pequeño antes de ser grande, comprendes a Dickinson a la primera. El Director ya era un consultor político.

Capítulo 8

EL INGENIERO

Un jefe de gabinete debe ser el ingeniero en jefe del equipo. Debe aspirar a ser el mejor diseñador de coches políticos. Lápiz, papel, escuadra y cartabón, nunca debe dejar de dibujar conceptos políticos. Y es que el pensamiento gráfico ayuda a afinar el talento, pero la magia reside no solo en soñar políticamente, sino en ser capaz de que el coche funcione en condiciones reales sobre el asfalto. Como en las 500 Millas de Indianápolis, un jefe de gabinete debe saber que uno nunca gana la carrera, es la carrera la que te elige a ti. Al piloto y a su coche. Y para ello no solo hay que saber adelantar, sino terminarla. Hay que continuar corriendo en el óvalo, sin graves incidencias y estar preparado para solventarlas cuando se produzcan. Si quieres vencer, debes ser un obseso del mensaje y estar dispuesto a reescribirlo constantemente, redefiniendo los nuevos conceptos mientras haces que las cosas pasen.

Tras lograr en su debut su objetivo en el territorio menos transitado para el PP, Catalunya, los clientes comenzaron a llegar, a llamar e interesarse por su empresa. También se estrenó por primera vez en televisión, algo que nunca había pensado hacer. Fue en el año 2008, en *La mirada crítica* de Telecinco, con veintisiete años. Ejerció en la mesa de comentaristas de analista político en la recta final de las elecciones presidenciales en Estados Unidos, narrando sus puntos de vista a través de conceptos clásicos en sociología electoral, pero llamativos para los españoles, como el «efecto *underdog*», que él sabía llevar a su terreno expresivo rebautizándolo como el «efecto Rocky Balboa».

¿Recuerdan que, en las pelis, Rocky se levanta y siempre le gana al tipo que tiene enfrente? Pues el efecto *underdog* era ese mecanismo: te conviertes en la víctima, la gente se solidariza con el que va perdiendo, tu votante se motiva y va a por todas. Conviertes al espectador en un aliado que quiere que suene la música y que tu candidato venza a quien tiene delante.

El Director explicaba también la importancia de que los políticos aprendieran a concretar al máximo. Tenían que dejar de pensar que la gente se conforma con tópicos y con frases huecas. Por eso, era decisivo incorporar todo tipo de técnicas para acercarse al ciudadano y ser más persona y más llano.

Y un día cualquiera apareció por aquella primera oficina un joven político de Canarias que lo tenía todo para triunfar, pero necesitaba, como todos, el coche. Era de su misma edad y muy insistente. Creía en sí mismo y estaba dispuesto a invertir lo poco que tenía en su sueño. Quería retomar en su ciudad, Telde, la visión de su padre, que había sido concejal, aprovechando toda su potencialidad y, quizás algún día, si tenía éxito, aplicarla también en Canarias desde su ejecutivo autonómico y en beneficio de todas las islas.

El Director y él entendían la política de la misma forma y conectaron. Llegaron a un acuerdo con dos condiciones: la primera, el joven político era el presidente de los Jóvenes Nacionalistas Canarios de su partido, Coalición Canaria, y tenía que dejarlo, demostrándole así al Director que iba en serio. «Nadie vota al presidente de las juventudes», le dijo. Y la segunda, sería un experimento discreto.

La política canaria es diferente, única y tiene un público más abierto a la seducción de las estrategias y la comunicación política. Al despacho le vendría muy bien chequear aquellos dispositivos político-estratégicos novedosos para acercar la política al ciudadano. Se hicieron grandes amigos, una relación que mantuvieron años en secreto. Eran unos veinteañeros soñadores, cada día más cerca de los treinta, y quizás por ello se atrevieron a planificar, nada más y nada menos, su hoja de ruta: primero derrotar al que había sido

alcalde de Telde durante casi veintidós años de treinta y cuatro desde que había elecciones municipales en España; segundo, dar el salto al conjunto de Canarias con perseverancia.

El padre del candidato a alcalde, a quien el Director pudo conocer antes de fallecer unos años después, era una persona maravillosa y políticamente muy inteligente. Había sido comunista en tiempos del dictador Franco, cuando había devorado los libros que le proporcionaban desde Catalunya los camaradas del PSUC. Con la democracia, ese compromiso social se transformó en política activa. En 1979, en las primeras elecciones municipales de la Transición, logró un acta de concejal en Telde como candidato comunista y ocupó en el Gobierno municipal el área de Cultura hasta 1983, y, posteriormente, la de Urbanismo. En ambos departamentos fue muy pionero. En política el paso del tiempo siempre pasa factura y entró en las quinielas de los ajustes de cuentas. Aquello fue muy injusto. Era un gran servidor público.

Pero los dioses de la política son caprichosos, y en 2011, con el Director, su hijo derrotaría a aquel alcalde que le apartó de la política y que solo alcanzó nueve concejales en aquellas elecciones, una cifra que le dejaba lejos de una mayoría absoluta. Así, fue derrotado por la unión del PP, Coalición Canaria y el partido ciudadano Ciuca. Con todo, la carrera de su candidato siguió como la habían planificado. Solo una legislatura después, tras una crisis en el Gobierno canario, sería elegido vicepresidente y consejero varias veces.

El despacho crecía. Eran tiempos en los que combinaban la gestión de los clientes de la firma con viajes preparatorios e instructivos a Estados Unidos, tanto a Washington D. C. como a Nueva York y a estados como Connecticut, Massachussets, Arizona o Texas, donde conocieron a diferentes profesionales y consultaron tendencias. Después le seguirían México, Guatemala, El Salvador, Ecuador o Argentina. De todos aquellos viajes volvían siempre con una maleta cargada de libros.

Las primeras referencias universitarias del Director en materia de consultoría política —como el padre de la profesión, Joseph

Napolitan, Julio Feo o José Luis Sanchís, Ralph Murphine o Mauricio de Vengoechea, J. J. Rendón, Lee Atwater, James Carville o Karl Rove— quedaban atrás para dar paso a nuevos autores, nuevas lecturas y personalidades que iba conociendo por su cuenta en aquellos viajes bien en persona o a través de sus libros: Julio Ligorría, Javier Maza, Alberto Aragón, Mario González y su hijo, Sigfrido Munes y su gran amigo argentino-alemán, como le gustaba decir por su procedencia, Gustavo Waldmann, Gus.

En su primer viaje a la Casa Rosada en Buenos Aires quiso conocer quién era el estratega principal, y allí que se fueron gracias a Gus. La Casa Rosada, en pleno centro histórico de Buenos Aires, es la sede del poder ejecutivo de la República Argentina. En sus dependencias se encuentra el despacho del presidente, así como de sus secretarias y del jefe de Gabinete de Ministros. Su color rosado, su arquitectura ecléctica y su ubicación frente a la histórica plaza de Mayo le confieren un encanto muy especial.

Todos los edificios oficiales tienen huellas, como ya saben a estas alturas. Al Director siempre le gustó rastrearlas. En el caso del gabinete presidencial argentino, comienzan en el mismo terreno. Buenos Aires se fundó en 1580 y aquel lugar, antes que Casa Rosada, había sido una fortificación amurallada que durante la época de la independencia sirvió, con muy pocas modificaciones, como sede de los sucesivos Gobiernos patrios, incluyendo las juntas, los triunviratos, los directorios supremos, los diferentes gobernadores de Buenos Aires y el primer presidente de Argentina, Bernardino Rivadavia.

En 1873, cuando se inició la construcción de la actual Casa Rosada, el estilo arquitectónico predominante era de inspiración italiana, con elementos románticos y eclécticos. Pero la gran pregunta siempre es una, ¿por qué rosada? El Director ya había estado en Texas con la Capitana y pudo conocer de primera mano su Capitolio rosado, que data de 1888. Allí fue donde George Bush hijo, antes de ser presidente de Estados Unidos, había sido célebre

gobernador. Su color rosado se debía al granito rojo que se había usado para su construcción. Tal cual.

Los argentinos, sin embargo, son muy especiales, es muy difícil que te den una única respuesta a cualquier pregunta. En el caso de su edificio presidencial, el color rosado se sembraba de leyendas. Una de las explicaciones es que se debía, por supuesto, al material, que sería una mezcla de cal y sangre bovina que se usaba como pintura económica y resistente a la humedad. Otra versión decía que había sido una decisión del presidente Domingo Faustino Sarmiento en 1868 para simbolizar la unión entre los dos partidos políticos enfrentados en aquella época: el rojo de los federales y el blanco de los unitarios. Y había, incluso, una tercera hipótesis que apuntaba a que el color se inspiró en el Palazzo Vecchio de Florencia, que tiene un tono rosado.

La Casa Rosada cuenta con uno de los balcones más famosos de la historia política mundial. Desde allí habían hablado figuras como Juan Domingo Perón y Eva Perón, Raúl Alfonsín, Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner, y algunas grandes personalidades extranjeras, como el papa Juan Pablo II, el cantante Mick Jagger y, en clave patria, cómo no, hasta el rey de España.

Una vez llegados a la Casa Rosada, el Director y Gus pasaron los controles para ser guiados por dos personas del Gabinete presidencial hasta llegar «al ala oeste» particular, en la que trabajaba el estratega principal del Ejecutivo argentino.

Su sala de espera tenía un sofá negro muy grande, como para dos, desgastado a simple vista por —seguro— las innumerables visitas. A aquel director argentino le gustaba hacer esperar a los gobernadores, ministros y presidentes hasta desesperarlos por la demora. Era una estrategia que utilizaba con todo el mundo solo la primera vez.

No tenía un tiempo fijado para los retrasos, pero sí un propósito, que se sentaran en aquel sofá. En cuanto el alto cargo en cuestión lo hacía, el director argentino salía a recibirles. Le encantaba ver cómo quedaban engullidos en aquel sofá negro y viejo con raspas

blanquecinas. Cuando te sentabas en aquel sofá, era como si te devorara. Te quedabas con los pies en alto sin poder moverte y, claro, pedías ayuda. Justo en ese momento salía el director argentino.

«Los presidentes, primeros ministros, gobernadores necesitan una cura de humildad», le explicó al Director. Y ese sofá era el símbolo que se lo recordaba. El cuarto presidente dijo que solía bajar a la tierra leyendo el poema *If* de Rudyard Kipling: «Si puedes mantener la cabeza en su sitio cuando todos a tu alrededor la pierden y te culpan a ti…». A aquel director argentino le bastaba con un sofá. Nos reveló que era completamente adictivo. Cuando un político quedaba atrapado una vez, siempre quería ver cómo le pasaba a otro. Se te hundía el culo, como en los sofás de la risa. El Director quedó fascinado por la política argentina, por su forma y por su fondo, que estudió más desde entonces.

Tras aquellos viajes internacionales, recibió varias ofertas para trabajar en el extranjero de presidentes y gobernadores, tanto candidatos como en ejercicio. Pero fue entonces cuando en su interior renunció a la internacionalización. Nada de eso jamás estuvo en su mente, solo tenía sitio para una meta: ganar la Moncloa. Quería descifrar el camino hacia la presidencia y la hoja de ruta para alcanzarla continuaba con la escritura de su propio *Manual.*

Solo una persona le hizo dudar. Se llamaba Adela de Torrebiarte y era la ministra del Interior del Gobierno de Guatemala. Era un política muy especial, sensible, abierta, inteligente, siempre sonriente y que te captaba con la mirada. Transmitía mucha humanidad. Conectaron y se comprometió con ella a estudiar las posibilidades reales de su candidatura para la presidencia y de volver a Guatemala para discutirlo con ella. Le dio su palabra de honor.

Los vascos lo llaman *euskaldun hitza,* palabra de vasco. Algo sagrado que durante *centenios* se usaba como moneda corriente entre pastores. Cuando dices que vas a hacer algo, lo haces y punto. Por eso, en el año 2010 volvió a Guatemala para reunirse con Adela y decirle que, finalmente, no veía su candidatura y que no podía

hacerlo. Tenía otros planes. Viajó allí, a pesar de que todos sus amigos estaban en Madrid para ver la final del Campeonato del Mundo de Fútbol, que ganó España, porque había dado su palabra. De aquel viaje le quedó un poso, ganar con una mujer una presidencia del Gobierno. Ese era, es, su verdadero sueño profesional.

Unos consultores son como el agua, otros como el calor. Algunos son una melodía y otros el ritmo. Y, si todavía no ha sucedido, tarde o temprano acaba saliendo. Cada uno termina siendo como realmente es. Hasta entonces, lo más importante para *El Manual* —anotó— es aprender a saber no tanto quién eres, sino quién realmente no eres.

El éxito en Catalunya llevó a que el PP vasco contara con sus servicios profesionales. Había elecciones al Parlamento Vasco y por primera vez los socialistas y populares sumaron mayoría absoluta y derrotaron al PNV, mandándole a la oposición a través de un pacto de bases para el cambio en el que el Director participó. Así se sucedieron 2009 y 2010, los años de la consolidación de la firma. Y llegó 2011, el año en el que se produciría en España un cambio de ciclo.

El Director recibió de nuevo muchas propuestas de trabajo para asesorar en la campaña de las municipales y autonómicas. Pero hubo un tipo con cuyo perfil conectó y que destacaba sobre el resto por dos razones: nadie creía que podía vencer y mucho menos gobernar. Venía de una familia trabajadora, como la del Director.

Extremadura era una comunidad tradicionalmente de voto de izquierdas. Gobernaba el PSOE desde la constitución de la autonomía en 1983. Jamás se había producido el cambio político. El Director comenzaba a sonar fuerte como consultor político, sobre todo en el Senado de España, donde se concentraba la mayoría de presidenciables del PP en aquellos años. Y aquel candidato a presidente, que también era senador, le buscó para que dirigiera su campaña por recomendación del Grupo Parlamentario Popular en la Cámara Alta.

Se trataba, sí, lo han adivinado, del bombero que había estudiado Derecho y había estado en el despliegue de rescate de la riada de Badajoz de 1997. Ese que encontró el cuerpo de Ana, la niña que fue arrastrada por la corriente. Aquel candidato a presidente extremeño había sido también uno de los bomberos voluntarios que se trasladó a Madrid para labores de desescombro tras el trágico incendio en la calle Montera de los Almacenes Arias del 5 de septiembre de 1987, que causó la muerte a diez bomberos del Ayuntamiento de Madrid. El inmueble se desplomó cuando los efectivos trataban de sofocar el fuego a las 02:40 de la madrugada. Aquel político era una persona especial.

«¿Por qué quieres ser presidente?», le pregunto el Director en una cafetería madrileña cerca de Alonso Martínez. Y ahí comenzó todo. Planificaron el asalto a la presidencia de la Junta casi un año antes.

Comencemos por el final: vencieron. El Director tenía treinta años y ganó donde nunca nadie lo había hecho antes y contra todo pronóstico. Otra vez. Para vencer en aquella campaña no le valió con hacer el trabajo de consultoría, había que llevar la profesión en la sangre y trasladarse al territorio. El candidato presidencial extremeño le pidió que le acompañase el último mes. Mano a mano hasta la recta final de la campaña.

¿Cómo lo lograron? Nacía el A2, un dispositivo político-estratégico que incorporaba todos los elementos del A1, la política basada en el «Ataque», pero con una nueva «A» incorporada: la del «Ajedrez». El ajedrez, como la política, es arte y cálculo. Se podía jugar al ataque, como el irrepetible Bobby Fisher o, de un modo más cerebral y al contragolpe, como el gran Anatoli Karpov. Sin embargo, cuando estás en la oposición, el objetivo principal siempre es romper la fortaleza del otro. Hay que sorprenderlo, porque debes vencer a un Gobierno que, por definición, es el que tiene que perder las elecciones. El A2 se centraba en captar la atención de todos. Integraba con naturalidad los procedimientos e ideas políticas en un contexto dinámico para lograr los objetivos políticos.

Lo hacía dividiendo la partida de ajedrez o la campaña de sus rivales en tres sencillas etapas: la primera, cuando pensaban que tenían la ventaja; la segunda, cuando creían que seguían teniéndola; y la tercera, cuando se daban cuenta ya, al final, de que con la estrategia que estaban desplegando contra ellos tenían grandes posibilidades de perder. Tanto el A1 como el A2 trataban de aprovechar la energía del rival a través de una estrategia bien diseñada. El desgaste de los gobiernos con ese sistema era mayúsculo. El A2 lograba a la perfección, como en el judo, utilizar la fuerza del rival en su beneficio, porque estaba basado en el efecto sorpresa; de repente, surgía una alternativa atractiva y bien construida desde la oposición que marcaba la agenda al Gobierno.

El cuidado del mensaje político combinaba a la perfección con una estructura de ajedrez de campaña. No valía solo con la sorpresa de un buen titular para tener un buen desempeño en la comunicación electoral; se trataba de transformar la campaña en un «fenómeno cuántico», muy estructurado, inevitable para sus rivales.

El A2 tenía que ser capaz —así se escribió en los memorandos de entonces, incluso en una pieza de la propia campaña electoral— de romper la espiral del silencio. Debía ser un dispositivo político-estratégico capaz de vencer a aquel mecanismo de control de la opinión pública. La espiral del silencio es una teoría de la politóloga alemana Elisabeth Noelle-Neumann, explicada en su libro del mismo título. Su tesis era que los ciudadanos adaptan sus comportamientos a las actitudes predominantes sobre lo que es aceptable y lo que no. La opinión pública era la piel que cohesionaba la sociedad sobre esos principios hegemónicos. La sociedad, por su parte, amenaza con el aislamiento a los individuos que expresan posiciones contrarias a las asumidas como mayoritarias. Extremadura, como tantas otras autonomías o países, tenía una espiral del silencio que promovía en cada elección la continuidad: votar al PSOE, como siempre.

La tendencia de la espiral es enmudecer el cambio. Y el A2 tenía que transformar el clima de opinión dominante de una elección de

continuidad hacia uno de cambio. Había una rendija para conseguirlo, la primacía de las ideas y las personas por encima de medios y partidos. El Director sabía que la teoría de la espiral del silencio partía del supuesto básico de que la mayor parte de las personas tienen miedo al aislamiento y a manifestar sus opiniones.

Los individuos siempre tratan de cubrirse. Y bajo este esquema los ciudadanos que deciden elecciones tratan de identificar sus ideas en los medios y luego se suman a la opinión mayoritaria. El A2 debía cortocircuitar esa relación, adelantando las ideas antes que los medios para que estas conectaran con otras ideas. Lo logró bajo un principio, que entraba como un cuchillo caliente en mantequilla, de «ideas más que ideologías». Pero no se quedó ahí. El PSOE era todopoderoso en Extremadura, así que introdujo una nueva variable: «personas más que partidos». Las personas debían conectar con personas. Se le dio la vuelta completamente a la conversación jugando desde el principio con una estrategia inesperada.

Dos personas claves se incorporaron al equipo de la firma para diferentes proyectos, comenzando a configurar el núcleo duro del Director. Ambos acabarían siendo subdirectores en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España y dos de sus primeros socios profesionales en el futuro. ¡Pero faltaba mucho tiempo aún!

El primero, el Vallecano. Era un profesional de la comunicación madrileño con toda la inteligencia del barrio de Vallecas a sus espaldas. Políglota (inglés, francés, alemán, sueco, ¡y estaba aprendiendo ruso!), discreto y poco común. Parecía ya entonces, y todavía ahora, un personaje sacado de la mítica película *Juegos de guerra* de 1983. Cualquier materia ladrillo era capaz de dominarla. En aquel film, un joven *hacker* se saltaba los más avanzados sistemas de seguridad y descifraba herméticos códigos secretos convencido de que estaba jugando al ajedrez, a las damas y a otros videojuegos con una supercomputadora, cuando realmente había conectado con el Departamento de Defensa de Estados Unidos.

La segunda persona era la Bilbaína, una profesional de la comunicación y de las relaciones públicas con carácter fuerte y la

personalidad propia de su ciudad natal. Era capaz de coordinar y cargar con cualquier proyecto desde cero. Al igual que Sísifo, tenía astucia, pero, a diferencia de él, subía las piedras una y otra vez por una montaña y no se la caían cuando la coronaba.

El equipo del Director partía en aquella campaña autonómica de muy atrás: quince puntos de desventaja. La estrategia era clara. Nadie podía ver cómo avanzaban. Esa progresión debía ser invisible a ojos de todos hasta la última semana. La política es el arte de lo que no se ve. Y así fue. La estrategia se cumplió. Identificaron, por ejemplo, a través de la investigación social y el análisis de la matemática política, un total de veinte municipios en los que había que hacer campaña de forma prioritaria y constante, porque decidían el 80 % de la elección. El análisis sobre la base de microdatos comenzaba. Aquella propuesta fue entonces una manera muy original de cartografiar Extremadura. Era una hoja de ruta muy ejecutiva y fácil de entender para alcanzar la presidencia de la Junta: veinte territorios decisivos de 389 localidades decidían al presidente de Extremadura. Aquel A2 fue muy novedoso. Harían campaña fundamentalmente en aquellos veinte territorios. Si hacer una apuesta tan arriesgada podía ser difícil de entender para cualquier partido en 2011, imagínense para una formación que había perdido siempre las elecciones desde la constitución de la autonomía en 1983. Pues bien, el A2 logró la victoria en dieciocho de aquellos veinte territorios. Y se quedaron a cinco mil votos de obtener la mayoría absoluta.

Eso supuso en Extremadura mejorar en cinco escaños el mejor resultado obtenido por el PP extremeño en toda su historia. Para poder competir, no solo les valió disponer de una hoja de ruta estratégica, sino que tuvieron que aumentar veinte puntos el conocimiento del candidato presidencial del PP, del 62 al 80 %.

Lo lograron gracias a que pisaron mucho la calle y a acciones mediáticas muy sorprendentes que tuvieron repercusión en medios nacionales, con una gran presencia también en los medios locales —no había medio pequeño, siempre estaban dispuestos a contar su

historia en cualquier canal—, una videopolítica muy cuidada. Y, sobre todo, influyó una política de pactos de estado a nivel autonómico, muchos meses antes de la elección, que contrastaba sobremanera con la crispación que se respiraba entre populares y socialistas a nivel nacional en Madrid D. F.

Aquel candidato presidencial del PP tendía la mano a su oponente, de forma constante, en asuntos estratégicos que siguen siendo hoy controvertidos, como la ley de educación o la financiación autonómica. El objetivo era disponer de una posición común para hacer más fuerza y defender los intereses de los extremeños frente al Gobierno de España. Esa actitud colaborativa fue premiada en las urnas.

¿Por qué? España es una democracia fundada en el pacto político. Y los pactos de Estado funcionan si tienes una estrategia detrás. Todo presidente termina donde el siguiente debe empezar, este es un principio nuclear en política. Forja *El Manual.* Como dijo san Agustín, «en el Viejo Testamento ya se intuye el Nuevo, y en el Nuevo Testamento queda confirmado el Viejo». Cada presidente, por tanto, elige —aun sin saberlo— a su sucesor. Un pacto en un momento clave nos indica quién será el próximo presidente. Fíjense, el primer presidente y el tercero con los Pactos de la Moncloa de 1977; el tercero y el cuarto con el Pacto de Toledo de 1995; el cuarto y el quinto con el Pacto por las Libertades y contra el Terrorismo de 2001, o el propio quinto y el sexto, aprobando juntos la reforma del artículo 135 de la Constitución para un año después cederle el quinto al sexto el testigo como presidente.

El pacto político es, como ven, un arma cargada de futuro si se sabe gestionar en España. Y así sucedió en Extremadura. Aquellos pactos fueron un gran hallazgo del A2. Ataque más ajedrez hacían al candidato estar constantemente en un lugar donde no le esperaba su oponente, marcándole así la agenda política.

Tres públicos fueron decisivos para aquella victoria histórica del PP extremeño con cuyo malestar supieron conectar en campaña: los jóvenes, las mujeres y los parados. También se logró trasladar la

imagen de que aquel posible presidente extremeño era, en realidad, «como tú». Si se acercan al final de la impresionante obra *Anatomía de un instante* de Javier Cercas, encontrarán la respuesta a la sencilla e interesante pregunta de por qué los españoles votaron por el primer presidente de la democracia. Cercas pregunta a su padre por qué confiaron en él. Y el padre del escritor responde que porque era como ellos. Había sido de Falange y de Acción Católica; por lo tanto, no iba a hacer nada malo. Era uno de muchos. Como ellos. Así sentían muchos votantes socialistas en Extremadura al próximo presidente.

No hubo ni una sola encuesta ni un año antes, ni tan siquiera un mes antes, que predijera aquella victoria. Y, claro, la noche en el hotel Medea del 22 de mayo de 2011 fue memorable. Aquel hotel, que quedó para la historia como la sede oficial del primer triunfo, había sido el hogar del Director durante los últimos treinta días de campaña. Estaba situado en la avenida de Portugal, muy cerca de la vía de la Plata, el antiguo camino comercial que cruzaba el este de España de norte a sur, conectando Mérida con Astorga. Se trataba de un establecimiento enorme en una nueva zona residencial de la ciudad.

El Director miraba las estrellas de Mérida desde lo alto de su habitación. Eran amarillas, mucho. ¿Brillarían así por él? Ni tan siquiera lo pensaba, pero, en su mente, le divertía esa frase hecha de las películas de ficción.

Ese fue su primer Presidente: el extremeño. ¿Y a qué sonaba aquella primera victoria autonómica? ¿A qué puede sonar un día tan perfecto? A Lou Reed[6]. A ese día, repleto de ironía, en el que cosechas justo lo que siembras. En el que no bebes sangría, sino vino y copas. Y cuando oscurece y la noche da paso a más noche, no te vas a casa, te quedas. Y se tumbó en la cama y escuchó la canción. Una y otra vez. Hasta quedarse dormido.

En esas noches tan profundas de las campañas electorales, la mayoría de las personas suelen darse cuenta de que pensaban ser otras personas… Pensaban ser buenas. Reed cantó a la heroína,

cuya dependencia nunca ocultó. La política despierta la misma carga adictiva. La misma oleada de euforia. Así son esas noches.

No hay nada como esas primeras veces, nada es tan sincero, ni tan inocente. No hay anhelo más profundo. Nada es comparable a esa felicidad pura del acontecimiento vivido por primera vez.

En Extremadura viviría mirando una estrella. Pero eso ni tan siquiera lo sabía todavía. En minoría absoluta, tampoco lo sabía. Porque aquellas estrellas de las que tanto se reía por supuesto que no brillaban por él. Tampoco lo sabía.

---

[6] Es una referencia a la canción «Perfect Day», escrita por Lou Reed en 1972, e incluida en su disco *Transformer*.

Capítulo 9

COMPROMESSO

Un jefe de gabinete debe saber que en política las tres palabras más extrañas, como indica en su poema eterno Wislawa Szymborska, premio nobel de literatura de 1996, son «futuro», «silencio» y «nada».

Se trata de un poema muy breve cargado de verdad que nos dice que, al pronunciar la palabra «Futuro», esa primera sílaba ya pertenece al pasado. Y nos recuerda también que, al pronunciar la palabra «Silencio», ya lo estamos destruyendo. Por último, en el momento en que pronunciamos la palabra «Nada», ya estamos creando algo imposible de circunscribir en ninguna no-existencia.[7]

El Museo Nacional de Arte Romano de Mérida rebosaba de gente aquel 8 de julio de 2011, más de setecientas personas lo abarrotaban. Todo estaba listo para la toma de posesión del primer Presidente extremeño no socialista en veintiocho años.

El acto institucional hasta entonces solía celebrarse en el patio de la Asamblea de Extremadura, pero aquel era un acontecimiento histórico, el primer cambio de Gobierno de la historia de la autonomía, por lo que se buscó un nuevo emplazamiento. El museo había habilitado su espectacular sala central y todas las plantas superiores para los invitados. Estaban todas las autoridades de la región y una amplísima representación de la sociedad civil extremeña.

El acto duró cuarenta y cinco minutos. El presidente de la Asamblea leyó el decreto de nombramiento. Después habló el Presidente electo, que debía jurar o prometer su cargo ante un miembro del Gobierno de España.

Allí estaba el Director. Era la primera toma de posesión de un presidente a la que asistía, un momento único, irrepetible y muy emocionante. Durante la ceremonia sonó el grupo de folk extremeño Acetre. Un sonido realmente mágico con esas influencias de fados y de *corridinhos.*

El destino hizo también que ese día se inaugurara en el Teatro Romano, justo al lado del museo, la 57.ª edición del Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida con la obra *Antígona,* protagonizada por la actriz y cantante extremeña Bebe. Como dice en una de sus más bonitas canciones, era uno de esos días en los que te ríes hasta de ti y ves que lo has logrado.

«Pudo ser y fue», afirmó el presidente extremeño en su toma de posesión ante los más de setecientos invitados. ¿Por qué lo dijo?

Vencieron en aquellas elecciones autonómicas de Extremadura de 2011, pero a pesar de ser la mayor remontada en la historia de una elección autonómica en España —quince puntos—, se quedaron a un escaño de la mayoría absoluta. Todo el mundo le decía entonces al líder del PP extremeño: «Pudo ser», nadie creía que la derecha lograría una abstención de la izquierda para su investidura en un gobierno autonómico. Un episodio único en la historia de España que no estaba en el radar de nadie. Al contrario, desde aquellas elecciones del 22 de mayo de 2011 hubo, de hecho, amenazas, presiones, intercambios de correos electrónicos, así como múltiples llamadas de teléfono, para presionar en el sentido habitual: la formación de un gobierno de izquierdas.

Sin embargo, aquel futuro equipo presidencial logró lo improbable, que en la consulta a la militancia de IU venciera la abstención con un 75 % gracias al acuerdo de bases para el cambio de diez puntos que el PP propuso a este partido —y que se conocerían después como «Los diez mandamientos»— y que fue una idea de un domingo cualquiera entre el futuro presidente extremeño y el Director.

El resultado, esa abstención, fue refrendado por el Consejo Político Regional de la formación en contra de las órdenes de la

Dirección Federal de IU en Madrid, que estuvo incluso presente en la propia votación de la consulta tratando de evitar el sí a la abstención. Pero las presiones no solo vinieron del entorno de IU, también se produjeron desde una parte significativa del PSOE y del PP. Sin embargo, ya no había marcha atrás y, tras el refrendo de las bases de IU, se puso rumbo a la investidura. Nacía el primer gobierno de la historia de España de derecha y comunistas, como lo definieron algunos medios. El Director lo veía como el compromiso histórico italiano, pero en nuestro país.

El *compromesso storico* fue una línea política liderada y teorizada por Enrico Berlinguer, secretario general del PCI, el Partido Comunista Italiano, durante los años setenta. Auspiciaba una colaboración orgánica entre todos los partidos con mayor representación nacional con el objetivo de lograr el mayor consenso posible en torno a las instituciones a través de una política reformista, de tal manera que se evitara cualquier tentación de autoritarismo. Este compromiso histórico facilitó el apoyo externo del PCI al gobierno democristiano del primer ministro Giulio Andreotti en 1978. Exactamente lo mismo que hizo IU con el PP aquellos años en Extremadura.

La relación entre los socialistas e IU era especialmente mala en Extremadura, y estaba alimentada por tres décadas de mayoría absoluta del PSOE en las que muchos militantes y cargos de IU se sintieron despreciados. El discurso del nuevo Presidente extremeño, del PP, fue de «centro, centrito», como solían decir en el equipo. Muy abierto, de puro pacto, aunque para ello tuviera que salirse con naturalidad del discurso dominante de su partido a nivel nacional.

Lo importante era demostrar desde el inicio que el PP extremeño era capaz de pactar con cualquiera. Y, aunque algunos no lo vieran entonces, esa siempre fue la manera de que la derecha llegara a la Moncloa. Cuando se comporta como la derecha plural, vence porque gana en socios y en crecimiento político y confianza entre los ciudadanos. También hay algo decisivo: los que no les votan. Hay que gobernar para todos por convicción.

El primer año del Ejecutivo extremeño fue muy difícil. Hubo un momento en el que se cuestionaba su continuidad y viabilidad, pues tenía grandes dificultades para desplegar su propia agenda. Además, el mensaje de oposición útil que quería desarrollar IU frente al PSOE tenía problemas de visualización.

Y un día cualquiera el Presidente extremeño habló con el Director, entonces concentrado en ampliar el desarrollo de servicios de consultoría y clientes de su firma de contexto y estrategia en Madrid. También lo hizo el líder de IU, lo que fue decisivo para que el Director hablara a su vez con la Capitana y tomaran una decisión. La apuesta del compromiso histórico había sido muy arriesgada, un Gobierno fruto del pacto de izquierda-derecha era muy difícil de explicar, suponía un gran reto político y comunicativo. Y había que poner a aquel Gobierno en forma.

Tocaba ir al suroeste, donde el cielo es azul y la vida es tranquila, como cantaron irónicamente los Pet Shop Boys en su gran homenaje a los Village People[8]. Había un enorme talento dentro del Gobierno, pero al mismo tiempo prevalecía quien arrimaba exclusivamente el ascua a su sardina. Como nos recuerda el cervantista Francisco Rodríguez, había sardinas que parte del Ejecutivo asaba en la lumbre de su caserío. Y, claro, la candela se apagaba. Eso era un poco lo que denunciaba IU para seguir apoyando a aquel Gobierno tan único.

Se trataba, por tanto, de darle la vuelta a esa dinámica y construir un equipo compacto, una maquinaria institucional, política, económica y social lo más perfecta posible y abierta a la sociedad. Había que anticipar errores de gestión y que estos no se repitieran, era necesario salir reforzados de las incidencias y, lo más importante, construir en torno a la Junta de Extremadura una operación política capaz de competir de tú a tú con las administraciones autonómicas más relevantes del país, Euskadi y Catalunya.

Para ello, habría que introducir cambios, una nueva metodología desde dentro, manteniendo la templanza, la firmeza y la paciencia

en el seno del Ejecutivo, mientras se ganaba respeto y gran notoriedad a nivel nacional y se generaba además un espacio creciente de confianza entre los socios que sostenían el Gobierno en la Asamblea extremeña que permitiera hacer realidad la agenda presidencial.

Con ese fin, el Director sería, además de consejero en presidencia, el director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de Extremadura. Estaría hecho de la misma cuña que cualquier consejero y se sentaría en el Consejo de Gobierno como uno más, así como en la Comisión de Secretarios Generales de la Junta de Extremadura, junto a la vicepresidenta, puesto que la Comisión era el órgano permanente de coordinación general encargado de preparar las deliberaciones y los acuerdos del Consejo de Gobierno. Asimismo, le correspondían las funciones de deliberación sobre todos los asuntos que se sometían a consideración por parte de sus integrantes, por razón de su especial relevancia para la Junta de Extremadura o por afectar a varias de sus consejerías.

¿Era realmente bueno para el Director llegar a Extremadura? ¿Alguien tenía alguna respuesta? Había que seguir adelante con lo que se había comenzado. Y así amaneció el día del anuncio.

---

[7] El poema, titulado «Las tres palabras más extrañas», pertenece al poemario *Instante*, publicado en castellano en 2004 por la editorial Igitur, con la traducción de Gerardo Beltrán y Abel A. Murcia Soriano.

[8] Se trata de la canción «Go West», incluida en su LP de 1993, *Very Relentless.*

Capítulo 10

PLAZA DEL RASTRO

Un jefe de gabinete debe saber que el liderazgo es acción, nunca solo posición.

Sucedió el 7 de septiembre, en la previa al Día de Extremadura. El Diario Oficial de Extremadura (DOE) publicó a las ocho de la mañana que el Director era nombrado director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de la Junta de Extremadura.

Su primera aparición pública fue en el Teatro Romano de Mérida. Dos mil años de historia. Estaba completamente lleno, tres mil personas Ahí fue donde el presidente extremeño saliente, al que vencieron ampliamente en las elecciones de 2011 y con quien conectaría años más tarde, le dijo: «Bienvenido al Club de los Poetas Muertos». Era su primera entrada oficial en un Ejecutivo.

Hay palabras que pueden hacer sangrar estas páginas. No podemos decirlas todas, pero a veces en la vida hay que dejar que salga una determinada cantidad de sangre. Comencemos, por ello, por el final: si no hubiera ido a Extremadura, el Director jamás hubiera sido el Director en el Palacio de la Moncloa. Pero entonces, en Madrid D. F., nadie entendió que se fuera a Extremadura, la gran desconocida.

Tenía un despacho que funcionaba, que crecía. Había recibido una oferta de compra de LLYC, lo que le hubiera permitido por primera vez en su vida disponer de patrimonio. Dijo que no a la oferta en el último minuto. Habló con su núcleo duro. Una parte se iría con él a Extremadura y otra se quedaría en la firma. Llegaba a Mérida casi como si fuera una obligación moral, un ejercicio de responsabilidad. Estaba a punto de vivir un cambio total.

En esa transformación hubo una persona imprescindible, la titular de la Secretaría General de la Junta de Extremadura. Ella sería su número dos en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno de la Junta durante tres años. Y ya entonces, era la secretaria de la decisiva Comisión de Secretarios Generales.

La sede de la Presidencia de la Junta de Extremadura era conocida como «la plaza del Rastro», un antiguo convento medieval que a su vez había sido antes una alcazaba árabe. Aquellas piedras estaban conformadas de historias y de muchas huellas, cómo no, así son todos los edificios presidenciales. Mérida había sido capital del reino visigodo y en las pilastras de la Alcazaba estaba presente esa memoria. Había quienes recordaban que para hacer los muros de aquella alcazaba se habían usado lápidas de tumbas antiguas. Imagínense.

La Secretaria General de la Junta extremeña era una mujer única que, como decían de Audrey Hepburn, tenía dos manos, una para ayudarse a sí misma y la otra para ayudar a los demás. Tenía un talento especial y un gran encanto para trabajar en equipo. Cuando el Director la conoció y ella le abrió las puertas de la Junta de Extremadura, le sucedió como a aquella mujer del mítico videoclip de A-ha[9], entró de lleno dentro de la historia. En la de la Junta de Extremadura y en toda la trayectoria que acontecía detrás. Había agua en la piscina y la Secretaria General le enseñó a tirarse de cabeza.

Aquella bandera verde, blanca y negra; aquel himno; aquel Presidente que rompía cristales; pero mucho antes aquella Capitanía General de Extremadura de 1641, con competencias políticas y militares; aquella Real Audiencia de Extremadura de 1790 que proyectaba una singular historia y cultura compartidas; aquel fuerte regionalismo extremeño que a ojos del Director era casi nacionalismo; aquel manifiesto «Extremadura para los extremeños» de 1920; aquella obra, *El miajón de los castúos,* del genial poeta Luís Chamizo, publicada en 1921, esas rapsodias extremeñas en castúo, un idioma fascinante que desconocía. Y el final de aquellos

versos en «Nacencia» que le recordaba que algún día quería ser padre:

Asina que nació besó la tierra,
que, agraecía, se pegó a su cuerpo;
y jue la mesma luna
quien le pegó aquel beso…

¡Qué saben d'estas cosas
los señores aquellos!
Dos salimos del chozo,
tres golvimos al pueblo.

Jizo Dios un milagro en el camino:
¡no podía por menos!

La Secretaria General tenía la Administración General del Estado en la cabeza y conocía la Junta como la palma de su mano. Su talento, su rigor, su discreción, su defensa de los empleados públicos y su lealtad a esa Administración y a las anteriores marcaban su personalidad. Le enseñó al Director cómo era realmente un Gobierno por dentro. Ella le mostró qué había más allá de un organigrama, dónde estaban sus constantes vitales, cómo hacer que la maquinaria política y técnica funcionara.

Si algo la caracterizaba como profesional es que hablaba sin parar. Cuando consideraba que ya tenías que haber aprendido algo de lo que te decía, no volvía a citarlo y tan solo se refería en las siguientes reuniones al contenido nuevo. Iba muy rápido, mucho. No le gustaba reiterarse. No le gustaba perder el tiempo. Y para referirse al contenido que no era nuevo usaba una coletilla, «tu-tu-tu», que le funcionaba como una metralleta. En medio de una reunión, te decía un «y eso ya te lo sabes: tu-tu-tu». Todo iba muy rápido con ella.

En la Administración sigue habiendo todavía hoy mucho papel, muchas cláusulas, muchas normas y muchos epígrafes. Y a menudo

el Director no sabía qué decirle o cómo interrumpirla. Pero siempre terminaba haciéndolo en algún punto. «Para». No siempre era mejor prevenir que lamentar.

Fue una esponja. Pero el camino para su transformación en el Director —en esta ocasión, de un Gobierno autonómico— no fue nada sencillo. No es lo mismo conocer que saber. No es lo mismo tener instinto que tener experiencia. Sufrió constantes choques con la realidad. ¡Quería cambiar tantas cosas!

La Administración autonómica era complicada y tenía que saber hacerlo bien. El Estado compuesto que somos tiene sus claves, sus códigos y sus carpetas. No solo aprendió cómo funcionaba toda la estructura de aquel Gobierno, conociendo todos los rincones de la Junta, el material acumulado en cada sección, el histórico de los proyectos habituales, sino también a analizar con precisión los nuevos y quién podía hacer qué hasta en el último departamento de la Junta.

En cuanto el Director integró todos aquellos conocimientos basados en la experiencia y en información específica para su cuadro de mando particular, ya nada le era suficiente. Cada vez quería más. Llegó a estar tan obsesionado con el control de los tiempos entre la aprobación de una decisión en el Parlamento extremeño (legislativo) o en el Consejo de Gobierno (ejecutivo), que llevaba consigo siempre toda la RPT, el conjunto de la Relación de Puestos de Trabajo de la Administración extremeña, para saber bien quién hacía qué en cada momento. El tiempo era el factor más decisivo en política para transformar una promesa electoral en un logro. ¡Solo cuatro años para tanto! También aprendió a gobernar con eficacia el calendario político. Lo más importante en política es el tiempo, porque al final todo el mundo acaba cadáver, todos los proyectos finalizan. Solo es cuestión de tiempo.

Observó que el impacto del ciclo de noticias de la política autonómica era, por ejemplo, muy limitado a nivel nacional. Era una de las razones de la poca influencia de autonomías como la extremeña en la acción del Gobierno central. Había que recapitalizar

la capacidad de influencia. Se dio cuenta de que un Consejo de Gobierno como el de la Junta de Extremadura, que tenía lugar los viernes, competía en audiencia directamente con el Consejo de Ministros del Gobierno de España. Casi a la misma hora, además. El resultado era que las políticas públicas de la comunidad autónoma, por muy interesantes que fueran, eran completamente invisibles, incluso en el propio territorio. Habló con el Presidente de la Junta y le recomendó darle una vuelta al tablero y pasarlo a los martes para competir directamente con los Consejos de Gobierno de las comunidades más influyentes de entonces, como Euskadi, Catalunya y Andalucía.

Solo con ese movimiento, de repente, media España empezó a hablar de Extremadura. Faltaba la otra media y eso se podía lograr con el talento del cuerpo de Gobierno, que había y mucho. Esta misma operación de pasar de los viernes a los martes el Consejo de Ministros se repetiría en cuanto el Director llegara al Palacio de la Moncloa. Comprobó en sus tiempos de la Junta de Extremadura que los martes eran el día más efectivo para marcar la agenda política de la semana, y eso era exportable también a la política nacional. En los años ochenta, de hecho, los Consejos de Ministros del tercer presidente de la democracia tampoco eran los viernes, sino los martes o los miércoles.

En aquel año 2012, el Director asistió a su primera Conferencia de Presidentes, la quinta en la serie histórica. Tenía treintaiún años y fue un momento muy especial. Le esperó en la puerta principal el jefe de Gabinete del presidente del Gobierno de España, entonces del PP, tras el posado oficial de los presidentes, para decirle: «Ya estás en el otro lado». Fue en el Senado de España, donde se celebraban todas desde la primera en 2004, y todavía las presidía el rey emérito.

La Conferencia de Presidentes es el órgano de máximo nivel político de cooperación entre el Estado y las comunidades autónomas y ocupa la cúspide del conjunto de órganos de cooperación multilateral. Está formada por el Presidente del

Gobierno, que la preside, y por los presidentes de las diecisiete comunidades autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla. Su finalidad es debatir y adoptar acuerdos sobre asuntos de especial relevancia para el sistema autonómico. Hasta 2026 ha habido veintiocho con variaciones de formato, la mayoría virtuales debido a la pandemia de la COVID-19. Aquella fue la primera, pero el Director llegaría a estar ¡en veintiuna!

Un año después, la Secretaria General observaba que, cuando el Director miraba los presupuestos, no solo entendía perfectamente las partidas, sino que también era capaz de ver al instante las políticas, las personas y el impacto en los territorios a través de aquellos fríos números. En 2013 ya dominaba con destreza el idioma, porque el lenguaje administrativo era un idioma en sí mismo, y era capaz de traducirlo en políticas para los 389 municipios de Extremadura en conversaciones muy rápidas y ejecutivas. Empezó a usar él también aquella coletilla en broma de la Secretaria General sobre el contenido viejo ya sabido y continuar con el nuevo: «Tu-tu-tu».

El Gabinete presidencial extremeño, para una gestión más eficaz de las políticas públicas, había dividido la autonomía en cuatro grupos prioritarios en los que tenían en cuenta para los cruces tres parámetros: generacional, territorial e ideológico. Todo esto enriquecía *El Manual*. A partir de ahí trabajaban exclusivamente bajo cinco prioridades en las que todas tenían el calificativo de «importante». La prioridad 1 era aquello «urgente, importante, necesario, mediático y único». La prioridad 2 era todo menos única. La prioridad 3 prescindía de «único» y «mediático». La prioridad 4 no era ni única, ni mediática ni necesaria. La prioridad 5 era solo lo «urgente e importante».

La misión era alinear los objetivos institucionales, económicos y sociales con los políticos y electorales que se manifestaban en lo generacional, territorial e ideológico. El Gabinete presidencial de la Junta para entonces no tenía ni horario ni fecha alguna. Siempre querían más. Y cuando le daban más, quería más. Estaban todos

muy motivados y demasiadas veces salieron de trabajar de madrugada. Destacaban dos mujeres y un hombre. Ellas eran, por un lado, la jefa de prensa de la Junta, una periodista de raza, extremeña de pro y con un gran instinto natural para la comunicación espontánea y, por otro, la jefa de discursos, con un talento innato para la palabra, el corte y el ritmo, aunque era de Castellón se hizo extremeña como el Director. Él, que sería desde entonces uno de sus grandes amigos, era el secretario general de comunicación de la Junta. Pero antes había sido director de Europa Press en Extremadura. Su cultura era inmensa. Tanto que era de largo el Harold Bloom del periodismo.

La Secretaria General recordaba la primera vez que vio al Director, un año antes de comenzar a trabajar juntos, cuando no solo era un consultor político. El Presidente extremeño le pidió que se acercara a ella en aquel verano de 2011, antes de conformar el Gobierno extremeño, porque tenía muy buenas recomendaciones.

A la Secretaria General le pareció un tipo muy seco y tímido. El mismo día en que conoció al Director le dijo a su marido al llegar a casa que le había ido fatal con él. Y, sin embargo, cuando el Director vio y escuchó por primera vez a la Secretaria General, su forma de expresarse y su manejo de la Administración, quedó completamente cautivado. El Director tenía un defecto cuando estaba nervioso, ponía cara de póker. Probablemente allí estuvo ese fallo inicial de entendimiento.

Había grandes reservas en una parte del PP extremeño en fichar como persona de confianza a una abogada del cuerpo de letrados de la Junta, que había estado asesorando a los socialistas precisamente en la Presidencia del Gobierno de la Junta anterior. Pero el Director lo vio cristalino, antes de incorporarse a la Junta, y recomendó ese mismo día al Presidente extremeño que la fichara sin dudar.

Al principio, la Secretaria General y el Director tuvieron muchos encontronazos. Pero aquellas discrepancias habían quedado muy atrás. En 2013, ya eran una unidad pétrea, un arma institucional cargada de futuro. Cuando la Secretaria General le decía que no a

una de sus ideas, algo habitual antes de que propusiera nada —pues todo empezaba con un no—, el Director se quedaba siempre así como en silencio, un tanto enojado, pero ella era capaz de escuchar el ruido de sus tripas soñadoras. No necesitaban ya ni hablar, en unas horas o al día siguiente le traía la solución. Formaban una perfecta sociedad junto al núcleo duro del Director entre política y acción de Gobierno.

Aquella Administración comenzó a coger ritmo, y el Presidente extremeño saboreó lo que era gobernar a velocidad de crucero. Despertaba un enorme interés en los medios nacionales. Era el «verso suelto» del PP. El único Presidente de la historia de España fruto del acuerdo de la izquierda y la derecha. Un cabeza de cartel muy original, el del compromiso histórico en Extremadura, como decían los medios de comunicación nacionales.

Pero los hechos en política suelen atropellarse unos a otros y resulta muy difícil, cada vez más, escuchar, analizar y actuar. Lo habitual es saltarse pasos sin darse cuenta. Asusta la ferocidad, porque todo son novedades. Y el peligro real, incluso entre las personas más inteligentes y preparadas, es ser como la vaca que mira pasar un tren de alta velocidad. Una presidencia, los cargos y las personas, aunque no lo quieran, están sometidas a ciclos invisibles que incorporan modificaciones en requerimientos, intereses y perspectivas. Las relaciones humanas, profesionales y políticas están sometidas también a esa constante evolución. Nadie está a salvo. Y, al mismo tiempo, la vida te puede dar agradables sorpresas, pero también novedades indeseadas.

La sorpresa fue que durante esos años el Director conoció a Míster Dato, un periodista que comenzó trabajando en comunicación para el Gobierno socialista anterior, para después fichar por el Gobierno popular, con el que pudo avanzar en sus estudios económicos y como inteligente director general de Política Económica de la Junta. Era una persona brillante, con la habilidad de traducir cualquier realidad humana a cifras, datos o números. El único no solo capaz de bailar, sino al mismo tiempo de identificar las

notas de *jazz* que reproducían en los noventa aquellas canciones tan originales de Scatman John[10]. ¿Se acuerdan? Con esa técnica tan mágica con la que el músico trataba de improvisar jugando con sonidos, mientras cantaba tartamudeando y nosotros en paralelo decíamos: «Piii, pa pa para po… pa pa para po». Esta España y este mundo existió. Míster Dato era, asimismo, un profesional de valores humildes y muy profundos, que no solo formaría desde entonces parte del núcleo duro del Director, sino que sería también uno de sus socios profesionales en el futuro y subdirector del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España.

En aquel Gabinete presidencial de la Junta, por tanto, había ya estructura, orden, pasión y hasta sentido del humor. La curva de la economía comenzaba a mejorar, el Gobierno se consolidaba y el Presidente extremeño se asentaba. Ese era el contexto. En los sondeos internos alcanzaban la mayoría absoluta holgada. Y el PSOE se desplomaba.

El Director, además, al no ser militante, hacía que el trabajo del Gabinete presidencial se abordara desde otra perspectiva, con más distancia, aportando una visión diferente, más tranquila, más amplia y más relajada. Actuaba como un puente estricto y directo entre el Presidente extremeño y los ciudadanos, o al menos lo intentaba. «Si te pilla el corazón, la razón se nubla», le decía uno de sus tres mejores amigos en Vedettes, la bolera donostiarra. Y el Director lo analizaba todo y, a partir de ese análisis exhaustivo, planteaba salidas, alternativas, recomendaciones para que el Presidente decidiera.

Aquel año 2013 sonaba en todas partes «Get Lucky», de Daft Punk. Había que estar dispuestos para tener suerte. Más si eres un Gobierno primerizo. Pero, como dice la canción, la leyenda del Fénix termina con un comienzo y lo que mantiene al planeta girando es la fuerza del principio. Habían llegado demasiado lejos como Ejecutivo, habían tocado techo. Era tarde para renunciar a lo que ya eran: demasiado innovadores y arrolladores. Y eso puede producir consecuencias no deseadas.

No se pueden cambiar demasiadas cosas de una vez, aunque sea por motivos justificados. Levantaron su copa hacia las estrellas. Era Navidad. Y, aunque no lo sabían, no tendrían suerte.

---

[9] Nos referimos, obviamente, al videoclip de «Take on Me», donde la protagonista cae de cabeza dentro de un cómic que está leyendo. Historia pura de la música pop.

[10] En concreto, su disco *Scatman's World* pegó el pelotazo en 1995.

Capítulo 11

VOSTELL

Un jefe de gabinete debe conocer el ruido de los viejos sables. Hay que tener mucho cuidado con cargar demasiado la atmósfera política. Aunque a menudo no se quiera ver, suelen predominar excesos perfectamente evitables. Lo más peligroso de los viejos sables no es su hoja afilada, sino que, cuando te cortan, todo se infecta. Esos sables están oxidados.

Estábamos en 2013 y, aquel año, el Director le propuso al Presidente extremeño adelantar las elecciones autonómicas antes de las europeas de 2014, coincidiendo con el ecuador de la legislatura y con su mejor momento presidencial. Si lo hubieran hecho, es muy probable que hubieran vencido con una mayoría absoluta muy holgada, de entre 34 y 35 escaños (estaba en 33), provocando en los socialistas una grave crisis de liderazgo. Pero el Presidente de la Junta, a pesar de la insistencia de su jefe de gabinete, decidió mantenerse fiel a IU Extremadura, que le había dado el Gobierno dos años antes y que, con aquellos sondeos, corría el riesgo de quedarse, casi con seguridad, fuera del Parlamento.

Aunque las circunstancias objetivas y su lógica política, la del poder, le decían otra cosa, el Director admiró la respuesta genuina y leal del Presidente de la Junta, y con el paso del tiempo supo que el Presidente extremeño tenía aún más razón. La vida también era eso.

Aquel fue un compromiso que cambió la historia electoral de Extremadura. El Presidente de la Junta era una gran persona, que sabía delegar y que creía en el trabajo en equipo. Forjó una relación muy sólida, personal, de gran lealtad con sus socios y en especial con el Director. Y si de todas sus cualidades hubiera tenido que

destacar una, además de creer en la comunicación política, esta sería su capacidad extraordinaria para gobernar en tiempos de crisis, esa tensión baja y esa maestría en el control de los tiempos como Presidente de la Junta. Tenía además un olfato único para captar el talento y estaba muy comprometido con el campo extremeño, sus agricultores y ganaderos, y con la industria cultural y sus artistas locales, nacionales e internacionales.

Esa visión especial e inconformista del Presidente extremeño influyó mucho en su mandato presidencial. Extremadura era más que una autonomía. Era su cultura, su tierra y sus paisanos. Era la política al por menor, voto a voto, donde todas las personas se conocían, además de una comunidad extremadamente bella. Rebosaba esos colores puros: un verde verde. Las Hurdes, el Monasterio de Yuste, el cerezo en flor, la judería de Hervás, Almendralejo, Don Benito y Villanueva de la Serena, la Plasencia de los Extremoduro.

Fue precisamente aquel Gobierno autónomico el que un 7 de septiembre de 2014, por fin, entregó la Medalla de Extremadura en un Teatro Romano de Mérida a rebosar, entre grandes aplausos, al gran artista Roberto Iniesta Ojea, Robe, el líder de Extremoduro. Un maestro de la contradicción y de romper lo prohibido. Y, ante todo, una persona con una amplia sabiduría que vive en todas sus canciones. El pueblo extremeño llevaba esperando ese momento más de veinte años. Como dijo Robe durante el acto y le insistió después al Director, hablando en extremeño, es decir, con ese sabor en las palabras a aire recién batido, lo más importante en la vida es «intentar, más que conseguir». Perseverar, pretender, proyectar, querer, desear, aspirar. Dejaba claras dos máximas de su pensamiento: la primera, que «las utopías son imposibles, pero solo en el momento de su planificación»; y la segunda, la fuerza multiplicadora de tener un plan e intentarlo una y otra vez, «pues cuánto más difícil es un plan, más orgulloso estarás de él. Y si es imposible, mejor aún, porque en el fracaso tendrás también la gloria». Aquella noche tan especial, habló a los jóvenes creadores

extremeños, —incluso a los que todavía no sabían que lo serían en el futuro—, y pidió locales de ensayo y salas de conciertos, pero, en realidad, nos hablaba a todos hoy.

Pero Extremadura nunca acaba, y había más. Y un día cualquiera el Director conoció Los Barruecos. Aquel paraje natural en Malpartida de Cáceres lo cautivó. La belleza de su *skyline* incomparable, plagado de cigüeñas, poblado de grandes rocas graníticas y numerosas lagunas, aquel complejo de edificios del Lavadero de Lanas, que estaba allí desde mediados del siglo XVIII, fue un encuentro con una realidad inesperada que conectó con lo más profundo de su alma. Y, sobre todo, el contraste de aquel entorno natural junto a aquella creatividad deslumbrante del Museo Vostell de Malpartida de Cáceres expuesta bajo aquella palabra mágica que cuando la pronunciabas, claro, merecía una explicación: *fluxus*.

¿Qué era *fluxus*? Una actitud. Y, más que el movimiento de un grupo de artistas, era un estilo. Utilizaban objetos, sonidos, imágenes de textos encontrados y cotidianos para proyectar su verdad. En Alemania había pegado muy fuerte como corriente artística. Estuvieron muy activos en los sesenta y setenta y sus máximas expresiones se podían ver en Estados Unidos, Europa y Japón. Como el movimiento dadá, el arte *fluxus* rechazaba cualquier forma de categorizar u ordenar la realidad. En *fluxus,* el arte discurre en la cotidianeidad, lo que contrasta con el *ready made* de Marcel Duchamp, quien introdujo lo cotidiano en el arte, dándole la vuelta a aquel orinal.

Yoko Ono era una de sus máximas exponentes, y en tierras extremeñas aterrizó otro de sus líderes, el alemán Wolf Vostell, que levantó allí su obra. ¡Y qué alemán! En Los Barruecos conjugó un museo único e innovador como expresión del arte de vanguardia; un lugar de encuentro de arte y vida.

Vostell fue el padre del *happening* en Europa, pionero del videoarte. Su temática versaba sobre el consumo y el capitalismo, la Segunda Guerra Mundial y los grandes problemas del siglo XX. Mientras el Director recorría aquel museo que tenía a la automoción

y al futurismo como elemento central, una frase de Vostell se le clavó como un puñal en el corazón: «Son las cosas que no conocéis las que cambiarán vuestra vida».

«Las cosas que no conocéis» formarían parte desde entonces de *El Manual*. La diferencia entre el juego y el azar. Y esos errores que no se eligen ni para bien ni para mal. La vida como una *Canción de hielo y fuego.* Sería precisamente en Los Barruecos donde muchos años más tarde se grabaría la gran batalla del Dragón de la popular serie, basada en los libros de George R. R. Martin, *Juego de tronos.*

El Gabinete presidencial de la plaza del Rastro había alcanzado ya, por tanto, un alto nivel de excelencia y profesionalidad. Se había construido un gran equipo que coordinaba la labor de todos los jefes de gabinete, todos los jefes de prensa, todos los secretarios generales y directores generales. El objetivo principal era aportarle conjuntamente en tiempo y forma al Presidente del Gobierno extremeño la información política y técnica necesaria para su toma de decisiones. Eran una máquina precisa.

Extremadura se puso moda. El contexto nacional era entonces de completa descomposición por la corrupción. De cada diez personas encuestadas en edad de votar, diez creían que existía corrupción política y ocho que los políticos creaban problemas en lugar de resolverlos, porque no defendían el interés general, sino el suyo propio. En España se estaba abonando una crisis del sistema institucional sin precedentes.

El contraste con todo ello era aquel Gobierno extremeño tan singular, fruto del pacto de la izquierda con la derecha. «Pudo ser y fue», dijo aquel Presidente de la Junta. Dos años después de aquellas palabras, no tenía techo. Y cuando eso ocurre, aunque uno no quiera, en Madrid D. F. comienza a entrar en las quinielas como posible candidato a presidente del Gobierno de España.

Todo lo que tocaba aquel Presidente extremeño parecía que sonaba a «Nessum Dorma», el aria más famosa de la ópera *Turandot,* de Giacomo Puccini. Nada le detenía. Ni su partido, ni la oposición. Era como el príncipe Calaf lanzando su «All'alba vincerò»

(al alba venceré). Artículos en el *Herald Tribune,* el *Wall Street Journal,* el *Financial Times.* Extremadura en todas partes.

La política que promovía aquella Administración extremeña tenía un eje nacional definido en los memorandos de estrategia: «Desde Extremadura para España». Imagínense el cuadro, una región que pasa del segundo déficit más alto de España al más bajo, que duplicó su deuda en los últimos cuatros años y que entonces se situaba como la más baja del país, que no tuvo que acudir al rescate del Fondo de Liquidez Autonómica. Era una de las comunidades en España con un presupuesto expansivo, que también podía conceder ayudas para inversión a las grandes empresas al disponer de grandes fondos comunitarios como región Objetivo 1, como se decía entonces, por parte de la Unión Europea durante aquel periodo 2014-2020. Nadie hubiera creído en 2011 en Madrid D. F. que esa comunidad fuera Extremadura.

Durante los dos primeros años de Gobierno extremeño, se habían tomado muchas decisiones valientes. Se solicitó al Gobierno central que subieran los impuestos a los ricos, se mantuvo el Impuesto de Patrimonio; se opusieron a los recortes a los empleados públicos y abonaron la paga extra que quería suprimir el Gobierno de España a los funcionarios; también se luchó por la industria de renovables extremeña y se incrementaron los impuestos a las nucleares al tiempo que se aplicaban deducciones para que el IVA cultural en Extremadura fuera del 13 %, paliando la subida que desde la Moncloa quiso hacerse hasta el 21 %, igual que con el material escolar. Del mismo modo, se aprobó la ley de renta básica y se protegió el derecho de las mujeres a decidir libremente ser madres diciendo no a la reforma de la ley del aborto; y además se inició también el debate sobre la reforma de la ley electoral en España para que se abrieran las listas políticas, abiertas o, cuando menos, desbloqueadas, a la sociedad civil; no contentos con ello, fueron pioneros en la aprobación de una ley de transparencia y en limitar el mandato del presidente extremeño a ocho años.

Pudieron hacer todo eso porque conjugaron la acción de Gobierno desde el diálogo. Y porque los temas fundamentales que aquel Ejecutivo llevaba al Parlamento extremeño no eran ni de izquierdas ni de derechas.

Los acontecimientos de orden político, social y económico se sucedían mientras tanto en España, y un día cualquiera el Presidente extremeño explicó que los españoles desde hacía más de diez años demandaban la necesidad de abrir un tiempo nuevo. El fin de ciclo era un hecho. Fue entonces cuando dijo las palabras mágicas: «Creo que los mecanismos y los agentes que marcan la orientación general del país deben ser sometidos a una revisión profunda». Se refería a las administraciones, las instituciones, los partidos políticos y las grandes organizaciones. No gustó nada en Madrid.

El Presidente de la Junta abogaba por que ese proceso de diálogo se articulara a través de un gran pacto nacional, un pacto de Estado al estilo de los Pactos de la Moncloa de 1977. El Director y el conjunto del Gabinete veían con claridad el fin del bipartidismo en la matemática política que analizaban, y estaban tratando de adelantarse a ese tiempo nuevo que se avecinaba. La fórmula por la que apostaban políticamente como Gobierno autonómico era recuperar el imprescindible espíritu de concordia, volviendo a reforzar la unión entre diferentes. Unión, diversidad, periferia. Tocaron hueso. Mucho. Fueron a por él.

Decíamos que «All'alba vincerò» era la banda sonora que tenía de fondo el Gabinete presidencial en aquel año. El Presidente extremeño se había transformado en un animal político. Lo que anunciaba era siempre tratado como una gran noticia nacional porque sabía elegir sus momentos. El Director lo veía y sentía lo mismo que cuando de pequeño vio aquel concierto legendario de Los Tres Tenores junto a sus hermanos en la televisión Grundig con carcasa de madera que tenían en la casa de la *ama.* Tenía ocho años, era julio de 1990 y el concierto se emitía en TVE la víspera de la final del Mundial de fútbol que jugaron Argentina y Alemania. Vio a José Carreras, a Plácido Domingo y a Luciano Pavarotti con Zubin

Mehta, que dirigía la Orquesta de la Ópera de Roma y del Maggio Musicale Fiorentino. La enfermedad del gran Carreras los había unido, eran como los Beatles de la música clásica celebrando el regreso de su amigo a la música. Acordaron aparcar sus egos y cantaron en orden alfabético y por edad con las termas de Caracalla en Roma como icónico escenario, en el corazón del antiguo imperio. Ciento noventa y seis músicos les acompañaron en directo ante ochocientos millones de espectadores.

Mientras los conspiradores avanzaban, la naturaleza también se imponía. Cuando termina un reto, el consultor político siempre va en busca de otro; incluso es posible que suceda cuando está en medio de uno. Esa es la esencia de un estratega. Para los políticos, la presidencia es su vida; para los verdaderos profesionales de la consultoría, es tan solo una etapa. Y así como había tres tenores —pensó el Director mientras paseaba por el puente romano de Mérida recordando aquel concierto con cariño—, tras diseñar un A1 y un A2, algún día debería haber un A3. Así funcionaba él. No te quedes quieto, no te relajes.

Capítulo 12

EL CARTERO

El jefe de gabinete debe saber qué hacer en los momentos críticos y las decisiones importantes. No puede cometer el error de dejarse llevar por el ego ante los ataques hacia su persona. No puede permitirse que las zancadillas le empañen el juicio y afecten a su comportamiento. Nunca debe dejar de ser amable con las personas que lo rodean y más aún con sus aliados, adversarios y enemigos. Con independencia de la presión que reciba —sin duda, enorme—, siempre debe ser accesible. Por tanto, nunca es una opción buscar los focos, aunque las cosas vayan mal, y echarle la culpa al presidente. El jefe de gabinete debe tener mucho cuidado, eso sí, con el grado de atención que otorga el primer ministro no solo a las materias sobre las que discuten, sino también a determinados ciudadanos, así como al partido. Sobre todo, cuando las cosas van bien. Tomen nota, pues es entonces, incluso con mayor frecuencia que en los malos momentos, cuando el más escuchado no tiene por qué ser el más próximo.

Y ahí estaba una tarde el Director tomando un vino y haciendo pasar el tiempo en la plaza de España de Mérida, mientras intentaba resolver los misterios de la vida tras una larga jornada de trabajo. Había momentos en los que le invadía la tentación de confesar algunas cosas. No le era difícil dominar esos impulsos, la simple presunción de que pudiera interesar a los demás algo suyo personal lo detenía. Se ponía nervioso. ¡El Director tenía todavía tanto que aprender!

Era tímido, no solía dar ese paso de abrirse por completo. A veces se atrevió con algunas pocas personas de su equipo, pero, no nos

engañemos, eso no sucedía casi nunca, salvo con su familia, con quien compartía sus momentos mejores y peores. Con el equipo solía refugiarse en conversaciones caracterizadas por el análisis técnico y profesional, centrado en los datos, en la historia, en los conceptos que daban sentido a sus debates políticos. Todo era comentar los asuntos públicos. Su cápsula de seguridad. Grave error, pues la vida es mucho más que eso.

Debía aprender a dar salida a sus recuerdos, impresiones y sentimientos. Era inevitable recordar su Donosti natal. Y algunos momentos clave de su entorno profesional que quizás podía aplicar a su vida personal, retazos de sabiduría con los que trataba de llenarse de inspiración. Por entonces un nombre resonaba en su cabeza, Shimon Peres, el presidente del Estado de Israel, al que conoció aquel 2013 junto al Presidente extremeño en un viaje oficial.

No había límites para aquel Gabinete presidencial. Y se propusieron tomar la delantera a la visita de la Administración catalana al presidente de Israel. Lo consiguieron. Artur Mas, entonces Molt Honorable President de la Generalitat de Catalunya, fue recibido cuatro meses después por Peres. El primero sería el Presidente extremeño.

Viajaron a Tel Aviv en una reducida delegación gubernamental. Fueron al desierto, a la tumba de Ben-Gurión, al Muro de las Lamentaciones, a Jerusalén, a Nazaret, estuvieron en los principales parques tecnológicos del Estado y conocieron al máximo responsable del Gobierno de la inversión en *startups* del país.

Y llegó el momento de ir a la sede presidencial a conocer a Peres en persona. Sobre su figura política el Director ya había profundizado durante su estancia en la Universidad de Deusto. Bill Clinton, Isaac Rabin, Yaser Arafat y Shimon Peres eran grandes referentes internacionales de su generación.

El lenguaje de Peres era directo y veloz. Sus ojos, optimistas, muy abiertos, proyectaban gratitud, compasión y acción. Sonreía mientras escuchaba, y demostraba en el uso de sus palabras una asombrosa

creatividad y capacidad de síntesis. Daba la sensación de que te hablaba directamente a ti y no a una comitiva.

De Peres procedieron las dos mejores recomendaciones políticas para un jefe de gabinete que el Director escuchó jamás. La primera tenía su origen en una experiencia personal y la segunda consistía en hacerse una pregunta.

La experiencia personal le sucedió en su época de ministro. Dos personas de su equipo, un chico y una chica, se enamoraron perdidamente. Todos los días él le escribía cartas de amor a ella. Entonces Peres les preguntó: «¿Saben con quién se quedó la chica?». Peres sonrió antes de responder: «Con el cartero».

Aborrecía a los intermediarios en política, a los que susurran. Creía muchísimo en las instituciones locales y la micropolítica. Decía que en el mundo actual la separación entre naciones era más grande que entre generaciones. Y veía a los jóvenes como los únicos capaces de tener el impacto global necesario para lograr la paz. Más que cualquier Estado, dirigente o generales juntos. Recordaba que en Oriente Próximo hay más de ciento cuarenta millones de teléfonos inteligentes. Muchos no pueden escapar de sus gobiernos, pero sí de sus ideologías. Peres sabía que las guerras eran completamente inútiles. Y que en el mundo actual habían perdido toda motivación racional y justificación moral. Conseguir la paz consistía más en perseguirla que en buscarla. En perseguirla para encontrarla.

«Israel tendrá seguridad si Palestina tiene esperanza», les indicó.

Y antes de despedirse compartió con ellos su segunda gran recomendación. Miró al Director y le preguntó: «¿Sabes cómo se mide la talla de un buen presidente?». La respuesta permanecería imborrable en su memoria: «Por el número de llamadas que hay que hacer para hablar con él. Conmigo solo habéis necesitado una».

El Director había organizado aquel encuentro para su Presidente extremeño a través del embajador de Israel en España y Andorra y así ocurrió. Sin intermediarios. Con una única llamada.

El Director recordaba en la plaza de España de Mérida cómo, en 1992, Peres se enfrentó a su enemigo político Isaac Rabin en unas elecciones internas en su partido, una suerte de primarias, para ver quién de los dos sería primer ministro. Ambos acordaron nombrar ministro de Asuntos Exteriores a quien perdiera. Peres perdió por muy poco y, sin embargo, respetó el resultado. Juntos lograron los Acuerdos de Oslo que se firmaron en la Casa Blanca en 1993.

El 4 de noviembre de 1995 un Rabin sorprendido, emocionado y feliz abrazó a Peres en un mitin, algo que nunca había hecho en los treinta años que hacía que se conocían. Entonaron el «Shir LaShalom», la canción de la paz, ante más de cien mil personas aquel día y, solo unos minutos más tarde, Peres sintió como si alguien le hubiera clavado un cuchillo en el pecho. Se quedó sin respiración, con el corazón perforado. Rabin acababa de recibir tres disparos de un israelí, un judío, uno de los suyos.

Tras aquel viaje, y con sus dos primeros años de Gobierno autonómico a la espalda, el Director ya era un poco más el Director. Tenía treinta y tres años y dominaba la gestión y la administración pública. Aprendió todos los trucos, los atajos, las características del cuerpo legislativo y el ejecutivo completos.

Peres sobrevivió a aquel atentado y falleció tres años después de aquel encuentro con el Director, un 28 de septiembre de 2016. Tres días después, el Director vería cómo intentaban aniquilar políticamente, sin suerte, a un líder de la oposición que no mucho después llegaría a ser presidente, claro que, en aquel tiempo, nadie creía en absoluto que llegaría a serlo. Lo que sucedió después sería increíble. Y, además, supuso un buen recordatorio que no conviene olvidar nunca en política: hay que asegurarse siempre muy bien de que el muerto no está muy vivo.

Eso sería válido para su próximo presidente.

Y también, algún día, para él.

Capítulo 13

PANTA RHEI

Un jefe de gabinete debe saber que en política a menudo el problema reside en que pensamos una cosa, sentimos otra y al final decimos todo lo contrario. Y, definitivamente, el director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno no puede permitirse ese error. Nunca.

Cada año, con cada presupuesto, con cada intervención pública, con cada rueda de prensa, con cada Consejo de Gobierno ordinario y extraordinario en diferentes municipios de Extremadura, con cada informe y recomendación, con cada discurso redactado para el Presidente de la Junta, con cada aparición en los medios de comunicación internacionales, nacionales o regionales, cada día, las veinticuatro horas, los siete días de la semana, el Director aprendía, con mucho esfuerzo y trabajo y gracias a su equipo, a ganar las batallas diarias que requieren llevar a un Gabinete de la Presidencia al máximo nivel de su profesión.

No había horarios y cada año de legislatura, en franca minoría, en un Gobierno tan único, que tenía el reto de resistir y avanzar, se convertía en una hazaña que engrosaba un bonito ciclo de victorias frente al tiempo.

Pero un día cualquiera de 2014, en uno de esos viajes que cada quince días hacía de Mérida a Madrid D. F., el Mentor, que había dado un renovado impulso a su vida personal, quiso presentarle a su nueva esposa y le pidió que asistiera a una cena que estaban organizando en aquella casa tan personal que tenían en la calle Gurtubay. Fue una cena especial por muchos motivos. La esposa de su Mentor era una profesional. Extraordinaria, elegante, rápida, con el don de la comunicación y con gran sensibilidad y empatía. Había

estado en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España durante la última Presidencia de turno de la Unión Europea, de enero a junio de 2010.

Era la cuarta vez que la Moncloa gestionaba una presidencia de turno —después de las de 1989, 1995 y 2002— y estuvo marcada por la crisis económica que sufrió Europa y las turbulencias de los mercados financieros, que obligaron a tomar medidas para poner a salvo el euro. Por ejemplo, supuso la creación, el 10 de mayo de 2010, de un mecanismo dotado con 750 000 millones de euros para proteger el euro y salir al rescate, si fuera necesario, de países socios en grave riesgo económico, que, como contrapartida, debían llevar a cabo fuertes ajustes económicos. España fue uno de estos países y, como es lógico, aquella presidencia de turno, ese mismo año, fue dificilísima. En todo ello participó la mujer del Mentor.

En esa cena el Director conocería también a quien en 2018 sería su secretario general de Política Internacional en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno en la Moncloa y más tarde ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. La vida son círculos. Pero en aquella cena, sobre todo, sintió por primera vez que debía regresar a Madrid y dejar Extremadura. Ya había cumplido su etapa. Su sitio era aquel, porque era allí donde los cambios ya estaban sucediéndose, y él estaba fuera.

Las personas son imprevisibles, por eso la política no es una ciencia exacta. Se estaba produciendo un cambio de rasante. Y, a pesar de tener los números e incluso la mejor estrategia y probablemente el mejor equipo, uno no siempre podía ganar. La era de las soluciones sencillas a los problemas sencillos se había terminado. También la de los «pata negra» de los partidos, que no se enteraban ya de nada. Había que prepararse para el mundo que venía. Llegaba un fin de ciclo no solo para la izquierda, sino también para la derecha, tal y como las conocíamos.

Era mediados del 2014 y, tras las elecciones europeas, habían nacido dos nuevas formaciones en el ámbito nacional, Podemos y Ciudadanos. Con apenas tres meses de existencia, Podemos lograba

cinco escaños en el Parlamento Europeo y se convertía en la gran sorpresa de la jornada electoral de aquel mes de mayo. Se trataba de un partido liderado por un profesor universitario de Ciencias Políticas que con el tiempo sería conocido como el Vicepresidente con Coleta. Ciudadanos, por su parte, completaba la campanada obteniendo dos eurodiputados bajo el liderazgo del «chico de oro» de la política española.

El Director trató de analizar estos resultados junto a su equipo de la plaza del Rastro; el impacto de aquellos comicios —ya se intuía— marcaría el cambio de época que se avecinaba en la política española. El peso del bipartidismo en el censo electoral desaparecía con el nacimiento de Podemos y Ciudadanos. Y, sin embargo, una de las grandes novedades consistía en analizar una ausencia. No estábamos todos. Ya entonces al equipo del Director le llamó la atención un partido en aquellas europeas, Vox.

En efecto, se echaba en falta en el panorama nacional una formación de extrema derecha, de corte autoritario, similar a las que ya proliferaban en los demás estados europeos. Vox obtuvo en esas elecciones casi un cuarto de millón de votos: 246 833 apoyos (uno de cada tres en Madrid) y se quedó literalmente a las puertas de arrebatar el último escaño a Ciudadanos. Era una de esas señales frente al ruido a las que tenía que estar siempre atento el Director cuando se producían. Piénsenlo, Vox estuvo a tan solo 1740 votos de obtener un eurodiputado que les habría catapultado junto a Podemos y Ciudadanos a nivel nacional. Pocos votos, como ven, son siempre muchos.

La larga, muy larga, partida de ajedrez de Vox, fundamentalmente frente a PP y PSOE, comenzaría mucho tiempo después, tras las elecciones de Andalucía de 2018, cuando lograron tener representación en una asamblea autonómica. Luego vendrían nuevos procesos electorales en los que obtendría representación en todos. En *El Manual,* la política no está hecha de sucesos, sino de procesos.

Los movimientos de fondo, si nos fijamos, se ven siempre mucho antes, y Vox estuvo entre nosotros desde 2014, creciendo en silencio para erigirse años después, ya bajo los focos, como el partido del descontento en la derecha frente a todos. Sin embargo, al Director nunca se le pasó por alto el número de votos obtenido en 2014, y comenzó a estudiar a Vox desde entonces.

No era fácil hacerlo, incluso desalentador y pesado, pues aquel primer Vox que se iba de cañas por España era, como decía uno de los tres mejores amigos del Director, «el PP con tres cubatas». Parecía que se habían tomado al pie de la letra «El imperio contrataca», aquella canción tan gamberra de Los Nikis. Eso sí, dejando fuera, por supuesto, todo atisbo de ironía. Pero ahí estaban, y había que seguirles con atención.

El año 2014 fue un punto de inflexión, ya que volvió el pluripartidismo a España en el ámbito estatal. Y, sin embargo, en Madrid D. F. veían aquel inicio del fin del bipartidismo como algo único, inaudito, cuando en realidad la primera expresión de la democracia española en las elecciones generales de 1977 fue precisamente pluripartidista. Así lo reflejaron algunos cables del embajador de Estados Unidos de entonces: «Situación multipartidista», escribió tras aquellos primeros comicios.

Que no se aprecie el pluripartidismo existencial de la política española es algo a lo que contribuyó y mucho la ley electoral de 1977, consolidada en 1985. Ofreció entonces grandes dosis de estabilidad a España, pero sobrerrepresentando estructuralmente los entornos rurales, históricamente siempre más inmovilistas, e infrarrepresentando a las grandes ciudades y a sus cinturones industriales y de servicios, más dinámicos. No hay ley electoral perfecta y caben todos los matices que se quiera, pero esta es una ley que, bien jugada, con tan solo el 34 % de los votos, te podía dar la mayoría absoluta en el Senado con el 51 % de los senadores, y casi en el Congreso, donde la mayoría absoluta podía lograrse a partir del 36 %.

El filósofo Jorge Urdánoz tiene razón cuando señala que el 15 de junio de 1977, tras cuarenta años de dictadura, los ciudadanos españoles votaron, en líneas generales, a partidos de izquierda frente a partidos de derecha. Y entonces, como tantas otras veces en España, vencieron los partidos de izquierda junto a los nacionalismos periféricos con un 55 % frente al 45 % de las formaciones de centro derecha y derecha.

En aquel primer Congreso de los Diputados, sin embargo, por la ley electoral, ese no fue el reparto de poder. La UCD y AP, que habían alcanzado juntos el 43 % del voto, lograron 181 diputados, cinco por encima de la mayoría absoluta. Los tres partidos de izquierda, PSOE, PCE y PSP tuvieron también un 43 % del voto, pero sin embargo solo alcanzaron juntos 143 parlamentarios. Aquel sistema representativo bicameral, con sus luces y sombras, se constitucionalizó en 1978. Los sistemas electorales son muy importantes porque cada uno de ellos produce acontecimientos políticos distintos.

Por tanto, el ciclo constituyente en España se inició en 1977 como multipartidista y finalizó en mayo de 1980 con la moción de censura fallida del PSOE al primer presidente. Hasta 2014 no regresaría ese pluripartidismo del 77, que abrió un boquete histórico en las bases electorales del PSOE y del PP. Y ese huracán sucedía a doce meses para la reelección de sus gobiernos autonómicos.

Por si fuera poca la novedad estructural, no solo los impactos imprevistos existen, sino que las venganzas cainitas, de vuelo bajo, terminan por liquidar desde dentro cualquier proyecto político. El Presidente extremeño empezaba a estar en boca de los reservados de Madrid. Demasiado. Y eso no gustaba a una parte del Gobierno de España, de su propio partido, hasta el punto de que unas personas concretas de aquel Gobierno idearon una operación política para derribarlo.

En aquel plan era muy importante que ni el Director ni el Gabinete presidencial pudieran intervenir, y para ello era fundamental, cuando estallara la crisis, evitar que se comunicara con

el Presidente extremeño durante el ataque público al que fue expuesto y, a ser posible, que se generaran discrepancias entre los dos.

Acabaron perdiendo la reelección. Durante la mayor parte del escrutinio, PP y PSOE estuvieron en empate, pero se rompió por los 15 447 votos obtenidos por Ciudadanos en Badajoz. El PP venció en la provincia de Cáceres, sí, pero el PSOE ganó en la decisiva Badajoz, que determina los presidentes de la Junta. IU Extremadura se quedó además a 890 votos de obtener representación en Badajoz. Habría entrado directamente con dos diputados de los tres que tenía entonces y, quizás, solo quizás, eso hubiera vuelto a cambiar la historia electoral. En este escenario, el PP podría haber ganado el escaño 15.º a Podemos por solo 678 votos.

Las victorias políticas son estos detalles. Pocos votos siempre son muchos.

¿Por qué sucedió? Las circunstancias objetivas del contexto electoral de 2015 eran muy diferentes a las del año 2011. La concentración del voto era muy débil. El voto útil no era ya, de hecho, el PP, sino los partidos emergentes en España; la aparición de un nuevo operador por la derecha como Ciudadanos dividía el voto conservador; el eje izquierda-derecha, que dominó toda la legislatura con el Presidente extremeño como punto de encuentro entre ambos, no era ya el protagonista en la recta final de campaña: la dinámica nacional lo había sustituido por el eje nuevo-viejo y el eje arriba-abajo (algo que, en una comunidad autónoma con la renta per cápita más baja de España, atomizaba con facilidad el mercado electoral). A eso había que añadir el desgaste objetivo de la acción del Gobierno regional; la tendencia a la baja muy fuerte en toda España de la marca del PP en sus principales nichos de voto; las cicatrices de la crisis económica todavía latentes y los constantes escándalos de corrupción. Fue una tormenta perfecta.

El Director estaba muy tocado en aquella noche electoral. El conjunto del Gabinete presidencial la vivió con él, en primera línea. Y cuando empezaron a llegar los resultados iniciales, lo vio enseguida.

Muchos pensaban que se podía ganar todavía —siempre se piensa cuando comienza el escrutinio—, pero él lo supo desde el principio. No era posible vencer y así se lo comunicó al Presidente extremeño con tan solo el 10 % escrutado.

En Extremadura fue donde se reencontró con la vida. Allí, lejos, en el centro de la tierra, donde le clavaron los primeros puñales por la espalda, tan profundos, donde se quedaron aquellos abriles olvidados, aprendió a gobernar. De fondo, en muchos de sus días, sonaba Andrés Calamaro. Fueron tres años completos en Extremadura, y se encariñó tanto de esta tierra que se hace tanto querer que hasta, en algún momento, completamente enganchado, dudó en volver a Madrid D. F., como ya tenía previsto y había anunciado. A veces lo que más quieres perdura y otras, cuando no es así, duele, ¿verdad? Fue una gran lección.

Y aunque siempre estuvo en el cuarto de invitados, porque no era extremeño y le costó demasiado abrirse a los demás, fueron tiempos dorados, un pasado mejor, como narra Calamaro en su canción «Flaca». En Extremadura todo fue cobrando sentido: las raíces de la vida, del trabajo, de los principios, del amor. Y fue allí donde aprendió a luchar por lo que realmente quería y a levantarse tras cada caída porque esa era su verdadera voluntad. Entendió que había que luchar sin que importara el desenlace, dispuesto a todo y a pelear a vida o muerte. Duele cuando lo haces y por eso le llamamos «duelo» al antes y al después de una victoria o derrota.

Allí, lejos de Madrid, en el centro de la tierra, el Director salió oficialmente convertido en Director de Gabinete de la Presidencia de un Gobierno, el de la Junta extremeña, siendo un perro compañero, un perro ideal que aprendió a ladrar a 40º bajo el sol. En Extremadura, que tomó su corazón y le hizo más fuerte.

Había perforado hasta entonces en el *fracking* de la consultoría política más hectáreas que nadie y en menos tiempo. Pero de Extremadura salía como un gestor público que sabía manejar la Administración y que, en lo personal, había aprendido también a ganar y perder.

Porque, injusto o no, perder era perder y tenía sus consecuencias. Aprendió por ello a esquivar la metafísica de los puñales. A observar también la jauría política como lo que era: un ejercicio de prospección humana. Nada hubiera sido posible sin aquella gran experiencia. Y, por supuesto, nada de lo que sucedería después.

Aprendió asimismo que los enemigos en política siempre confían en haber sellado tu sepulcro cuando te vas. Y a propulsarse de nuevo, cuando menos se lo esperan, en todas direcciones para otra gesta quimérica en territorio apache. Pero para ello el Director tenía que volver a Madrid D. F. con humildad y construir una nueva firma.

Dio las gracias a todo su equipo a través de una carta pública, quería despedirse por escrito. Dicen que hay momentos en la vida en los que hay que abrir los brazos y otros en los que hay que cerrarlos. Era una frase de una de las novelas de Jazmín de su *ama,* pero al mismo tiempo, por qué no, una definición bonita sobre la victoria y la derrota. La noche electoral del 22 de mayo de 2011 el Director abrió los brazos tras la primera victoria del PP en toda su historia en unas elecciones autonómicas en Extremadura, y el 24 de mayo de 2015 los cerró.

Las victorias y las derrotas tienen el mismo efecto físico en el ser humano: te hieren de placer o de dolor. En ambas recibes una de esas heridas de las que sabes que no te vas a recuperar en la vida. Y no hizo falta que pasara el tiempo para que se diera cuenta. En política la permanencia de una huella se percibe al instante. Desde entonces, Extremadura se convertiría para el Director, en lo profesional y en lo personal, pasara lo que pasase, en parte de su vida. Aquel vasco de San Sebastián que llevaba varios años siendo madrileño se hizo también extremeño.

Durante cuatro años, el Director había formado parte de un gran equipo. La plaza del Rastro se transformó en un auténtico centro de alto rendimiento para sus integrantes. Y a sus treinta y cuatro años no solo todos sus compañeros le habían enriquecido con sus conocimientos en materia de gestión pública, sino que también

había aprendido cómo captar los votos y transformarlos en logros gobernando desde las instituciones.

Antes de entrar en el Gobierno autonómico, el Director y su núcleo duro eran los únicos que habían ganado elecciones con el centro derecha, no solo en Euskadi y Catalunya, sus territorios históricamente más hostiles, sino también —y por primera vez— en el sur de España, en Extremadura. Siempre les había tocado, como diría Robert Frost, «el camino menos transitado». Desde la oposición al Gobierno y en las peores plazas.

Pero formar parte, tras veintiocho años de gobiernos socialistas, de un Ejecutivo del PP en minoría y conseguirlo, además, gobernando con una abstención de IU, lo hacía insuperable. Aquel fue el mayor ejercicio político de expansión y contracción de un Gobierno autonómico en España. La izquierda y la derecha pactando. Así lo creía el Director entonces.

Aquel Gobierno aprobó cuatro presupuestos (los dos últimos con mayoría absoluta), ganó con claridad los tres debates sobre el estado de la región, superó una moción de censura, lideró grandes debates nacionales, impulsó la Ley de Gobierno Abierto, promovió por primera vez un debate sobre el cumplimiento del programa electoral y afrontó todos y cada uno de los retos que se iban sucediendo, los esperados y los inesperados, a pesar del ataque mortal hacia su presidente. El A2 era un gran coche. Con el tiempo se entendería todo lo que se consiguió, todo lo que había avanzado la base política del centro derecha en Extremadura. Entonces era demasiado pronto para poder visualizar claramente aquel legado.

En esos cuatro años, aquel PP extremeño experimentó también una transformación sin precedentes en términos de organización, formación, ideas, comunicación y líderes. Se convirtió en un partido ganador, con un modelo muy definido sobre su idea de Extremadura, e incrementó su arquitectura institucional, su red municipal, sus foros de debate, aprendiendo a estar más y mejor presente en la sociedad civil extremeña. Su discurso era competitivo no solo en el ámbito urbano, sino también en el entorno rural. Su principal

objetivo era recuperar votos de la abstención y seguir ganando peso en todos los rincones de Extremadura, y si se seguía haciendo así, los éxitos volverían algún día con naturalidad. Se había construido una gran base política.

El Director cometió errores. Y aprendió mucho de los periodistas extremeños. Supo que tendría que haber sido mucho más accesible con gran parte de la sociedad civil extremeña. Pero la razón por la que no lo hizo fue que tuvo miedo, se sentía amenazado constantemente. Ahora tocaba asumir los fallos, ponerse el impermeable, cuantificar errores y positivizar sus experiencias. En Extremadura había aprendido a sobrevivir a las guerrillas de matorral, a endurecerse mentalmente para sortear las fosas con cocodrilos. En el sur, «si te afliges, te aflojan», le dijo el político mexicano Fidel Velázquez a un vicepresidente socialista. «Pueblo pequeño, infierno grande», le dijeron al Director cuando llegó. Y así fue.

Pero *panta rhei.* «Todo fluye, todo cambia», como decía Heráclito. Nunca nos bañaremos en el mismo río dos veces. Y aquel 2015 sería un año muy singular en la política española, pronto se vería.

A veces no deciden los votantes, ni tan siquiera la táctica o la estrategia, sino la historia, como sucedió en tierras extremeñas. A pesar de que el Director hizo de todo para evitarlo. Hay un tiempo histórico, un tiempo estratégico y un tiempo táctico. Venció el tiempo histórico. El Director comprendería más adelante la importancia de aquel triángulo temporal. Y también a olerlo, a fijarlo en un cuadro de mando, anticipándose y haciendo que las cosas ocurran o impidiéndolo, como explicamos en este Manual.

Aquel Gobierno no logró la reelección. Sus integrantes no eran conscientes entonces de que España estaba inmersa ya en un periodo histórico que podría sintetizarse como «la década», de 2014 a 2024. Fue aquella en la que se incorporó la generación de la democracia, que comenzarían a participar del debate público transformándolo por completo, con dos reyes (el emérito, el padre que había abdicado un año antes, y el hijo preparado, que tomó

posesión entonces); la del futuro juramento de la Constitución de su heredera, la princesa; la que tendría dos presidentes del Gobierno, uno de derechas y otro de izquierdas, y muchos presidenciables mediáticos. En esa década tendría lugar la primera moción de censura victoriosa de la democracia, y habría tres líderes de la oposición, y partidos que nacieron como *unicornios* y luego desaparecieron suspendiendo pagos. Habría cinco presidentes diferentes en Catalunya, con dos referéndums ilegales, cinco comicios generales y elecciones de ida y vuelta con lo nunca visto en el panorama nacional: las diecisiete comunidades autónomas cambiarían de presidentes, con el 70 % de ellas pasando de la derecha a la izquierda para volver a la derecha años después. Y habría, también, una pandemia.

En esos recientes diez años, se acabaría en España el tiempo, como decían de Nicolás Salmerón al dirigirse a las Cortes, de «los metafísicos de Albacete». Volvería lo que Josep Pla llamaba la *oratòria de coses,* «el que concreta, gana», a través del lenguaje directo, las cifras y los hechos significativos.

El Director aprendería a enmarcar lo que sucedió en 2015 en ese ciclo que se iniciaba entonces con aquella derrota.

El legado siempre se aprecia mejor con el tiempo, y la mejor forma de honrarlo es crearle un nuevo futuro. No hay que subestimar a ninguna administración y la década contribuiría a verlo todo con perspectiva. Los legados pueden construir puentes y derribar muros. Y aquel A2 perduraría.

De aquella Comisión General de Secretarios Generales de la Junta de Extremadura de 2011 a 2015 saldrían pocos años después secretarios de Estado, secretarios generales y varios directores generales del Gobierno de España, altos cargos de administraciones municipales, decanos de universidades, figuras en consejos consultivos y altos directivos en empresas públicas y privadas. También un jefe de Gabinete del Palacio de la Moncloa y hasta una presidenta de Extremadura.

Aquel primer Presidente del centro derecha extremeño hizo muchos fichajes independientes y libres, arriesgados, que no tenían carnet de partido. Algunos se afiliarían, otros no. Entre ellos estaba, sin que nadie lo intuyera, la que sería la primera mujer en la historia en presidir Extremadura. Su sucesora. Y también la persona que derrotaría a quienes quisieron acabar con su vida política: su jefe de gabinete.

El valor de aquel Gobierno no fue lo que duró (solo una legislatura), sino el camino que abrió para que otros construyeran sobre lo logrado. Fue un Ejecutivo único que tuvo vocación de vanguardia, como aquellos Cadillac que atravesaban los cielos de Vostell en Los Barruecos. Una vez derribado el muro, tras el primer cambio político, Extremadura nunca más sería igual. Cualquiera podría ganar.

Pero volvamos a aquella noche, la de la derrota electoral. Fue dura. El Director estaba alicaído, pensativo. Si entonces hubiera viajado desde el futuro en una máquina del tiempo (con condesador de fluzo) para hablarse a sí mismo en aquel momento tan triste, para tranquilizarse y darse ánimos, no se habría creído lo que su otro yo le hubiera contado.

El hilo rojo de su vida decía que debía volver a Madrid. Ya lo sentía desde hacía tiempo. Vuelta a esos lunes alocados, como los de The Bangles, que nos gustaría que fueran domingos.[11] Tenía los ojos cerrados por la derrota, sí, pero Madrid esperaba que los abriera de nuevo.

España estaba justo a punto de entrar en un bloqueo inédito. Como en un suspiro acompasado. Como para no abrirlos.

---

[11] Nos referimos, claro, a la canción «Manic Monday», de sobra conocida por todos, un *hit* de 1986 que abría el segundo LP de The Bangles, *Different Light*. Pero lo que a lo mejor no saben es que la compuso un genio absoluto, Prince. ¿A que ahora todo encaja?

Capítulo 14

AJEDREZ ALEATORIO

El jefe de gabinete debe saber que, cuando un presidente del Gobierno toma una decisión política, tiene que haber sido antes capaz de ver tres líneas de tiempo a la vez y conectar su decisión con tan solo una de ellas. Tras clasificar el asunto público en cuestión según la línea temporal que le corresponde, si procede, podrá proceder con su decisión, asumiendo las consecuencias.

Las tres líneas, ya citadas páginas antes, son el tiempo táctico, el tiempo estratégico y el tiempo histórico. Si un presidente clasifica erróneamente una decisión política, tendrá consecuencias inesperadas, aunque acumule victorias tácticas o coyunturales, hasta que finalmente llegue su derrota estratégica o histórica.

Era el segundo semestre del año 2015. El Retiro seguía estando en su lugar, el Congreso y el Senado también, pero todo había fluido en una dirección diametralmente opuesta a la que seguía cuando se fue a Extremadura cuatro años antes. El Director lo percibía, había una mirada sociológica diferente. Aquellas elecciones al Parlamento Europeo de un año atrás lo habían cambiado todo. El tablero había recibido una patada y se movían las placas tectónicas. La generación de la Transición, formada por los hijos de los vencedores y vencidos de la trágica contienda civil, y la desacomplejada generación de la democracia, audaz y determinada en cambiar el país, se disputaban por primera vez de tú a tú la hegemonía política.

Era muy fácil apreciar este seísmo simplemente a través de las formas de comunicación. La videopolítica y el infoentretenimiento lo inundaban todo. La política estaba cambiando su concepción cultural por completo y la comunicación política explotaba definitivamente

como disciplina en España. Había un formato nuevo, los dúplex de televisión, o conexiones en directo, que se extendían por todas partes, hubiera contenido real para aquellas entrevistas o no. También se hacían directos sobre todo tipo de temas. Se trataba de llenar los espacios vacíos en cualquier medio con el argumentario político de Gobierno u oposición y explicar los conflictos en formato espectáculo. Casi de retransmisión deportiva.

Podríamos decir que estábamos ante la victoria definitiva del filósofo canadiense Marshall McLuhan, el medio era el mensaje. Y el efecto estaba claro, los ciudadanos militaban oficialmente ya más en los medios de comunicación que en los partidos políticos, de modo que la hegemonía se determinaba preferentemente por el canal que seguías antes que por tu ideología. Era un tiempo político en el que algunas formaciones, en sus referéndums internos, debatían en los siguientes términos sobre cuál debía ser su estilo de hacer política: «¿Somos más Bruce Springsteen o Coldplay?». Imagínense hasta qué punto habían quedado atrás esos tiempos en los que en un congreso se decidía el liderazgo de un partido por si había que renunciar al marxismo o no.

El caso es que esa sacudida, esa política de contraste generacional, venía muy bien para removerlo todo y renovar finalmente la política española, cuyos conceptos tradicionales y la didáctica de la transición se caían de viejos.

En esa España, Catalunya estaba a punto de entrar en elecciones en el mes de noviembre, ahondando en su crisis institucional y encendiéndose la mecha del *procés* hacia la independencia. Y el PP iba a ganar perdiendo las generales del 21 de diciembre, cuando se generó un bloqueo sin precedentes en la historia de España.

¿Alguien en Madrid D. F. se paró un momento a reflexionar, en ese 2015, sobre lo que sucedió en 2009 en Arenys de Munt? ¿Alguien pensó que esa primera «consulta» sobre la independencia de Catalunya, a propuesta de la CUP y con el único voto en contra del PSC, había que tomársela en serio? Nadie.

Sin embargo, no se entiende el andamiaje institucional español sin Catalunya, y eso siempre va muy en serio.

Quién nos lo iba a decir; lo que en 2009 pudo parecer una anécdota se iba a llevar por delante tras aquellas catalanas de 2015 a todo un Molt Honorable President de la Generalitat, Artur Mas, y progresivamente a toda una generación de políticos catalanes. La CUP se convertiría en decisiva y, tras una investidura fallida de Mas y a pocas horas de dar por perdida la legislatura y convocar nuevas elecciones para el 6 de marzo de 2016, Junts pel Sí y la CUP pactaban sustituirlo como *president* por el que era alcalde de Girona desde 2011 y presidente de la Asociación de Municipios por la Independencia (AMI). «Investidura fallida» y «repetición electoral» comenzaban a formar parte del vocabulario de la nueva política española. Y, como siempre, Catalunya era el parteaguas de España.

El PP, por su parte, pasaría un mes después de una mayoría absolutísima de 186 escaños a 123 diputados, seguido del PSOE con 90, Podemos con 71 y Ciudadanos con 40. Los populares se burocratizaron en el Gobierno y, como consecuencia, se hundieron. El motivo fundamental es que renunciaron a la política sustituyéndola por protocolos funcionariales. Así se demostró en su gestión del *procés.*

Este parlamento inédito en la historia de España, con un partido grande, dos medianos y uno pequeño, provocó que, en la primera ronda de consultas del nuevo rey tras las generales de 2015, el sexto presidente declinara el ofrecimiento de someterse a la investidura porque carecía de los apoyos suficientes, lo que provocó una crisis institucional porque, sin la celebración de una investidura, fallida o no, no podían contar los plazos que establece la Constitución para unas nuevas elecciones. Dicen que fue una tensa audiencia en la que el entonces líder del PP rechazó ir a una votación que perdería. Pero toda España pudo comprobar que el rey y jefe del Estado no podía obligar a nadie a ir a una investidura.

No obstante, detengámonos un momento y recapitulemos: ¿qué es lo que dice exactamente la Constitución española sobre la

elección del presidente del Gobierno? El artículo que regula este procedimiento es el 99, que en su primer apartado asegura: «El rey, previa consulta con los representantes designados por los grupos políticos con representación parlamentaria, y a través del Presidente del Congreso, propondrá un candidato a la Presidencia del Gobierno». Es exactamente lo que hizo el nuevo rey tras reunirse con todos los partidos del Congreso. La clave estaba en el apartado 2 de este artículo: «el candidato propuesto conforme a lo previsto en el apartado anterior expondrá ante el Congreso de los Diputados el programa político del Gobierno que pretenda formar y solicitará la confianza de la Cámara», es decir, se someterá al debate de investidura. Pero es que no había candidato.

Este era el panorama cuando el Director, en su vuelta a Madrid D. F., comenzaba sin saberlo una larga partida de «ajedrez aleatorio» que le cambiaría la vida.

El ajedrez es, como define la RAE, «un juego de mesa entre dos personas que se practica sobre un damero en el que se disponen las dieciséis piezas de cada jugador, desiguales en importancia y valor, que se desplazan y comen las del contrario según *ciertas reglas*». Vamos a dejarlo ahí, porque, si sumamos al ajedrez el concepto «aleatorio», de pronto el tablero se convierte en sinónimo de azar, de quien no sigue una pauta definida apelando, precisamente, a la variación de esas «reglas clásicas». Ajedrez aleatorio es lo que comenzaba a vivir la política española en 2015.

¿Y qué incidencia tenía este estilo de juego en política? Que exigía a todos los jugadores políticos mucha creatividad y talento, más que la capacidad de memorizar y analizar aperturas predeterminadas. ¿Por qué? Porque, al alterarse al azar la disposición inicial de las piezas, todo estaba en juego: Ciudadanos iba a por el PP y Podemos a por el PSOE. Nada estaba escrito. Interiorizar ese «ajedrez aleatorio» era para un jugador clásico de baloncesto como pasar de la ACB a la NBA en los años ochenta. Y es lo que realmente parecía entonces la competición entre los partidos

emergentes, novedosos y talentosos, y los clásicos, envejecidos y erráticos.

Pero no vayamos tan rápido. El Director volvía a Madrid y, cuando dejas de ser un alto cargo de un Ejecutivo, lo más habitual es que suene Bob Dylan de fondo en tu teléfono sin necesidad de emitir ningún sonido. Todos los tópicos se cumplen en este tipo de situaciones. El móvil, cómo no, no suena. Ni aunque quieras hacer ruido. Y uno, progresivamente, vuelve a aprender a escucharse sin hablar demasiado alto. En esos momentos, te sientes como una piedra rodante. Y ahí es cuando Dylan, con armónica y todo, aparece con su «Like a Rolling Stone».

¿Qué hizo el Director para levantarse y dejar de ser esa piedra?

Decidió volver a lo básico, a su profesión, a ser un consultor, un ingeniero, un arquitecto de la estrategia. Tenía treinta y cuatro años y debía construir de nuevo una cartera de clientes. Exclusivamente de empresa. Y es que había tomado una determinación: no volvería a hacer política, como mínimo, durante dos años. Su objetivo era, por tanto, poner todo su conocimiento en contexto y estrategia, desde el ámbito público y privado, para los presidentes y CEO de compañías.

No olviden que, para muchos, el Director seguía siendo un forastero. No procedía de ninguna escuela concreta de consultores políticos, de ninguna asociación, de ninguna tradición ideológica, y la consultoría política era todavía para muchos un sector nuevo. Pero su itinerario siempre fue otro. Él venía de la calle Azkuene, de la Universidad de Deusto, de trabajar como camarero, en el Kursaal, como acomodador en cines, en Llorente & Cuenca con los bajos del pantalón de su primer traje comprado en Zara mal cosidos.

Si alguna escuela o tradición le había marcado, había sido la de campear sobre el terreno. Y, aunque nunca se lo hubiera imaginado, y como le recordó uno de sus hermanos, ahora se enfrentaría a un nuevo reto: hacer televisión. Pero no apariciones puntuales como en Telecinco seis años antes para comentar las elecciones presidenciales de los Estados Unidos o esos conceptos

rimbombantes que tanto le apasionaron siempre, no. ¡La televisión! ¡Quién lo diría! Si lo que le gustaba en la uni era la radio…

Todo empezó cuando un día cualquiera, en un viaje a Andalucía para cerrar un cliente, recibió una llamada de su antiguo secretario general de Comunicación de la Junta. Le pidió el favor de atender a un programa informativo, *Espejo público* de Antena 3. Necesitaban a un profesional para rellenar un vídeo que serviría como cebo para la mesa de análisis del programa. El objetivo era que algún consultor les hiciera comentarios sobre el CIS. Dice la leyenda de los pasillos de Antena 3 que aquel vídeo bruto que grabó junto a una reportera del programa en medio de un parque andaluz lo vieron dos personas: la directora del magacín y su presentadora. Les llamó la atención no solo cómo lo hizo, sino su lenguaje, los conceptos y las expresiones que utilizaba desde los datos puramente políticos. Era capaz de llegar a conclusiones y recomendaciones políticas llamativas.

Espejo público era y sigue siendo un programa líder de las mañanas, producido por los propios servicios informativos de la cadena Antena 3. Había nacido como un programa semanal de reportajes de actualidad en 1996, y en 2006, se transformó en magacín. Tras aquella primera aparición, le pidieron al Director ir a plató. A continuación, vendrían más participaciones, y luego otras más, siempre como analista independiente y libre. No parecía en absoluto que fuera del Partido Popular, aunque hubiera trabajado con ellos, tampoco del PSOE. No lo parecía, porque no lo era. ¿Y qué era? Ustedes ya lo saben, un consultor profesional. Pero entonces llamaba mucho la atención la capacidad de romper la cuarta pared explicando técnicamente lo que sucedía y lo que podrían estar pensando en los cuarteles generales de los partidos desde la máxima independencia. Nadie sabía lo que iba a decir en el programa.

A base de directos y giros de guion de la actualidad, y desde que acudió por primera vez a aquel plató, se produjo una gran conexión entre el Director y la Presentadora. Y, como sucede en política,

cuando una persona conecta con alguien suele ser difícil que se vaya. La conexión en el trabajo es, además, una energía original y muy curiosa. Siempre que surge, quieres que vuelva a aparecer más veces.

Y así ocurrió hasta que, tras diferentes apariciones, llegó el espacio «The War Room», la primera *sala de guerra* en televisión. En aquella sección, el Director y la Presentadora realizaban conjuntamente un análisis dialogado muy similar al que se emitía entonces la cadena estadounidense CNN. Con un lenguaje ameno, siempre se contaba una historia, anécdotas, datos que intentaban acercar la política a la sociedad española, humanizarla y también explicarla.

La televisión no solo le sirvió al Director, al igual que el diario *Expansión,* donde volvió a escribir desde finales de 2015, como una gran plataforma para expresar sus conceptos e ideas, sino casi como una terapia para desfogarse durante los dos años en los que no haría política profesional. Hizo de todo en *Espejo público* gracias a la confianza que depositaba en él el equipo. Tantos años después, muchos compañeros de programa todavía le recordaban aquel momento glorioso en que con un ábaco explicó junto a la Presentadora los posibles pactos de gobierno tras la repetición de las elecciones generales de 2016.

Sí, porque la matemática era endiablada, y es que para desbloquear la situación y que corriera «el reloj de la democracia» el Presidente, que todavía era un líder de la oposición con graves problemas internos en su partido, aceptó el encargo del nuevo rey para someterse a la investidura. Dijo entonces que mantendría conversaciones «a izquierda y derecha» y que quería conformar un gobierno de «cambio, progresista y reformista». Pobre iluso.

Se estrelló. Y era lógico. Piensen que este era el cuadro: se estaba transmitiendo a la ciudadanía, tanto entre los partidos clásicos como en los emergentes, una imagen contraproducente de lucha descarnada por el poder; al mismo tiempo que, desde el no del sexto presidente del Gobierno al nuevo rey, dominaba la

contingencia o el azar. Había demasiada táctica, demasiado relato sin verdadera comunicación política, demasiada imagen sin mensaje. La contingencia o el azar, el ajedrez aleatorio, lo hacían todo imprevisible. Y el aún no-Presidente y sus movimientos de entonces en la oposición vivieron presos de la coyuntura.

El aún no-Presidente era una persona interpuesta por el núcleo sevillano en el PSOE para, a la espera de una mejor situación, hacer la travesía del desierto ante el empuje de Podemos en 2014. Tras aceptar el encargo del nuevo rey, había llegado a un acuerdo con Ciudadanos, insuficiente, porque necesitaba el voto favorable de Podemos. Pero ese programa pactado en un acuerdo en el Congreso —que denominaron «El abrazo»— representaba la voluntad del núcleo dirigente del PSOE, que tenía en su ADN arrinconar al que sería Vicepresidente con Coleta. Era, a todas luces, un grave error estratégico, pues desatendía a la izquierda y a la mayoría plurinacional, transversal y periférica que estaba presente en aquel Congreso observando aquel espectáculo inexplicable.

Todo esto y mucho más lo contó el Director en *Espejo público.* Y un día cualquiera se topó con el Catalán. Era uno de los mejores tertulianos del programa y se convirtió en uno de sus grandes amigos. De esos que brillan cuando todo está oscuro. Siempre estaba sonriente y a disposición para darle cualquier consejo. Era un periodista que había vivido de todo: el auge, la caída y la resurrección. Y conocía a todo el mundo. Aunque podría ser su padre —le sacaba más de veinte años— se identificaba con el Director. Rebosaba vitalidad. Era escucharle y sentir cómo sonaban de fondo los Status Quo con esas guitarras que preparaban el terreno para decirte: lo que quieras, lo que necesites, puedo quedarme seco, pero allí estaré.[12]

Gran persona, el Catalán tenía además la experiencia de recordar quién era quién en los viveros políticos y, sobre todo, quién había sido quién. Tenía la capacidad de ponerle un nombre certero a todo. Sabía más que latín, contexto y memoria se fusionaban en su madera como profesional.

El Catalán había iniciado su carrera en Radio Sabadell. Cuando el Director tenía cinco años, ya lideraba el gabinete de prensa de la UGT de Catalunya. En 1994, empezó a desempeñar las mismas funciones en la Empresa Nacional Hidroeléctrica del Ribagorzana, para cuatro años más tarde fichar por el gabinete presidencial de Josep Borrell, que era candidato a la presidencia del Gobierno, y vencer contra pronóstico en las primeras primarias socialistas de la historia, 1998. Tras esta etapa, fue la sombra como estratega de comunicación del que sería primero presidente de la Diputación de Barcelona, luego ministro de Industria y después *president* de la Generalitat de Catalunya, José Montilla. En 2008, dejó la política y comenzó una trayectoria exitosa como consultor, periodista y tertuliano en radio y televisión. Hay amigos y familia, y luego, como venidos del cielo, amigos que se convierten en familia.

Gracias a su etapa en televisión, el Director conoció también a tres personas que, desde entonces, fueron para su desarrollo profesional y personal maestros, tutores y consejeros particulares. Eran la luz, las sombras y las ondas de la comunicación. Sus tres tenores particulares.

El primero era un gallego que había hecho de todo y siempre cumpliendo los objetivos. Había sido director de informativos de la Cadena SER, la COPE, director general de Onda Cero, presentador y un analista fino, educado y exquisito siempre en el acento. Sabía comunicar dando luz con la palabra y apagándola con los silencios. Era una de esas personas que, si la escuchas, siempre te hace verlo todo mucho más claro. Para el Director era, ante todo, el profesional que había dirigido la comunicación del Palacio de la Moncloa con el primer presidente de la democracia y la leyenda que ideó la expresión del discurso presidencial más icónico de aquella primera administración: «Puedo prometer y prometo». En España esas palabras equivalían en su impacto sociológico al que tuvo en los sesenta el archiconocido kennediano de «No preguntes qué puede hacer el país por ti: pregunta qué puedes hacer tú por el país». Esas palabras valieron unas elecciones, una reelección y una Transición.

Explican toda una época. Años después, este grandísimo profesional le contaría al Director que, cuando se fue de la Moncloa, el primer presidente no le perdonó que lo hiciera y no se quiso despedir de él. Y, sin embargo, acabaron siendo grandes amigos. Un buen jefe de gabinete dice lo que piensa y hace lo dice, como dicta *El Manual.*

El segundo gran maestro era un genio absoluto de la palabra que vivió muchas noches de tahúres y que mostró al Director otro gran poder extraordinario. Tertuliano en TV, radio y el mejor columnista del país, había sido estrella en el diario *Pueblo* y lo seguía siendo, tras haber hecho de todo, en la contraportada de *El Mundo.* Era el senador de la palabra. Sabía escuchar el ruido de la calle. Llevaba el periodismo en la sangre y la poesía en la cabeza. Quería mucho al Director y le aconsejaba con máximas que eran perlas de sabiduría: «La política, como la vida, son milagros y miserias», «En plena luz no somos ni una sombra», le recordaba. «Con tanta luz pierdes todos los detalles de la verdadera esencia humana de la política». Todas esas frases, soltadas como sin querer, daban mucho que pensar al Director: ¿cómo saltar sobre tu propia sombra? ¿Acaso la historia no es una larga sombra que el pasado proyecta sobre el futuro? Cuando te nombran en política —no importa el rango—, ya eres sombra. ¿Cómo sobrevivir? ¿Cómo se lo pasaba mejor Wendy en *Peter Pan,* con Peter o con su sombra?

Gracias a él, el Director conoció años después al tercer gran maestro, con quien conectó al instante. Era un superdotado de la comunicación que sabía en qué minuto, con qué dato y con qué lenguaje transmitir el mensaje. Entendía que el océano de posibilidades en los asuntos públicos estaba más hecho de ondas que de materia. Era un realista nato que sabía, como decía Graham Greene, que el éxito es más peligroso que el fracaso, porque rompe ondas en la amplia costa. Había sido el mejor reportero español, el locutor de radio y periodista más popular. Triunfó en todas las cadenas radiofónicas, con todos los coches de la parrilla. Era el olimpo de la comunicación personificado. Su diccionario de expresiones, además de quevediano, sintetizaba con maestría la

psicología real de los españoles sobre la mayoría de sus representantes: «Ni una mala palabra, ni una buena acción». Sabía que había que comunicar con el corazón, con emoción y con las tripas. La cabeza era solo para pensar.

Así transcurrió el año como consultor y analista en televisión, hasta que un día cualquiera de 2016 retaron al Director a un cara a cara. Era el Vicepresidente con Coleta, que todavía no era el vicepresidente, sino el líder de la formación Podemos. Tenía un programa de entrevistas en la web por el que pasaban figuras de la comunicación como Iñaki Gabilondo o referencias de la izquierda como el histórico dirigente de IU Julio Anguita. El título del espacio era provocador desde el principio, pues homenajeaba a la obra magna de Henry James: *Otra vuelta de tuerka.*

Así es como aquel aún no-Vicepresidente con coleta presentó al Director: «Nuestro invitado de hoy es eso que podríamos llamar un *spin doctor,* pero muy especial: culto, rápido, sensible. Es una pena que siempre haya trabajado con nuestros adversarios». Aquel cara a cara generó mucho eco, más de doscientas mil reproducciones en YouTube e innumerables comentarios en las redes sociales. Hubo de todo en aquella conversación: psicoanálisis, historia, polemología como ciencia militar, antropología, relato, gobierno, formulaciones estratégicas, comunicación política, series de televisión, las elecciones en Estados Unidos… Y muchos mensajes que se lanzaban uno a otro que cobrarían especial valor con el paso del tiempo.

Henry James decía que «ser lo que uno es y convertirse en lo que uno es capaz de ser es la esencia de la vida». Aquella entrevista lo logró. Tanto que se habían encontrado dos personas que se harían muy amigos desde ese instante, en el que se prometieron una gran lealtad. Y que formarían sin saberlo, solo cuatro años después, parte de un mismo Gobierno. Como dicen Los Chicos del Maíz, la verdad no es otra cosa que un solo de Jimmy Hendrix. No se suele escuchar en directo muchas veces en la vida, pero en aquella ocasión ocurrió.

El impacto de aquel programa fue enorme. No solo mediático, sino a nivel interno en el conjunto de los representantes de la

izquierda. Aquel tipo con coleta marcaba la agenda. Y solo unos días después después de aquel cara a cara, que se realizó unas semanas después de la investidura fallida de 2016 del líder del PSOE, el Director recibió una llamada en su despacho profesional. Le avisó su equipo en un receso de una conferencia sobre la situación que vivía España que estaba dando en la Escuela de Ingenieros de Madrid.

Le habían llamado de la sede del PSOE en Ferraz. Sí, aquella que tantas veces vio desde fuera y en la que estaba el busto de Pablo Iglesias que desenterraron en el Retiro, no la copia que tantas veces había contemplado en la avenida de Madrid que lleva su nombre. El líder de la oposición quería conocer al Director. Sí, el Presidente antes de ser Presidente.

El Director llevaba más de un año sin entrar en política. Todavía faltaría uno más. Esa fue la primera vez que el aún no-Presidente le ofreció trabajar juntos. No se le olvidará lo que le dijo: «Después de haber vencido en lugares improbables con el PP, lo que necesitas es un éxito con el PSOE». El Director le respondió que no, pero que mantendrían el contacto. Y dieron así comienzo a una gran amistad.

Aquella llamada y el posterior encuentro a solas, para qué negarlo, removieron algo. Una chispa, de esas que prenden llama, como cuando uno escucha «Walking On Sunshine» de Katrina and the Waves[13] y rápidamente la tararea casi como un acto reflejo. Resonaban en su cabeza también las palabras del aún no-Vicepresidente con coleta dos semanas antes: «Es una pena que siempre hayas trabajado con nuestros adversarios».

Desde ese momento, los análisis que hacía el Director en su sala de guerra para prensa y televisión poco a poco dejaron de estar en el presente para trasladarse de nuevo al futuro. ¿Construiría un A3? Estaba volviendo a caminar bajo el sol que habitaba en su interior y, ¿saben qué?, se sentía bien.

---

[12] Estamos parafraseando la canción «Whatever You Want», temazo de 1979 incluido en el álbum homónimo.

[13] Puro *rock* vitamínico de 1983, aparecida en el álbum del mismo título.

Capítulo 15

MONARQUÍA PLURAL

Un jefe de gabinete debe tener claro, como dice Woody Allen, que, al hacer, las palabras se dicen solas. Pero hay que saber hacer. De arriba abajo y de abajo arriba a través de una política en movimiento con un horizonte claro. Hay que saber adónde vas: de la política de las declaraciones a la de los hechos. La política no puede quedar sepultada bajo los excesos del conformismo, el partidismo y el marketing. Un buen jefe de gabinete aspira también a la victoria argumental, conectando los famosos tres tiempos de *El Manual:* el táctico, el estratégico y el histórico.

La Constitución del 78 había sido superada por la sociedad española en sus geografías y demografías. También su sacralización. Y aunque en 2016 el sistema lo viviera casi como una condena, no había nada vergonzante en reconocer nuestra diversidad. Había, eso sí, muchas preguntas que, lejos de ser un problema, eran una gran oportunidad para reinstitucionalizar España, como deberán hacer siempre las generaciones que vienen y vendrán.

Pero nadie quería hincar el diente en ese tema. La Carta Magna era como una caja de Pandora. Aquel mito de origen griego que cuenta cómo Zeus entregó a Pandora, la primera mujer que se creó por orden suya, a los hombres como un regalo envenenado, pues estaba enfadado con Prometeo por haberle robado el fuego y entregárselo a la humanidad. Pandora era bellísima pero curiosa y, a pesar de que tenía el mandato de no abrirla nunca, no pudo resistirse y abrió la caja que contenía todos los males y virtudes del mundo. Las virtudes volaron rápidas al Olimpo, con los dioses que

las habían otorgado, y los males quedaron sobre la tierra, campando a sus anchas para atormentar a los hombres.

Así es como la gran mayoría interpreta el mito. Pero la historia no terminaba así. ¿Saben qué se menciona al final? En el fondo de la caja quedó la esperanza, la única virtud que Pandora pudo «atrapar» al cerrar la caja rápidamente, cuando se dio cuenta de su error. La esperanza es lo único que permanece cuando todos los males se han desatado.

En nuestro 2016, por tanto, aunque casi nadie se daba cuenta, no había nada que temer. Y, amparados por la esperanza de días mejores, la generación de la democracia no estaba desatando ningún mal, sino planteando algunas preguntas muy lícitas. ¿Por qué teníamos la única Constitución democrática en el mundo con el nombre de una persona y sus apellidos en su articulado? ¿Por qué figuraba la inviolabilidad del rey en la Constitución? ¿Iba a jurar la princesa una Constitución en la que prevalecía el varón sobre la mujer? ¿Podríamos regular y reforzar la investidura del presidente del Gobierno de otra manera, para evitar más bloqueos? ¿No debería recoger nuestra Constitución nuevos derechos acordes con nuestro tiempo? ¿Y reforzar la cohesión social? ¿Y regular la financiación entre los diferentes pueblos de España? ¿Y la lealtad entre comunidades? ¿Había «naciones sin estado» entre ellas? ¿No teníamos nada que incluir sobre la España vaciada? ¿Deberían blindarse las pensiones en la Carta Magna? ¿E introducir por primera vez en nuestra historia los derechos digitales? ¿Por qué no ser pioneros incluyendo la economía de «los datos» como lo que era ya: un factor de producción?

La palabra «bloqueo» era un símbolo inequívoco de la decadencia de un modelo de convivencia de éxito desde la Transición: el Estado de las autonomías. ¿Y cómo fue en lo estructural todo aquel 2016, el año del bloqueo? Pues tendría que calificarse, sin duda, como el año de los espejos. Todos nos mirábamos en los espejos, pero solo veíamos en ellos los efectos de nuestro tiempo en nosotros, «nunca nuestros efectos en los demás». La cita, maravillosa, proviene de un

libro escrito por la actriz y cantante estadounidense Pearl Bailey.[14] Pero podría haber estado escrito también por Nicolás Maquiavelo.

La generación de la Transición ni siquiera quería ser consciente de que las decisiones que tomaban en la España del siglo XXI tenían sus «efectos» en la generación de la democracia, interceptando, obstruyendo y cerrándoles el paso. Creaba también una situación en la que cualquier esfuerzo de apertura a nuevas ideas, conceptos y debates se combatía en Madrid D. F. como si se tratara de una campaña militar. Con la mayoría de los ciudadanos atrapados en medio, la vida volvía a ser ese laberinto en el que la política, como el amor, es un acertijo, como canta Kerris Dorsey. Y, cómo no, el miedo y la incertidumbre se extendían mientras comenzaba el *show.*

En la política profesional el espejo es siempre como el sol: te da mucha luz, incluso calor, pero a quien se exhibe mucho al final lo ciega; y cuanto más se acerca al espejo, más se quema. Y todos fueron quemándose; con tantas y tantas apariciones en televisión, estaban dando todos ellos demasiado espectáculo. Aquellas nuevas estrellas de la política nacional terminaron como empezaron, en distinto sitio, pero en el mismo lugar, con el sexto Presidente *sorpasándoles* tras la repetición electoral del 26-J de 2016.

S*orpasso* es una expresión italiana que significa «adelantamiento». En política, se refiere a la posibilidad de que un partido supere en los resultados electorales a otro que tradicionalmente venía estando por delante. Dicen que se empleó por primera vez en 1976, cuando el Partido Comunista Italiano (PCI), liderado por Enrico Berlinguer —el del *compromesso* histórico que ustedes ya conocen—, parecía tener serias posibilidades de convertirse en primera fuerza política superando a la Democracia Cristiana. No lo lograron.

En España el término se recuperó cuando, en 1996, la IU de Julio Anguita aspiraba a arrebatar conceptualmente la hegemonía de la izquierda española al PSOE. Tampoco lo lograron. En la repetición electoral de 2016, la coalición electoral Unidos Podemos pretendía reproducir el marco del *sorpassso* superando al PSOE. Tampoco se

logró. Al final, todos bajaron en votos y escaños, menos el Partido Popular.

El inmovilismo como forma de poder triunfó. El sexto presidente se había negado ante el rey a ir a la investidura. Sí aceptó hacerlo el líder de la oposición. El candidato que se negó no participó de ninguna coreografía y venció en el tiempo táctico, incrementando su número de parlamentarios en catorce escaños. Pareciera que había ganado. Sin embargo, el tiempo estratégico continuaba avanzando tozudamente en el Parlamento. Estos eran los números: PP 137 escaños, PSOE 85, Unidos Podemos —la unión entre Podemos e IU, que se presentaron en coalición a la repetición electoral de 2016— 71, y Ciudadanos 32. Pero, a pesar de la distribución de pocos escaños entre el bloque de la izquierda y la derecha, la mayoría plurinacional, transversal y periférica seguía allí, como el dinosaurio de Monterroso, durmiente, observando con un ojo medio abierto el espectáculo político.

Y lo más relevante era que unas nuevas elecciones nada habían resuelto en relación con una probable investidura exitosa. Se volvía al punto de partida: el bloqueo. Y la presión del sistema institucional volvía a cargarse sobre el nuevo rey, que decidiría a quién, como candidato a presidente, encargaría que formara Gobierno otra vez; y al mismo tiempo también recaía toda esa presión en el PSOE, clave de bóveda del sistema parlamentario, pues tenía la posibilidad inédita en la historia de la democracia de abstenerse para que aquel sexto presidente del Gobierno del PP fuera reelegido. Como en los últimos cuarenta años, se trataba de seguir desoyendo el mandato de las urnas, que requería acuerdos transversales propios de una democracia plurinacional con la izquierda o la derecha plural. El bloqueo era el reverso de la moneda política de ese momento. El otro lado era, también como símbolo, la reforma de la Constitución.

Decía Thomas Jefferson que el tiempo ideal de vigencia de una Constitución no debería superar los diecinueve años. Se basaba en razones biológicas, económicas, históricas y hasta culturales. Cada generación merece su propia Constitución, proclamaba, como elogio

de la reforma frente al inmovilismo. Casi dos siglos después se demostraba que, en España, igual que en otros Estados, las generaciones crecen, y tras cuarenta años finalizaba definitivamente la época de una España que ya se había superado en la calle: la del principio monárquico, la del bipartidismo imperfecto, la de entender todo lo relativo a la Constitución o cualquier transformación de nuestra convivencia institucional, política, económica y social como las tablas de Moisés.

La España de las autonomías había sido la referencia territorial de la monarquía parlamentaria del rey emérito, su reino. Dispuso de un ámbito prestigiado sobre el que desplegar todo su reinado gracias al momento único que fue la transición política a la democracia. Sin embargo, el nuevo rey estaba irremediablemente llamado a construir su propio espacio. Y lo mejor que podría sucederle (y dependía en exclusiva de los líderes políticos) era que un proceso de transformación de la convivencia y las prioridades políticas culminara con una reforma integral de la Constitución por consenso, tal y como se define en la norma.

Juzguen ustedes el contexto de ese 2016:

1. Técnicamente, en España no había reino. Entre los menores de cuarenta y cinco años, la monarquía tan solo era aprobada por cuatro de cada diez votantes. Los enamorados de la restauración estaban acorralados por la mitad más joven del censo. Los años seguirían pasando y esa generación de la democracia iría a más hasta desbordar a la de la Transición, como ya sucede hoy. Y, sin embargo, no había un debate real en España sobre monarquía parlamentaria y república en el que, curiosamente, podría ganar en un referéndum la monarquía, pero plural.

2. Una cifra y su evolución ayudaban a entender dónde estábamos: entre 1987 y 1995, el CIS incluía preguntas sobre la reforma constitucional en alguno de sus barómetros de final de año. A partir de entonces, sin embargo, la frecuencia de aparición de esta pregunta fue errática. La última vez que se preguntó fue en

septiembre de 2018. En general, entre finales de los ochenta y mediados de los noventa, un sector mayoritario de la población (entre el 40 y el 46 %) se había mostrado siempre a favor de abordar una reforma de la Constitución. A partir de 2008, esa mayoría se hacía notablemente más amplia, por encima del 50 %, y avanzaba prácticamente al 70 % en septiembre de 2018, tras la moción de censura —la del Presidente y el Director— al sexto presidente. Hoy el apoyo es ya de más del 74 %.

3. Y se intuía también un momento que lo aceleraría todo. La princesa juraría la Constitución a finales de 2023, al cumplir los dieciocho años, atendiendo al mandato constitucional. Para los amantes del calendario, ya se apreciaba entonces que, en algún momento, para su continuidad como futura reina, con la actual sociología española, sería inevitable que antes de 2030 hubiera una reforma de la Carta Magna. El tiempo para abordarlo sería técnicamente como máximo de dos legislaturas. Y con el nuevo rey había comenzado la cuenta atrás: tic, tac…

El Director reflexionaba sobre todo ello en sus apuntes más personales. Y subrayaba una fecha: 2028. Se trataba de ir trabajando una idea certera sobre la visión de una España real y posible, contextualizando en pleno siglo XXI cuál debería ser el papel de la Corona. Situaba el horizonte de materialización exactamente cincuenta años después de aprobarse la Constitución de 1978. La Carta Magna no había sido capaz de rematar entonces con acierto lo que le gustaba llamar en su fuero interno, en lugar de «casa real», «la casa común» de un Estado plurinacional o plural con sus diferentes acentos e intensidades. El horizonte 2028 debería lograrse con la construcción de una «casa común» coronada por una «monarquía plural», que amparara un Estado plurinacional vertebrado a través de dos mayorías que lo pudieran sustentar: la derecha plural y la izquierda plural, abiertas ambas a la participación alternativa de fuerzas políticas periféricas. Muchas de ellas mudas, y no por voluntad.

Esas fuerzas políticas necesitarían un tiempo histórico para incorporarse al proyecto. Había que alimentarlo y promoverlo mediante el diálogo, la negociación y el acuerdo, nunca la confrontación. Ese «reencuentro total» podría construir un espacio donde la exaltación de sus apetencias y reivindicaciones territoriales se combinaría con la convicción de contribuir a la estabilidad de un proyecto compartido dentro de Europa como la mejor manera de consolidar un liderazgo territorial en la periferia, fortaleciendo así un modelo de gran cooperación institucional. Y en este contexto, las fuerzas políticas bilingües —capaces de pactar a derecha e izquierda— tendrían más oportunidades que las monolingües, capaces solo de pactar con su bloque. Y no hablamos únicamente de lengua ideológica.

El futuro de España siempre se ha escrito a base de detalles, personas y momentos. En aquel 2016, el Mentor le aconsejó al Director que, sobre la monarquía y las ideas que iba conformando por su cuenta, profundizara en los escritos de una persona que había estudiado en la Universidad de Deusto como él. Era de Bilbao, y antes de ser periodista había sido letrado de la Diputación Foral de Bizkaia de 1978 a 1989. Su talento le llevó a ser director adjunto y director de 1990 a 1998 del periódico *El Correo,* luego ejercería como director del diario *ABC* en dos etapas. Había sido además director general de LLYC. Con el paso de los años pudo conocerlo personalmente, y cuanto más ahondaba en su figura, más se daba cuenta de que aquel profesional, cuyo hermano había sido secretario general de la Presidencia del Gobierno con el cuarto presidente de la democracia, hubiera sido probablemente uno de los mejores jefes de gabinete del Rey en toda la historia. En una ocasión tuvo la oportunidad de decírselo a su hijo. No solo tenía la mirada estratégica, sino la pluma y la apertura de mente. Creía, por ejemplo, que España «era el fruto de una monarquía plural de reinos territoriales que conformaron una gran nación en la que se había sustentado siempre nuestra convivencia, pero que no se había

articulado en sus diferencias de manera certera». El dardo en la palabra, como Fernando Lázaro Carreter.

La monarquía plural interpelaba al despliegue del reinado del nuevo rey en este Estado plurinacional o plural de la UE que era España, de la misma manera que el bipartidismo y el Estado de las autonomías fueron el chasis político y territorial del tiempo del rey emérito. La crisis y superación del bipartidismo tenía que dar paso a una transformación que llevaría varias legislaturas, pero con un horizonte nítido. Y como Christina Perri en «Miles», no se trataba de contar las millas, sino de ser valiente, inteligente, audaz y dulce cuando fuera necesario. Y nunca renunciar a lo que se quería hacer: una casa común para todos.

Ser monárquico invocando su principio era un debate falaz, empezando por los propios monárquicos, en tanto que las monarquías históricas europeas asumieron desde hace ya mucho tiempo lo que conocemos como valores republicanos. La monarquía plural seguiría siendo como en el Reino Unido, el vértice del orden institucional. Y el rey republicano, técnicamente, la fórmula.

Entonces ya se veía que el nuevo rey, por las cuitas fiscales, judiciales y personales del rey emérito, iba a tener que sortear las cifras de opinión más graves que se habían conocido desde la vuelta de la monarquía a España. Consciente de ello, dibujaría desde el inicio de su reinado una raya ancha y blanca que le separara de su padre. Los reinos no se mueven por ciclos, sino por épocas en *El Manual*. Y la del emérito pasó, como acertadamente comprendió hace mucho tiempo la madre del nuevo rey. A su vez, el nuevo monarca tendría que incorporar la inteligencia institucional que iría demostrando su esposa, la reina. Algo que se veía en la maestría de todas sus apariciones públicas.

Un rey está para lo que necesite el reino. Esa es la esencia de su utilidad. Y lo que necesitaba España entonces, como ahora, era transformarse. Un rey no debía estar atado a una idea de España si esta no resolvía la convivencia. El nuevo rey estaba llamado a ser, para la generación de la democracia, el precursor de un gran cambio

en la mentalidad y de algunas actitudes, asumiendo su rol histórico. Aunque fue aprobado en el inicio de su reinado por el 75 % de la población, el nuevo rey seguía sin ser reconocido por las personas de identidad nacional catalana, gallega o vasca, lo que demostraba que la «monarquía uninacional» era imposible como modelo de convivencia en la España del siglo XXI. Nuestro país debía asumir un reto político específico, concretar el espacio político de la derecha y la izquierda plural para una monarquía plural.

El nuevo rey debía abrirse camino como «el rey de la España de las naciones» en cuanto la generación de la democracia tomara conciencia de una identidad latente cuyo primer pilar es la convivencia de todos. El segundo pilar es que las naciones son personas y no territorios; y el tercero, que un rey que no aspira a aprobar en todos los territorios no es el rey de todos. Esa tarea no estaba destinada a ser la obra de unos años, sino de décadas de reinado.

La Corona debería tener siempre muy presente, además, lo que ustedes ya saben: que los partidos de izquierda junto a los nacionalismos periféricos obtuvieron en 1977 un 55 % de los votos frente al 45 % de las formaciones de centro derecha y derecha. ¿Qué hubieran votado entonces en un referéndum monarquía-república si se hubiese producido? El Director siempre supo que la monarquía plural ganaría en cualquier referéndum, tanto el que se convoca como el que no, es decir, el de las barras de bar. Incluso bromeaba con que estaba dispuesto a dirigir la campaña de la monarquía plural si este referéndum se produjera. Pero Monarquía plural.

El Director siempre recordaba a Simeón de Bulgaria, el único rey que había ganado unas elecciones. Proclamado zar de los búlgaros con seis años, estuvo medio siglo exiliado en España. Tras recuperar su ciudadanía búlgara en el año 2001, volvió a su país, creó su propio partido y venció en los comicios para primer ministro del 17 de junio de aquel año. No se trataba de llegar a ese punto, pero sí de incorporar una preciosa palabra en la política española que viene

precisamente del búlgaro, *ailyak*, que es el arte de hacer todo despacio, mientras se disfruta del proceso. Sin prisa, pero sin pausa. Horizonte: monarquía plural, 2028.

El Director se prometió que, en cuanto tuviera la oportunidad, así se lo trasladaría sin dudar a la Casa Real y al jefe de gabinete del nuevo rey. Les hablaría de la necesidad de una gran transformación para una convivencia mejor. Por aquel entonces seguía en *Espejo público* y en *Expansión,* también hizo crecer los servicios corporativos de su consultora junto a la Bilbaína, El Vallecano, Míster Dato y el Lord, pronto iremos a él. Y, aunque ni tan siquiera lo imaginaba, faltaban solo dos años para que pudiera ir al Palacio de la Zarzuela a decirlo todo en persona en su primera audiencia.

---

[14] En concreto, la cita proviene de su libro de 1976 *Hurry Up, America, & Spit*, donde recoge diversos ensayos.

Capítulo 16

MOCIÓN

Un jefe de Gabinete debe encontrar «la lengua de Becker». La historia la desveló uno de los mejores tenistas de todos los tiempos, el estadounidense André Agassi, hace unos años. A finales de los ochenta, el alemán Boris Becker no solo era la referencia a batir del tenis mundial, sino uno de los mejores sacadores de todos los tiempos. Su servicio era tan fuera de lo común por velocidad, dirección y fuerza que restarlo era una gran pesadilla para cualquier jugador del *top ten*.

Sus tres primeros enfrentamientos se saldaron con victorias para Boris y con un enorme daño moral, como sucede en las derrotas, para André. El bueno de Agassi sentía zozobra, desasosiego, angustia y temor. El gran Boris era definitivamente la horma de su zapato. La resistencia del sistema. ¿Cómo podía tomarle la medida? Sus brillantes dotes tenísticas no eran suficientes contra el alemán y decidió por ello ver obsesivamente vídeos y más vídeos de Becker.

No eran los tiempos actuales, el ejercicio de visionado, una y otra vez, se realizaba en cintas VHS. Eso quitaba mucho tiempo. Rebobinar movimientos hacia adelante y hacia atrás en esos tiempos analógicos requería de gran determinación, incluso manual. Agassi había alcanzado ese estadio, que tarde o temprano siempre llega, en el que la razón no da más de sí.

Pero en el tenis, como en la política, el pesimismo es siempre de mala educación. Trataba de encontrar por ello esa inspiración que revitalizara su estado de ánimo y le abriera un nuevo camino desde el que poder volver a crecer y superar su bloqueo. Observó durante

muchos días y largas horas aquellos vídeos en los que Becker servía de tres formas diferentes.

Todos sus saques tenían una ejecución impecable, pero, de repente, se dio cuenta de que Boris hacía un tic con su lengua. Idénticos movimientos, misma rutina y, sin embargo, antes de golpear la pelota siempre en una dirección determinada, ahí estaba esa lengua. Justo antes de golpear la pelota, cuando la lengua estaba en el centro de los labios, servía al centro o al cuerpo; cuando la lengua estaba, por el contrario, en la esquina izquierda de los labios, la bola iba al exterior por ese lado. Agassi logró con ello ocho victorias consecutivas sobre Becker. El alemán llegó a declarar públicamente que André le había leído la mente. Pero no leyó su mente, había encontrado «la lengua de Becker».

«¿Quieres ser ministro? Lo que tú quieras. Pero esto no termina aquí». Esa fue la pregunta directa del Presidente al Director. El Presidente ya no era el líder de la oposición. Desde hacía unos minutos era el primer ministro electo. Situémonos en el tiempo: estamos en el Congreso de los Diputados el 1 de junio de 2018. La pregunta sucede a solas, el Director y el Presidente se encuentran en el despacho de la portavoz socialista de entonces, que más tarde sería ministra de Defensa.

Tras posar en el centro del hemiciclo para la instantánea histórica, el Presidente se había ido a celebrar la votación presidencial al Grupo Parlamentario socialista con los diputados y asesores. El Grupo estaba además rebosante de militantes, saludó a la mayoría y pidió que quedara vacío el despacho de la portavoz. Todo el mundo estaba muy pendiente de quién entraba y salía, así como el orden de reunión con el Presidente. Llamó a muy poca gente. Menos de cinco personas. Y uno de ellos fue el Director. El Presidente no contó sus planes a nadie, con quién contaba y con quién no para el Ejecutivo. Los despistó a todos, salvo al Director. Habían ganado la primera moción de censura de la historia de la democracia y él se había ocupado de dirigirla.

El Presidente le mostró total confianza y lealtad, incluso para quedar a comer al día siguiente en su domicilio particular y abordar conjuntamente los nombres del Ejecutivo. Los pros y los contras, así como las primeras llamadas a los titulares de cada departamento. Era más que un honor. No existe un manual para estas circunstancias, pero lo escribieron. Como ven, un jefe de gabinete y el Gabinete de la Presidencia del Gobierno en la Moncloa serán siempre lo que decida el presidente en cada etapa. En ese momento, necesitaba a alguien con quien pudiera construirlo todo. Independiente y libre. Y él estaba dispuesto a ofrecerle todo, como quedó claro aquel día. Así fue desde el primer minuto y hasta el último en que trabajarían juntos. Cuando eso sucede, cuando una persona te deja entrar en su vida, tú también le dejas que entre en la tuya.

La confianza es la principal moneda de cambio en política, pero nunca sustituye a la claridad. Y para tener éxito profesional, antes que confianza se necesita claridad. En el despacho de la portavoz, el Director le respondió de manera cristalina al Presidente sobre su proposición:

—No quiero ser ministro. Te lo agradezco mucho. Pero la pregunta, Presidente, será siempre «¿qué quieres tú? ¿Y qué necesitas?».

Y el Presidente fue directo:

—Si no eres ministro, quiero que seas el Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno. Te quiero y te necesito a mi lado.

El Director también lo fue en su respuesta:

—Va a ser muy difícil. Lo tengo que hablar con mi mujer. Y lo decidiremos justos. Necesitaremos unos días. No te lo puedo garantizar. Y si lo hacemos será por poco tiempo.

Lo dirimió con la Capitana durante cuarenta y ocho horas. Fueran largas conversaciones en las que también participó el Presidente. Si quieren conocer de verdad a una persona, conozcan a su pareja. Profundicen en ese mundo que nace cuando dos se besan. Fue muy difícil tomar la decisión. Y acordaron que sería tan solo hasta ganar

las elecciones generales cuando se convocaran, garantizando de este modo la continuidad del nuevo Gobierno. La Capitana, que conocía al Director desde los dieciocho años y sabía hablarle, le advirtió, sonriendo como solo ella sabía hacerlo: «Tiene que ser ganar o ganar». Antoine de Saint-Exupéry dice en *El principito* que amar no es mirarse uno al otro, sino mirar los dos en la misma dirección. Cuánta razón tenía.

Por primera vez había triunfado el artículo 113 de la Constitución en el Congreso. Hubo tres mociones de censura fallidas con anterioridad. La Cámara Baja votó por mayoría absoluta la moción que había presentado el Grupo Socialista al Ejecutivo en solitario del PP. Mayoría absoluta, tal y como exige el éxito de una moción. El Director había estado contando desde la tribuna del Congreso, voto a voto, con los ojos cerrados. España tenía ya a su séptimo presidente del Gobierno. Pero la pregunta para los estrategas políticos era: ¿cómo encontraron «la lengua de Becker»? Esa rendija por la que se coló toda una moción de censura por primera vez en la historia.

Aquel era un momento único que sonaba igual que la música de los vídeos de las reposiciones de los duelos Becker-Agassi de 1987, esas piezas en las que se combinaban los golpes ganadores de ambos maestros con una *power ballad* de sus contemporáneos, como por ejemplo Starship y su «Nothing's Gonna Stop Us Now».[15]

Una parte de la España conocida se desmoronaba con aquella moción del año 2018. Del equipo compuesto por los ochenta y cuatro valientes diputados socialistas en el Congreso que habían liderado la moción, tendría que constituirse un nuevo Consejo de Ministros y un Palacio de la Moncloa renovado. Había que pisar fuerte ante tantos cambios repentinos, y solo si se mantenían unidos, nada ni nadie les detendría. Pero la política, más que una *power ballad* repleta de buenas intenciones, suele ser un *bad romance* de los de Lady Gaga. La política te atrapa en ese romance envenenado porque escribe, ante todo, emociones. Había que estar

preparado para sentir las tres más importantes: el miedo, el rechazo y la esperanza.

¿Cuándo había comenzado el Director a sentirlas?

Sucedió a las 12:30 de la mañana en el Congreso de los Diputados. Un 30 de octubre de 2016. Ese fue el momento fundacional. La primera vez que lo vio. El Director se había escrito con el aún no-Presidente, todavía líder de la oposición, solo unas horas antes. Eran tan solo amigos, relación que había surgido después de que el Director rechazara trabajar para el PSOE en aquella primera reunión en Ferraz ese mismo año. Cuando el Director vio en televisión al Presidente comunicando en rueda de prensa su dimisión como diputado, le dijo a la Capitana: «Esto es nuevo».

¿Qué fue lo que vio? A un presidente. Solo que era el líder de la oposición, dimitía y se iba.

Ese fue el momento. Su *ama* siempre le había enseñado que cuando hay que estar con una persona no es cuando tiene éxito, sino cuando lo está pasando mal. El Presidente dimitía como diputado por convicción aquel día. Se quedaba sin nada. Dejaba su escaño para pasar a ser un militante de base. Para no ir contra su partido y hacer presidente de nuevo a aquel que tenía como máxima el inmovilismo como forma de poder. Así fue como pasó. Sin teatrillos. Sin postureos. Pura autenticidad. El mensaje enviaba una señal a las placas tectónicas del país: no estaría en política a cualquier precio. Y eso fue lo que convenció al Director.

En aquel 2016, muchos tuvieron que acudir a los libros de historia para recordar a alguien dimitiendo. Y la referencia siempre era una: el primer presidente de la democracia. Esa despedida en 1981, el año en que nació el Director, en una icónica comparecencia en RTVE cuando el primer presidente dice que su marcha será más beneficiosa para España que su permanencia. Tanto el aún no-Presidente, que sería el séptimo, como el primero, compartirían en los primeros años una gestión de la jefatura de Gobierno que aceptaba serenamente tanto la crítica como la inútil descalificación

global, la visceralidad y el ataque personal. Ambos eran personas de fuertes principios y convicciones.

Y fue a partir de aquella dimisión en el Congreso cuando su trayectoria se aceleraría. Llegaría la victoria en las primarias de su partido en 2017 y luego la primera moción de censura ganadora en democracia en 2018. Pero nadie hubiera imaginado entonces, a pesar de la victoria contra pronóstico en las internas del PSOE, que el Presidente llegaría algún día a serlo.

Ya entonces el Presidente, como líder de la oposición, fichó al Director a pesar de que este había sido miembro del Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura en un Gobierno de otro signo político. Estuvo a su lado colaborando en la campaña a las primarias del PSOE que ganó el Presidente el 21 de mayo de 2017. Tras su victoria y la constitución de una nueva Ejecutiva en el PSOE, el Director formalizó su relación como consultor político con la formación con la que llevaba ya meses colaborando. El partido quería aprovechar su experiencia para sus estrategias políticas. Así se anunció en una nota de prensa el 8 de septiembre de 2017, que curiosamente, como la vida transcurre en círculos, coincidía con el Día de Extremadura.

Este era el cuadro: una gestora había dirigido el PSOE por tercera vez en democracia (2016 se unía a los años 1979 y 2000). Los socialistas eran la cuarta fuerza política en los sondeos internos, adelantados por un creciente Ciudadanos, este a su vez por un enérgico Podemos y, por encima de todos, sobresalía el PP como partido alfa. Si había un partido que sabía lo eficaz que podía ser una buena defensa, ese era el PP.

Y, sin embargo, con su entrada en Ferraz, el Director sintió lo mismo que el filósofo inglés Gerald A. Cohen, padre del marxismo analítico, cuando dejó de escribir a la manera de un poeta que simplemente anota lo que le suena bien y que no necesita defender sus argumentos (tanto si encuentran eco en el lector como si no) y, en lugar de eso, trató de preguntarse por primera vez cuando escribía: «¿En qué contribuye precisamente esta frase a la

exposición o argumento que desarrollo? Y lo más importante: ¿es verdadera?». Uno se hace analítico cuando practica esta clase de autocrítica (frecuentemente dolorosa).

Nacían en la mente del Director las bases del A3 y comenzaba a sonar *Major Tom*[16]. La nave estaba esperando, parada, sola. Había que introducirle muchas mejoras y el sistema ni tan siquiera funcionaba. El control no era convincente, pero los datos mostraban todavía una oportunidad de lograr el objetivo. Era indispensable tener sensibilidad para apreciarla, pues era una pequeña rendija, diminuta si quieren, aunque suficiente para iniciar la cuenta atrás: cuatro, tres, dos, uno… La Tierra estaba debajo cayendo a la deriva. Flotarían ligeros. No podían cometer errores. Habría una sola posibilidad. No podrían cargar los cohetes al máximo. Ya en órbita el mensaje tendría que ser exitoso. Para ello todo el equipo debería entender que el mensaje en política nunca hay que crearlo, ya está en la gente. Solo hay que conectar con él.

Dicen que la estrategia requiere inteligencia, y la táctica, observación. Y el Director creó a su llegada a la sede socialista de Ferraz dos unidades compuestas con parte del personal de su firma y asesores internos del PSOE. Primero, el «grupo de análisis», centrado en la inteligencia política, el contexto, las ideas, las iniciativas, los programas y el contraste de agendas; y segundo, el «grupo de datos», que se dedicaba a investigar el comportamiento electoral y la opinión pública.

Realizaban todo tipo de estimaciones cualitativas y cuantitativas de los escenarios electorales mediante estudios comprensivos de los antecedentes, la demoscopia propia y la publicada. El objetivo era ser los mejores con el trabajo coordinado de ambos grupos en la interpretación del mandato popular y, con base en la matemática política, conocer el dato electoral cierto y el análisis prospectivo y explicativo de la situación futura más allá de la actualidad. Se delimitaban los parámetros y escenarios de la contienda todas las semanas, con un uno y un cero (sonrían), se cuantificaban los

objetivos políticos, electorales y comunicativos y se buscaban estrategias ganadoras una y otra vez.

Ya entonces el Director tenía claro un concepto que se imponía entre lo nuevo: el centro no existe. Por eso se trataba de atraer a tu causa a aquellas personas que se situaban en ese espacio ideológico. En aquellas reuniones se ilustraba esta idea bajo un mensaje sencillo de entender. No era el archiconocido lema «¡Es la economía, estúpido!» del consultor político de Bill Clinton, James Carville, pero casi. La frase era una provocación para crear escuchando, analizando y actuando. Y recordaba que el centro no existe, solo las causas, bajo el grito de «¡Que se joda el votante medio!». Por cierto, su origen era *The Wire,* una de esas series de culto que todo el mundo debería conocer y que, además, tiene un gran componente social. Más que verla, como en todas las grandes obras, sean literarias, audiovisuales o periodísticas, había que vivirla. Su ritmo no era el habitual en su género; cada plano, cada frase, sus personajes eran más propios de una gran novela que de un episodio televisivo. Precisamente sobre esto su creador, el periodista y *showrunner*, David Simon, ante un informador que quiso conocer la razón de su éxito, lanzó aquel dardo para la posteridad: «¡Que se joda el espectador medio!». De ahí a sustituir «espectador» por «votante» solo había un paso.

Simon no se quedaba ahí y añadía: «A lo largo de mi carrera como periodista, siempre me dijeron que tenía que escribir pensando en el lector medio. Tal y como mis editores lo entendían, era un suscriptor blanco, acomodado, con dos hijos, tres coches, un perro y un gato, más los consabidos aparejos del jardín». Él decidió entonces tomar otro camino, el menos transitado, como diría Robert Frost.

Bajo esos mismos argumentos, el centro no existía en la estrategia política del Director, sino únicamente sus causas, y se trataba precisamente de desplazar ese supuesto centro a la tuya. «¡Que se joda el votante medio!» era y sigue siendo la norma. La causa lo es todo en política. Y ser coherente y disciplinado con

aquella sencilla visión permitía derrotar a los adversarios a través de dos caminos: por estrategia o por valor.

Había que renovar, además, todo el PSOE. Y primero habría que creérselo, proyectando y acumulando energía. Si se quería lograr una estrategia ganadora, era muy importante, como decía un genio de la pintura como Paul Klee, no reproducir lo visible, lo que todos aprecian, sino hacer visible lo que no siempre lo es. Por eso, la política será siempre el arte de lo que no se ve. En *El Manual,* el que tiene la capacidad de hacer visible lo que está olvidado vence.

El PSOE no solo había perdido durante aquellos años el talento para interpretar el momento, disponer del diagnóstico adecuado, que era el 50 % de la causa de sus múltiples derrotas electorales ininterrumpidas en diferentes niveles. También había olvidado parte de la esencia de un proyecto político ganador. Habían pasado muchas personas que lo habían intentado, por supuesto, pero llevaban más de diez años sin ganar las elecciones generales. Había muchos «entrenadores» que acumulaban una derrota tras otra durante más de veinte años, incluso treinta, en varias autonomías. No parecía cosa fácil que volvieran a vencer ni en España ni en tantos territorios.

En política no se puede dejar nada al azar. Debes disponer unos cimientos lo suficientemente fuertes y profundos para sostener una estructura institucional, política, electoral y social. Y para ello no hay que olvidar nunca que la política trata sobre los ciudadanos. Y que a las personas lo que les agrada es la seguridad, y eso solo lo brinda un candidato, un partido y una base de electores fuertes que te aseguran un lugar en el mundo. Dos palabras definen siempre un proyecto ganador en política: orgullo y seguridad. Solo eso es lo que permite que una marca florezca desde el interior de un equipo hacia los electores. Orgullo y seguridad habían sido los pilares sobre los que el Director había diseñado todos sus coches políticos: el A1, el A2 y ahora el A3.

Aquellas dos unidades, el grupo de análisis y el de datos, fueron una gran idea y sirvieron como motor estratégico para el corto

tiempo que estarían en oposición, aunque entonces no lo supieran. También les ayudaron a soportar las críticas internas y externas al apoyar, por ejemplo, la aplicación del artículo 155 a Catalunya junto al PP con motivo del *procés* y del referéndum independentista ilegal del 1 de octubre. Disponer de información veraz de primera mano contribuyó a mantener la posición más allá del ruido y a fijarse objetivos a largo plazo. Eso solo es posible cuando opositas al Gobierno y cuentas con autonomía estratégica y un equipo eficaz en la ejecución de las tareas. Cuando uno está en oposición, siempre sucede de todo y se vive en una montaña rusa. Necesitas grandes ejecutores porque una buena táctica siempre podrá salvar una mala estrategia. Y eso había estado ocurriendo, sobre todo al principio, hasta que encontraron una gran estrategia que devoró cualquier táctica: las suyas y las de sus adversarios. El equipo estaba ya preparado a los seis meses, muy compactado, y hallaron el camino. El Presidente ya era un político libre.

Si se piensa en grande mientras hacemos pequeñas cosas, los detalles van en la dirección correcta. Y, a comienzos de 2018, el Presidente empezó a entrevistarse con algunas personas a las que veía como futuros ministros. Inició también varios encuentros, fuera de foco, en la residencia del Palacio de la Moncloa con el que sería un día cualquiera el presidente saliente. A invitación de este y a petición suya. Así lo habían hecho sus homólogos en el pasado. Este paso estaba inventado. La relación entre presidente y líder de la oposición contribuye siempre a naturalizar el potencial relevo y es imprescindible en el proceso de aprendizaje del líder que oposita al cargo.

Los sondeos comenzaban a señalar una leve recuperación de la intención de voto socialista y la dinámica era ascendente. A diferencia de su etapa anterior, el Presidente medía muy bien sus apariciones en prensa. Eran muy concretas, con un porqué claro, y pocas, definiendo sus propios momentos. Y cuando eso sucede en política, ya puedes decir, en términos de estrategia, que estás en

línea recta hacia la Moncloa. A partir de aquí todo depende de un cincuenta por ciento de trabajo y un cincuenta de suerte.

Aquel equipo opositor avanzaba. Y un día cualquiera, el 18 de marzo de 2018, el PSOE organizó en el distrito de Villaverde en Madrid una Escuela de Gobierno para sus simpatizantes, afiliados y votantes. Aquel día, el Director compartió una mesa-taller titulada «Elecciones y emociones» junto a las principales referencias periodísticas de tres grandes diarios nacionales, así como —el gancho estaba servido— el presidente de Extremadura al que había derrotado contra pronóstico en 2011 y que había vuelto a ser el primer alto cargo extremeño en 2015. Era una mesa que, en palabras de la moderadora, representaba el triángulo de amor-odio compuesto por políticos, asesores y periodistas. Eso estaba muy bien dicho. Un triángulo que retroalimentaba a todos y era la esencia, junto con los ciudadanos, de lo que denominamos «asuntos públicos».

Desde el inicio, el Director fijó el marco de sus intervenciones desde el punto de vista de la consultoría externa. Fue claro en que, si tenía que clasificar las tres principales emociones en política, serían el miedo, el rechazo y la esperanza. Y quiso dejar patente que, en los diez años que llevaba trabajando como consultor independiente y libre, con partidos como el PSOE o el PP y con otras formaciones en diferentes formatos, y tras haber conocido a los principales popes de la profesión de la consultoría política, el mensaje ya no era la economía, sino las emociones. En política ya no se trataba de tener razón, sino éxito. Consistía, de hecho, en captar primero la atención antes que la razón. Comprender el valor a largo plazo de la atención y el poder de crear momentos culturales únicos era básico. En un mundo de contenidos infinitos, la atención era el recurso más escaso.

¿Por qué las emociones eran lo primero? Porque me emociono y luego pienso. Primero siento y luego decido. Y ese era el eje de cualquier campaña electoral y cualquier cuestión en política, o la manera de afrontarla. Los líderes y partidos en España ya no tenían

el protagonismo de los años noventa, el sujeto político y protagonista ya era otro plenamente: el elector.

A partir de aquí, todo el mundo en España estaba tratando de encontrar cómo proyectar desde su ideario político su discurso emocional, y en qué temas y qué personas dentro de una elección interesaba incidir en profundidad para llegar a ellas. Cada vez hay más dificultades para conocer a esos votantes que te interesan y que lo deciden todo. Proliferan en las redes sociales y otros canales de comunicación «filtros burbuja» que forman comunidades cerradas.

Cada vez era más difícil unir las comunidades y más fácil polarizarlas a través de un uso malévolo de la tecnología. Las primeras víctimas de ese proceso eran los ciudadanos. El primer efecto de esa situación era la confusión.

Todo fue bien hasta que en el turno de preguntas de aquella mesa de la Escuela de Gobierno del PSOE se levantó una persona para atacar al Director. Dijo que, si el título de la ponencia coral era «Elecciones y emociones», faltaban algunas personas que sabían más de cómo ganarlas y sobraba el Director, al que atribuyó la dirección absoluta de los destinos electorales del partido. Nunca llegarían al Palacio de la Moncloa de su mano. Fue un momento desagradable, propio de dirigentes políticos que viven en comunidades cerradas sin escuchar y actualizarse.

¿Saben cuál es el principal factor de oposición en la política mundial? La ignorancia. En la política de nuestros días, la táctica muchas veces consiste en no interrumpir al adversario mientras está cometiendo un error y, si me permiten, dejarle vivir de la nostalgia, las estrategias y las victorias pasadas. Muchos políticos y asesores trabajan arduamente creyendo que formulan estrategias, pero son muy pocos los que logran realmente construirlas.

Una gran estrategia no solo es más valiosa que un partido entero, sino que cualquier candidato. Si no es así cuando la defines, si el presidente o el líder de la oposición no la siente así cuando se la propones, es que realmente no has dado con una. Las estrategias

ganadoras en política tienen un rasgo en quienes las promueven: conocen a su público. Y cuando proyectan su mensaje los corazones arden. Cuando tienes en tus manos una estrategia ganadora, sientes que puedes manejar los ritmos. Puedes ser intenso, fuerte, pero también templado sabiéndote libre, marcando todos los movimientos que te garantizan que la victoria es tuya a largo plazo.

El Director conocía el secreto para reconocer una estrategia ganadora. Es aquella que, bien gestionada, muestra con claridad que puede lograr que la gente se una, pero también que se polarice. A partir de aquí, hay una infinita variedad de circunstancias y oportunidades en política, como en el ajedrez. Miles de movimientos posibles que hay que saber ver en los sesenta y cuatro escaques de la política. Una estrategia ganadora contiene además dos componentes: una promesa y una experiencia. La promesa viene precisamente de la utilización inteligente de la experiencia.

Candidato, partido y votantes, por tanto, forman la estructura básica de *El Manual.* Y aquí el partido es tan solo un medio entre el candidato y el elector, no se debe ni se puede imponer a los electores. Si lo haces con tacto, las buenas estrategias se sostienen gracias a aquello que has logrado que represente el líder. Básicamente consiste en que cada vez que los ciudadanos le vean por TV, escuchen o lean su nombre, genere en el elector tanto una respuesta intelectual como emocional. Todos los símbolos que construyas, esto es, las promesas y experiencias, deberían detonar primero una emoción y luego una lógica. Nunca al revés. ¿Por qué? Un presidente se compra con el corazón y se justifica con la mente en *El Manual.*

David Guetta y Kelly Rowland tienen una canción para estos momentos en que el amor, como la política, toma el control. ¿Y saben qué? Solo tres meses después de aquel encontronazo desagradable en la Escuela de Gobierno del PSOE, sucedió todo lo contrario a lo esgrimido por aquella persona que simbolizaba a la perfección lo desorientada que estaba aquella organización entonces. El Presidente y el Director ya estaban en Moncloa. Solo

tres meses después. Nunca una asociación entre un político y un asesor en la historia política de España había llegado tan rápido a la Presidencia del Gobierno. Solo tres meses tras aquel incidente. Y nueve meses desde que firmaron el contrato.

Una pregunta, y sean sinceros en su respuesta: si les hubiera ocurrido a ustedes, ¿no le habrían ofrecido al Director ser ministro o jefe de gabinete?

---

[15] Baladón de 1987 que, además, se incluyó como parte de la banda sonora de la película *Maniquí* y que fue nominada al Oscar a la mejor canción original en la 60.ª edición de dichos premios.

[16] Es una referencia evidente a los primeros versos de «Space Oddity», canción compuesta e interpretada por David Bowie que se publicó como sencillo en 1969 para coincidir (según la leyenda oficial) con el alunizaje del Apolo 11.

Capítulo 17

ELECCIÓN

Un jefe de gabinete debe saber que, como en un tablero de ajedrez, en la política solo existe una verdad: atacar en el momento preciso, capturar una pieza en el instante adecuado, hacer que suceda y ganar. O impedirlo y vencer. ¿Cómo? Entendiendo su verdadera esencia estratégica: los asesores son los peones, soldados rasos que protegen; los alfiles son esos políticos como los diputados, senadores o secretarios de ejecutiva, ágiles y habilidosos, que pueden moverse en diagonal; los caballos son los líderes territoriales o los grandes mandos intermedios, que pueden saltar siempre para atacar; y luego están las torres, las figuras más altas del partido, imponentes, expresidentes, vicesecretarios de partido o grandes secretarios que se mueven en línea recta por su líder. Cada equipo tiene un único objetivo: eliminar al rey enemigo, al presidente del Gobierno en el caso del partido de la oposición; y el Ejecutivo, a su vez, quiere desactivar al líder de la oposición.

La moción de censura salió por mayoría absoluta. Hubo algo de Roosevelt, de Churchill y De Gaulle en ella. Y mucho de la épica que demandaba la generación de la democracia. Cuando el Congreso no funciona como lugar de encuentro y se externaliza todo, el cambio solo es cuestión de tiempo, pues crece la desafección, ese estadio de opinión creciente en el que los políticos no nos representan. ¿Cuál fue la esencia de aquella censura? Que Catalunya la apoyó mayoritariamente. Anoten eso.

Medio año antes, el mundo observaba a España con inquietud. El 1 de octubre, el discurso del rey, la declaración de independencia luego suspendida, el artículo 155 para restablecer el orden

constitucional, la marcha de las sedes sociales de empresas afincadas en Barcelona y, también, la huida del *president* independentista para refugiarse en Bruselas.

Todo esto ocurrió en los meses previos a la moción, que fundamentalmente fue viable por el voto afirmativo de treinta y seis diputados de un total de cuarenta y siete que Catalunya elige en el Congreso. Treinta y seis de cuarenta y siete. Solo once diputados catalanes no censuraron la gestión del sexto presidente de la democracia. Y, como el gato de Schrodinger, Catalunya volvía a estar fuera y dentro de la política española al mismo tiempo. Fue ese *gap* de veinticinco diputados el que hizo que la moción tuviera éxito, para que algún día todos los partidos en Catalunya volvieran a estar dentro de las instituciones haciendo política.

Catalunya mandó, por tanto, una señal inequívoca el día 1 de junio del 2018, aunque en el fragor del momento, por inaudito, pasase desapercibida. Catalunya volvía, aunque costara entonces verlo porque España, siendo un Estado plurinacional, se comportaba a menudo como si no lo fuera, atrapado como país en la industria política de la actualidad. También Euskadi fue protagonista, con catorce de sus dieciséis diputados censurando a aquel Gobierno, porque el proyecto de convivencia, plurinacional, representaba a estas realidades nacionales. El Director no solo dirigió aquella moción, sino que tuvo el encargo real, muy discreto, de lograr el apoyo determinante del PNV, entre otras formaciones.

Ahora bien, si no hubiera existido el conflicto político en Catalunya y un orden territorial que necesitaba ser renovado cuando se presentó la moción de censura, el sexto presidente hubiera continuado en la Moncloa a pesar de las cuitas judiciales de su partido, o, en su defecto, otra persona de su formación hubiera ocupado su lugar tras su dimisión, como pudo haber hecho hasta el último minuto. Es seguro que, a pesar de lo que sucedió, podría haber elegido, por ejemplo, a una diputada de su partido como futura presidenta. Se habrían complicado mucho las cosas para la

moción. El Director sabía que el presidente saliente, si hubiera querido, habría logrado los votos para otra persona de su partido.

Por eso las negociaciones fueron aún más complicadas de lo normal. La decisión de aquel sexto presidente, el resistente, fue la de no dimitir, sino ir a la moción, para dar paso así al séptimo Presidente, de signo contrario, y encauzar el juego democrático. Y acertó. Al final, aunque no se pretenda y ningún presidente suela querer verlo nunca de este modo, a cada uno le suele suceder su mejor creación. Se iniciaría con ello en la presidencia del Gobierno otro resistente.

La política en su forma más pura es, ante todo, una guerra que tiene su propia partida en la mente y los corazones de cada votante. Se trata técnicamente de un servicio público, sí, pero el interés general que debe perseguir se conforma antes como la consecuencia de batallas culturales. Antes de que suceda el bien mayor, que es la victoria total, la política es un deporte mental, que conecta con el arte y la ciencia y que, por tanto, se practica con el cerebro y no, como algunos creen, solo a través de ditirambos partidarios, discursos y leyes en el Parlamento. O con una imagen de postal que es como algunos entienden todavía en España el marketing político o la comunicación electoral. Los votantes son muy conscientes de que se les quiere cautivar con imágenes, vídeos, posts, *tweets* y frases huecas. No subestimen a los ciudadanos, por favor. Demandan preguntas y respuestas de calidad. Y quien las tiene posee una enorme ventaja estratégica.

Comunicar bien, como el principio de esperanza, ilusiona, pero la comunicación es un instrumento, no una estrategia. Y hay que comprenderlo muy bien: una buena comunicación es la consecuencia de una estrategia política óptima, y no al revés. Y la estrategia consiste, ante todo, en decidir. Si decides ir al norte, no puedes ir al sur al mismo tiempo. Una gran estrategia sintetiza las prioridades y define tres cuestiones: cuál es tu lanza, tu escudo y tu cebo. Y, por tanto, la comunicación es una herramienta, un instrumento esencial en las batallas, pero no el único. Por ejemplo,

la puesta a punto en tecnología también es imprescindible. Y está al mismo nivel que el contenido. Cuando se dice que hay problemas de comunicación, en realidad lo que ocurre siempre es que se evidencian las carencias estratégicas más que los errores.

El elector, por su parte, debe saber que la persona que será dentro de cuatro años en su vida cotidiana —el tiempo teórico de una legislatura— dependerá de la comida que come, las personas con la que pasa su tiempo, las ideas que comunica, el ejercicio y el descanso que realiza, las lecturas que cultiva, los hábitos que tiene, el partido al que vota y el Gobierno que, finalmente, sale elegido. Y es responsabilidad de los equipos políticos movilizar al votante para que tome conciencia sobre ello de manera circular.

Cada vez que recordaba esta última reflexión, que reivindica el poder de un voto, porque pocos votos son siempre muchos, al Director le venía una palabra en japonés preciosa: *kibou,* que significa la creencia de que algo bueno sucederá en el futuro. Su visión de la política siempre sería así, positiva. No lo podía evitar, en el fondo era un optimista irredento.

El Presidente tomó posesión en el Palacio de la Zarzuela ante el Rey el 2 de junio de 2018. Prometió proteger la Constitución y, por primera vez en la historia moderna de España, lo hizo sin Biblia ni crucifijo, solo ante un ejemplar de la Carta Magna, tal y como estaba previsto por el futuro equipo presidencial. La ceremonia tuvo lugar menos de veinticuatro horas después de que el anterior jefe del Ejecutivo perdiera la primera moción de censura victoriosa en el Congreso.

El Director y el Presidente habían quedado a comer para repasar conjuntamente los primeros nombres del nuevo Gobierno de España. Y mientras veía la toma de posesión en televisión, como la vida son círculos, el Director recordó cómo dos años antes había visto las mismas imágenes del anterior presidente tomando posesión ante el Rey, pero desde Casablanca. Aquel fue un viaje inesperado, de reflexión.

Un día cualquiera de 2016, recibió una llamada desde Marruecos, era el líder de IU en Extremadura, ¡cuánto tiempo hacía que no hablaban! Volvía a su vida aquella voz tan inconfundible, de una persona de la que aprendió tanto, que le hablaba siempre con enorme complicidad. Aquel líder comunista era maestro de profesión y, tras su periplo político extremeño, había vuelto a su puesto de funcionario. Estaba en servicios especiales en aquel país como profesor en el Instituto Español Juan Ramón Jiménez de Casablanca, que trataba de ser un centro de alto rendimiento en el que maestros españoles estaban formando a la élite socioeconómica que gobernaría el Magreb del mañana. Era un instituto de pago, dependiente del Ministerio de Educación, bajo el paraguas del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC). Aquel otrora líder de IU Extremadura le pidió que diera una clase a sus alumnos. Y allí se fue el Director con la Capitana. Su primer viaje a Marruecos.

Decía, precisamente, Juan Ramón Jiménez, nuestro poeta y premio nobel de literatura en 1956, que no dividía su vida en días, sino sus días en vidas. Cada día, cada hora, toda una vida. ¿Cómo iba a rechazar a aquel viaje? ¿Quién era el Director para no sumarse a aquella aventura sin interpretarlo como una señal? Comprobaría *in situ* parte de la acción española en el exterior, una tarea habitualmente invisible.

El Instituto Juan Ramón Jiménez tenía el aspecto físico de cualquier colegio de la península. Parecía que estabas en un barrio de Madrid. Lo presidían dos banderas, la de España y la de Marruecos, no era poca cosa si nos atenemos a las relaciones diplomáticas de los dos países entonces. En 2016, eran difíciles, vamos a dejarlo ahí. Y en este ambiente los estudiantes de bachillerato con los que conversaría aprendían no solo sobre España, sino a pensar en español como ciudadanos del mundo. Los alumnos le contaron que en Marruecos había disputas en la comunidad local para entrar en aquella escuela. Los padres y abuelos de aquellos estudiantes eran mayoritariamente profesionales liberales, comerciantes o pequeños empresarios. Tenían ya más de

novecientos alumnos y, académicamente, el instituto era gestionado por sesenta y siete maestros y competía con el liceo francés o con los colegios británicos. Todos trataban de captar el talento y tenían como objetivo que esos estudiantes continuaran formándose en universidades españolas, en lugar de las francesas o británicas.

Así trabajaban nuestros profesores la marca España en la Casablanca de Bogart y Bergman. Como auténticos servidores públicos que captaban en origen el talento y socializaban, desde el jardín de infancia hasta la entrada a la universidad, a esos hijos y nietos de las clases medias y altas destinados al liderazgo en su país.

Al Director le impactó comprobar también el alto magisterio de nuestros empleados públicos en el exterior, su gran vocación, más aún tras el bloqueo político que había vivido España durante más de trescientos días sin Gobierno. El contraste era enorme. Sobre todo, tras comprobar de primera mano cómo aquellos alumnos de último año estaban hiperestimulados intelectualmente. Pronto se examinarían para la selectividad y muchos hablaban ya cuatro idiomas.

Habían sido ellos los que habían pedido la presencia de un consultor político y querían, en concreto, al Director para que les hablara de las elecciones de Estados Unidos, de Europa y, cómo no, de España. Le conocían de sus «salas de guerra» en Antena 3. Habían estudiado las claves de la Transición española, nuestros personajes, nuestros mitos, que hacían suyos. Entre esos jóvenes había una fascinación clara por los Pactos de la Moncloa de los años setenta, por la construcción de puentes y por las referencias de nuestra historia democrática reciente. Pero también tenían críticas constructivas de ese periodo, pues los ojos del nuevo tiempo, dentro y fuera del país, siempre tienen hambre y son capaces de introducir matices nuevos y ver con suma claridad algunas transformaciones que necesitaba España desde la gran pasión que sentían por ella.

No dirán que no es un gran contraste que esto estuviera sucediendo a 1055 kilómetros de distancia, mientras el sexto presidente tomaba posesión de nuevo como presidente del Gobierno

ante el nuevo rey, en un contexto nacional marcado, tras la irrupción de Unidos Podemos, por la transformación o la ruptura, precisamente, de esos consensos de 1978.

Aquel reelegido presidente en 2016 lo tenía claro, quería desempeñar el rol de «gran restaurador» del sistema y consolidar al PP en primera posición como el valor refugio de los españoles de la generación de la Transición, de la autarquía y de los niños de la guerra, pero también ayudar al PSOE a volver a su lugar como segundo gran partido de Gobierno, sabiendo que, con este gesto, lo tendría a su merced.

La actualidad confundía a aquel Gobierno del PP por su vertiginosidad. La mirada estratégica demostraba que su declive electoral había comenzado solo unos meses después de tomar posesión por primera vez: en 2012, el año en el que el Director se iría a Extremadura. Entonces el PP había enviado a la abstención a la franja más joven de su electorado cuando su recién elegido presidente del Gobierno afirmó con solemnidad en el Congreso: «Dije que bajaría los impuestos y los estoy subiendo», a cuenta entre otras medidas de la subida del IVA al 21 %. Pronunció aquella frase tan solo seis meses después de la gran victoria electoral de noviembre del 2011 del PP, la última mayoría absoluta de nuestra historia. La gran desmovilización popular se remontaba, por tanto, a ese verano del 2012. Los populares creían tenerlo todo bajo control y no veían que, electoralmente, todo estaba ya patas arriba. Pero era lógico que aquellos jóvenes miraran otras opciones, como también lo harían aquellos estudiantes marroquíes cuatro años después.

Así de ficticias pueden ser las situaciones políticas, y más cuando se está en el Gobierno, porque el poder ciega. De la misma manera que la gran desmovilización del PSOE, que le hizo perder las elecciones de 2011, se debió a los decretos de mayo de 2010 que aprobó el entonces presidente socialista, el destino de los electores más jóvenes del lado derecho que se sintieron defraudados en 2012 por las expectativas económicas del PP, su no lugar en el mundo, fue

determinante para entender las grandes dificultades de aquel Ejecutivo en los años venideros. A lo que habría que añadir el no saber ordenar la convivencia tras el *procés* en Catalunya. El sistema nervioso de la industria política siempre demanda instantaneidad, pero abrazarse a ella es un grave error para cualquier estratega. Para conocer el futuro, hay que abrazarse a los jóvenes.

La España de 2016 estaba mucho más desunida que en 2011. Quizás por ello una de las derivadas más claras en la composición y estructura del Consejo de Ministros que se formó era la necesidad de aquel presidente popular de recuperar el Ministerio de Administraciones Públicas, al que dotó de la fortaleza moral y orgánica necesaria situándolo en el marco de una vicepresidencia. El patriotismo constitucional estaba completamente fragmentado, había que reforzar el equilibrio territorial y debía, por tanto, comenzar el deshielo con Catalunya. Nada de eso se haría. Seguiría el inmovilismo como forma de poder. Y solo era cuestión de tiempo, claro, que aquello terminara.

El Director reflexionaba sobre todo ello desde Marruecos, mientras tomaba un café en el lugar exacto en el que se habían dado cita setenta y tres años antes varias personalidades históricas en una conferencia secreta en el hotel Anfa de Casablanca con motivo de la Segunda Guerra Mundial. ¿Deberíamos todos volver a beber de los cerebros de estos clásicos? De Franklin Delano Roosevelt se podía aprender que la nación que destruye su suelo se destruye a sí misma. De Winston Churchill, que lo decisivo para un primer ministro no era convertirse en un tipo importante, sino en ser un tipo útil a la sociedad, y del general francés Charles de Gaulle, que todos los actores políticos debían tatuarse en el alma el recordatorio de que el viento siempre endereza el árbol después de haberlo inclinado.

Resistencia, utilidad y jóvenes. Hay momentos en los que los españoles, de repente, hacemos algo grande y elegimos diferente. «¿Estaríamos ante uno de esos momentos?», pensó el Director desde Casablanca. Volvió a poner su reloj a cero. Su cerebro

trabajaba otra vez en dos planos. Para el lado derecho comenzaba el legado de aquel sexto presidente, así lo sintió, pero para el lado izquierdo se iniciaba también el tiempo apasionante de su sucesor. ¿Quién sería?

Dos años después lo había encontrado y se encaminaba al edificio Semillas del Palacio de la Moncloa para su toma de posesión como Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno. Fue un momento muy especial para él. Estaban todas las personas que formaban su núcleo más íntimo y profesional, a las que dio las gracias públicamente una a una. No lo hizo con un discurso al uso, sino con una alocución de apenas un minuto y treinta y tres segundos. Resulta difícil ponerle música a ese momento y a sus palabras:

> Muchas gracias a las familias primero por asistir. Es un abrazo íntimo, fantástico. En primer lugar, quisiera agradecer al presidente del Gobierno de España su confianza. Al final, quien tiene un porqué para vivir puede soportar cualquier cómo. España entra en la modernidad. Hay muchísimos desafíos, porque los tiempos han cambiado y la política tiene que cambiar con los tiempos. A mí me gusta siempre recordar que en la vida se gana y se pierde. El fracaso enseña lo que el éxito oculta. Y, como me dice siempre mi *ama,* uno no sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta. Simplemente soy una persona muy discreta y aquí me quedo. Agradezco a mi *ama* toda la fuerza que me ha dado, porque es una luchadora. A mi mujer, a mis suegros, a mis hermanos y a mi sobrina, que hoy están aquí; a todos los que me conocen, que también están hoy aquí, muchas gracias. Y, por supuesto, a mi hermana Esperanza, que no está con nosotros, que yo no pude conocer, pero que allí desde el cielo siempre está cada vez que estoy haciendo algo.

Ustedes lo saben, a menudo se trata a los asesores como objetos, pero son personas. El Director siempre se mantendría como Jefe de Gabinete en un segundo plano. Jamás hizo ninguna entrevista política durante su mandato en el edificio Semillas ni nunca tuvo Twitter o X para viralizar una opinión a favor o en contra de la Administración. Había una institucionalidad que preservar.

Ni tan siquiera tenía WhatsApp. Y, sin embargo, era una de las personas mejor informadas políticamente y con más conocimiento

de las tripas estratégicas del Ejecutivo, así como la situación en los diferentes Legislativos: el estatal y los autonómicos. La discreción era su manera de entender la profesión y su rol. Y era precisamente ese silencio el que aprovechaban diariamente sus adversarios (y siempre los enemigos) para atacarle sin piedad por los resultados políticos y electorales que ofrecería al Presidente. Pero ese es el precio a pagar —tan injusto— que está implícito en el cargo de Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno. No puedes atacar ni defenderte. Solo esperar y confiar en que los resultados hablen por ti y por el Presidente, si es preciso. Pero nunca sabes realmente si sucederá. Cuanto más objetivos cumplía el Director, más le atacaban en público y en privado, tratando de convertir el ambiente en irrespirable.

En política se suele cometer el error de pensar mucho en las entradas y muy poco en las salidas. El Director, en cambio, siempre tuvo muy claro que seguiría siendo un primer asesor, un consultor, un ingeniero, un arquitecto y un médico de su profesión tras dejar de ser Jefe de Gabinete de la Presidencia del Gobierno. De entrada, estaba vacunado del virus del poder absoluto de la Moncloa. Sabría llegar y salir. La experiencia extremeña, que ya conocen, le curtió.

Un jefe de gabinete debe ser para ello, ante todo, un profesional de las políticas públicas que sepa estar detrás y que conozca ampliamente la Administración en términos político-estratégicos. Debe tener también una gran experiencia en las reglas del juego de la política, para que el tablero gire en beneficio del interés general que representa su Presidente como líder del Consejo de Ministros. No debe atender a cuestiones de partido, salvo la dirección de las campañas electorales si el Presidente así se lo pide, como fue el caso y como, por otra parte, suele ser habitual en las democracias de todo nuestro entorno. También en la nuestra, en la que ser alto cargo es compatible con el principio de participación política, como recoge la Constitución en su artículo 23.1.

A partir de aquí, un jefe de gabinete debe ponerse manos a la obra dibujando la Legislatura sabiendo siempre que las legislaturas

se pueden dividir en cuatro momentos antes de su renovación. Uno, los cien primeros días, en los que el Director ayuda al Presidente a presentar el Gobierno, en este caso, con una legislatura ya lanzada que llevaba año y medio; dos, el ecuador de legislatura, las fases intermedias de la partida política que lo deciden todo y que tantas veces son descuidadas; para después emprender la tercera fase, que también es de nuevo la previa, la precampaña, a la que, como en una relanzada en Fórmula 1, uno da el pistoletazo de salida cuando estima conveniente de cara a llegar a la fase final, la campaña electoral, esto es, los últimos quince días antes de las nuevas elecciones.

Este es *El Manual* que se debe aplicar. Los tiempos de cada fase de la legislatura son más flexibles de lo que parece, pues hoy todo es campaña permanente. Ahora bien, esas cuatro etapas irían más rápido aún de lo que todos los integrantes del nuevo Gobierno esperaban, generando más dificultad todavía para la reelección del Presidente. No olviden que aquel primer Ejecutivo solo contaba con 84 diputados del PSOE de los 176 que son necesarios en un Congreso de 350 para aprobar las leyes en el Parlamento y gobernar.

Cuando menos te lo esperas en política, puedes atraerlo todo. Cuanto más das ante lo desconocido, más recibes a largo plazo. Y, créanme, el equipo del Director lo iba a dar todo. Porque, cuando tienes paciencia y trabajas duro, los resultados llegan rápido.

Capítulo 18

REVOLUCIÓN

Un jefe de gabinete debe saber que se conoce como *devotio* al juramento mediante el cual los soldados vinculaban sus propias vidas a las de su general. Sustituyan «soldados» por asesores y «general» por presidente y comprenderán que ese es el origen de los jefes de gabinete. Se trata de establecer un tipo de lealtad y confianza entre el presidente y el director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno que está grabada a fuego, como si fuera un tipo de religión laica y profesional. Así es la toma de posesión de un jefe de gabinete, ese es el espíritu que le precede. Viene de los *soldurii* de los galos, de los *comitatus* de los germanos. De la escolta de los celtíberos. Si el presidente pierde en un combate, los *devotii* lo pierden con él.

Un jefe de gabinete debe ser por todo ello muy disciplinado, como un deportista de élite. No solo porque es la mayor forma de apreciar tan alto honor, sino porque es la mayor muestra de autorrespeto profesional y personal. Lo pasará muy mal durante el mandato, esto es un hecho. A todos les sucede. Habrá días en que querrá abandonar y dirá basta. Pero se trata de ignorar tu voluntad esos días difíciles para conseguir lo que realmente quieres más adelante: escribir tu propio verso en la historia política. Y para ello no hay que temer darle la vuelta a todo si es necesario, porque, si no se lo propones tú al Presidente, es improbable que alguien lo haga.

Aquí la palabra es «revolución»; la acción y el efecto de provocarla y lograrla depende del jefe de gabinete. «Revolución», como en aquel disco conceptual de los Iron Maiden, *Seventh Son of*

a Seventh Son,[17] que nos contaba la historia del «séptimo hijo del séptimo hijo» y, dentro del disco, las canciones eran como episodios de una serie.

El Director se puso manos a la obra en busca de su propia revolución.

Como había sucedido con el PSOE nueve meses antes, el equipo que conformó en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno debía fijar unos fuertes pilares para que el nuevo Ejecutivo, con sus incorporaciones y ceses futuros, fuera capaz de permanecer, como mínimo, dos legislaturas de cuatro años cada una. A ello se entregó todo el Gabinete en cuerpo y alma. El objetivo del Director no era continuar con el mismo Gabinete, sino transformarlo en lo que denominaron el «Gabinete total». Y tenía muy claro cómo hacerlo tras su experiencia en la Junta de Extremadura y gracias a los consejos de los jefes de gabinete anteriores.

Tras configurar las líneas estratégicas del plan de lo que sería el nuevo edificio Semillas como sede del equipo presidencial, tenía que nombrar a un coordinador de su gabinete como primer secretario de Estado. En estas situaciones, uno solo debe tener un nombre en su cabeza y, al mismo tiempo, cruzar los dedos para que le diga que sí. Para elegir a esa persona de máxima confianza, hay que buscar a alguien que sea capaz de tirarse por un barranco por usted, y que también sea el profesional más competente, más representativo y más leal que conozca. Si, además, como ocurrió en el caso del Director, es un gran amigo, miel sobre hojuelas. Eligió para el puesto de coordinador al «Lord» no solo por su elegancia, que la tenía tanto en las formas como en el fondo; o por la autoridad que desprendía desde la amabilidad, con esa capacidad innata de decir sí o no siempre con una sonrisa y con su tono de voz, tan característico, sino porque sabía unir a las personas y detectar las oportunidades y el talento a su alrededor. Le llamaban el Lord por cómo vestía cuando se conocieron, con aquellos tirantes con ese punto tan británico y llenos de estilo que se gastaba.

El Lord había sido en 2004 el primer jefe del Director en la firma de consultoría LLYC. Fue la persona a la que llamó durante la nevada de aquellas Navidades, y el supervisor de cuentas que le explicó al Mentor que debían contratarle *ipso facto* antes de que terminara su beca, porque aquel joven de Donosti que acababa de aterrizar en Madrid D. F. ya era, sin saberlo, en tan solo dos meses y a sus veintitrés años, mejor que muchos consultores del despacho. Sí, lo han adivinado.

Desde entonces, el Lord siempre le acompañaría como el gran profesional que era, generoso, y como gran amigo en los momentos más importantes no solo del inicio de su carrera profesional, a la que contribuyó dando el pistoletazo de salida, sino también junto a él, superando las diferentes etapas tanto dentro de la Junta de Extremadura como ahora en el Gobierno de España. Decidió contar también para el conjunto del equipo de secretaría con los mismos empleados públicos que habían servido al Gobierno anterior, así como con los conductores que ya estaban asignados a su antecesor.

Como ellos, el Director había servido a Ejecutivos de diferente signo. Piénsenlo bien, ¿quiénes mejor que aquellos funcionarios iban a entenderle y ayudarle en su misión? Captar la información para transformarla en conocimiento para la toma de decisiones del Presidente. Sin interferencias ideológicas de ningún tipo. Esta fue su visión. Pero, en realidad, era la mejor decisión también por su experiencia, cercanía y conocimiento de las huellas del Complejo de la Moncloa. Y porque, cuando les conoció uno a uno, eran el espejo de lo que los españoles esperan de un empleado público. Es decir, eran, ante todo, mujeres y hombres de Estado.

El Lord, por tanto, se uniría, como tantas otras veces, al resto de su núcleo duro: la Bilbaína, el Vallecano y Míster Dato. Todos se integraron con sencillez y discreción en la estructura del Gabinete de la Presidencia del Gobierno. El equipo ya estaba completo. Y tocaba la rueda de reconocimiento en esa ciudad de dos mil habitantes que es la Moncloa.

Cuando, en sus primeras veinticuatro horas en Semillas, el Director dio un paseo por todos los edificios del Complejo de la Moncloa para conocer todas sus dependencias, el alto funcionario que le enseñó las instalaciones le explicó que el día del golpe de Estado, el 23 de febrero de 1981, el año en el que nació, todo el Gobierno se encontraba en el Congreso. Desde el Presidente hasta el último de sus ministros, así como los 350 diputados. Todos estaban en el hemiciclo, secuestrados por el teniente coronel de la Guardia Civil Antonio Tejero.

En aquellas angustiosas diecisiete horas y media que duró el golpe militar, el Director de Seguridad del Estado, que entonces era el secretario de Estado de mayor rango, ejerció como presidente interino. Y los integrantes de la Comisión General de Secretarios de Estado y Subsecretarios fueron los que pilotaron el país. La Comisión General fue el Consejo de Ministros provisional. Era un mensaje importante, porque, ante cualquier eventualidad, la democracia española ya había dejado su huella. Y esa presidencia interina le correspondería al Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno como primer secretario de Estado. Esa incidencia no solo cargaba de más responsabilidad el cargo, sino que lo dotaba de una mayor capacidad simbólica. Por eso, cuando el presidente está en Moncloa, el jefe de gabinete también lo está, pero cuando el presidente no está en Moncloa, el jefe de gabinete sí lo está.

El Director conocía además muy bien la Comisión de Secretarios de Estado y Subsecretarios, así como sus funciones, pues eran similares a las de su homóloga en un Gobierno autonómico, la Comisión General de Secretarios Generales, que ya había liderado en Extremadura. Pero, aunque conocía el hecho histórico de la presidencia interina, no lo había pensado nunca en relación consigo mismo.

No solo sería el jefe de gabinete y el secretario del Consejo de Seguridad Nacional, sino también el número dos *de facto* de la Comisión General. La vicepresidenta del Gobierno y ministra de la Presidencia la dirigiría, como era tradición. La Comisión era la

institución que se encargaba de la preparación y estudio de todas las cuestiones a tratar en las sesiones del Consejo de Ministros. Durante su reunión semanal, cada ministerio presentaba una lista de asuntos para su aprobación en el Consejo. A esos asuntos les llamaban los «índices parciales», y el conjunto de esos índices era conocido, en su jerga, como el «índice negro». El orden del día definitivo del Consejo de Ministros se organizaba en dos grupos: el «índice verde», que se componía de aquellos asuntos informados ya favorablemente por la Comisión al Consejo. Y el «índice rojo», que estaba compuesto por las materias que se habían de someter a especial deliberación. Se acordaba mucho de la Secretaria General extremeña. «Tu-tu-tu».

El Presidente tenía unas cualidades muy superiores a sus homólogos anteriores para la política exterior. Y la elección fue clara para el Gabinete presidencial: apoyándose en aquel perfil inigualable, había que recuperar el peso de España en el mundo, singularmente en Europa, desde el mismo inicio de la Presidencia. El «Gabinete total» no solo se diferenciaba de los anteriores en un despliegue integral, bien meditado, para gobernar la política interior de manera multidisciplinar, sino también para coordinar la política internacional. Se concibió entonces una visión única en la que había una dialéctica permanente entre política interior y exterior.

Los asuntos que se trataban en los consejos europeos, el G-20, el Foro de Davos, la ONU o la OTAN se consideraban en las carpetas del Director como política interior. El «Gabinete total» era un equipo global, y había en esa forma de trabajar grandes conexiones intelectuales a corto, medio y largo plazo entre «Siria y Soria», que, cuando se integraban como visión en el cuadro mando, aceleraban las diferentes hipótesis de futuro y ayudaban mucho a buscar la creación original en el presente.

Ya en aquellas primeras semanas el Director conoció también al Jefe de Gabinete de la Casa Real en el Palacio de la Zarzuela. Su elección, al igual que la suya propia a cargo del Presidente, era una prerrogativa exclusiva del monarca, pues el rey nombra y releva libremente a los miembros civiles y militares de su Casa. Su objetivo,

como funcionario con mayor rango, era brindarle apoyo al rey en sus funciones como Jefe de Estado, así como asegurarse del buen funcionamiento de la institución comunicándose con todos los departamentos ministeriales, otros organismos superiores de la Administración del Estado y los principales agentes de la sociedad civil. Lo hacía desde una particular y minúscula Ala Oeste.

Hasta hoy ha habido un total de siete jefes de Gabinete de la Casa Real. Aquel era el número seis. Se había incorporado en 1995 a la Casa como jefe de la Secretaría del entonces Príncipe de Asturias y, con su ascenso al trono, fue nombrado jefe de Gabinete en 2014. Habían ostentado el puesto, creado en 1975, aristócratas y militares como un honor y con la misión de profesionalizar el Estado. Su gran salto adelante se dio en 1993, con el jefe de Gabinete del rey número tres, que estudió en la Universidad de Deusto, como el Director, e incorporó por primera vez a profesionales de carrera, diplomáticos, abogados o profesores universitarios y profesionalizó el Gabinete del rey como jefe de Estado.

Mientras subía al Palacio de la Zarzuela a una de sus reuniones habituales con el jefe de Gabinete de la Casa Real, el Director solía observar los ciervos, gamos y jabalíes que merodeaban por las instalaciones. Sí, por supuesto, había un síndrome de la Moncloa por la propia concepción del Complejo, apartado del corazón del Madrid o las dinámicas del poder; cómo no iba a haber un síndrome de la Zarzuela. Claro que lo había. Hizo migas con todo el equipo de la Casa y habló mucho sobre aquel síndrome que nadie mencionaba, el de la Zarzuela, con el jefe de Gabinete número seis, que siempre trató de evitar que esta afección se apoderara de él. A veces con éxito, otras no.

El Director le explicó que cuando mejor se podía apreciar dicho síndrome era en los discursos navideños del rey, que había visto siempre junto a su familia en Donosti, desde niño. Aquellos discursos solían dirigirse habitualmente —sin quererlo, pero una y otra vez— hacia un lado del tablero que ya no existía, porque el nuevo rey, como jefe del Estado que era, sin otro orden territorial y

generacional, estaba condenado a ser el rey del bipartidismo como su padre. Pasaban los años desde el inicio de su reinado en 2014 y los líderes políticos del país seguían sin concretar las reformas institucionales que el rey necesitaba. Y mientras, había años con buenos discursos y otros no, con curiosos recados a quien correspondía en cada momento.

Cuando los discursos eran buenos, el monarca recuperaba prestigio entre los más mayores, anclado, aunque no en el fondo pero sí en lo simbólico, al «campechanismo», una concepción de la monarquía basada, más que en la institución, en la persona que la representa en cada momento. Las cifras de audiencia de los discursos de Nochebuena y su evolución así lo corroboraban. No hacían más que bajar cada año en la gráfica histórica, salvo por algunos destellos. En el año 1992, cuando la Expo de Sevilla o los Juegos Olímpicos de Barcelona, el rey emérito obtuvo una cuota del 93 %. Desde entonces, con independencia de los usos, costumbres y consumo, la atención a su discurso se fue desplomando progresivamente hasta llegar a tan solo un 60,2 % de audiencia en el año 2013.

Nada es casual. Había una conexión clara entre prestigio del Estado de las autonomías y de la clase política y la audiencia del discurso navideño del rey. En el año 2014, tras la abdicación del rey padre, el nuevo rey volvió a situar a la institución, con su mejor discurso navideño hasta la fecha, en el cuadrante ascendente: un 73 % de cuota de pantalla. Desde entonces no hizo más que bajar también hasta un mínimo histórico en 2016, el año del bloqueo político en España, con un 57,6 %, una cifra inédita en democracia. Solo recuperó la cuota del 70 % el año de la moción de censura, el 2018, cuando subió casi cinco puntos. Aquellas Navidades así se lo recordó el Director al jefe de Gabinete del rey, y ambos bromearon sobre ello, el nuevo Gobierno le había dado un buen impulso.

¿Cuál dirían que fue su mejor año hasta el presente y más allá del 2014 y el 2018? Fue la Nochebuena de 2020, año de la pandemia.

Desde entonces volvería a situarse en torno al 60 % de cuota, coincidiendo con un nuevo momento antipolítico en España.

Las cifras de audiencias televisivas no suelen engañar. Ya se veía en aquel 2018 que el tiempo político que venía podía llevarse por delante a los viejos liberales y a los socialdemócratas, con independencia de que en el Congreso tuvieran circunstancialmente, por factores internos, buenas cifras. Los líderes que no fueran fuertes, incluso levitantes, estaban condenados a caer.

Y la monarquía plural, frente a la necesidad de garantizar a la sociedad española un lugar seguro en el mundo, podía mostrar su utilidad estructural erigiéndose como punto de equilibrio en el pacto de convivencia entre los diversos pueblos de España. Pero esta convivencia consistía en resolver entre diferentes un orden territorial renovado. Todo aquel «nuevo mundo» era el que le explicaba el Director al jefe de Gabinete del rey, con quien, más allá de las llamadas o mensajes, intentaba verse al menos una vez al mes.

Gracias a aquellas conversaciones tan francas, tan sinceras, en las que hablaban de todo, se hicieron buenos amigos. El Director aprendió mucho de la experiencia acumulada de aquel jefe de Gabinete en la Zarzuela en su impresionante trayecto junto a un príncipe hasta su coronación como rey. Le ayudó mucho a mejorar su perfil como Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno. Con su ayuda, llegó a varias certezas muy útiles, que escribió en su Manual y que se grabaron a fuego en su cerebro junto a otros principios ya consolidados.

La primera certeza era una reflexión humilde sobre cómo se puede no solo ganar una elección, sino seleccionar además el mejor camino para una «revolución».

Como saben, la palabra «elección» es sinónimo de alternativa, dilema, opción, preferencia, problema, plebiscito, votación. Y la palabra «revolución» lo es, por su parte, de transformación, renovación, progreso, innovación. *El Manual* decía que, a la hora de interpretar la realidad en un Gabinete, lo habitual es el fallo. Se trata, por tanto, de cometer los menores errores posibles y saber

que gobernar es estar ante un océano de realidad repleto de ellos. Los aciertos en un Gabinete suelen ser siempre momentos únicos y memorables. Debes localizarlos antes que nadie. Pero no hay una bola de cristal que te indique por dónde ir. Los aciertos se alcanzan a través de la anticipación, una especialidad que el Director ya había desarrollado desde sus inicios en el despacho profesional.

El ejercicio de transformar la información en conocimiento era, en esencia, la base de un gran gabinete. Pero se trataba de un arte y no un ejercicio de ilusionismo o de argumentario. Si no eres humilde en el análisis, estás acumulando dosis de ignorancia. El pensamiento, si se quería realmente saber lo que estaba sucediendo en España, debía ser, por tanto, un ejercicio consciente y crítico sobre nuestros propios prejuicios. Para ello, había varios sesgos cognitivos que controlar, y este dominio nunca podría ser individual, por muy buen estratega que fuera como líder de los asesores, sino la tarea deliberada de un colectivo: el Gabinete. El equipo. El núcleo duro. El océano de errores siempre está esperando a los jefes de Gabinete.

Volviendo a *El Manual,* primero está el anclaje. Las sociedades democráticas tienden a validar una decisión presidencial según los resultados. Los usan en exclusiva para determinar si algo fue bueno o malo, y eso en sí mismo no tiene por qué ser acertado.

Segundo, también se suele validar solo la realidad desde nuestro marco de referencia, ignorando todo aquello que no entra en nuestras preferencias.

Tercero, también hay una tendencia a buscar información que confirme lo que ya creíamos previamente. Pueden sonreír, sí, porque esta actitud es la más común entre los mortales, sobre todo en esta era de los algoritmos.

Por si esto no fuera suficiente —redoblen los tambores—, tenemos una cuarta posibilidad de error: siempre podemos obviar cómo de iletrados o incompetentes somos en relación con un tema o situación, y continuar conscientemente en esa ignorancia de manera voluntaria. No queriendo saber, no queriendo añadir más ruidos…

Pero hay más. En quinto lugar, siempre podremos creer en algo que tendrá un efecto o consecuencia positiva en nosotros y, casi como por arte de magia, autoconvencernos de que realmente hemos obtenido ese beneficio, de tal modo que solo nosotros seamos protagonistas de todo el proceso cognitivo. Suele ser un error muy común cuando un gobierno u oposición se bunkerizan.

Y por si esta posibilidad tampoco fuera suficiente, en sexto lugar, confiamos demasiado en la primera información que nos ofrecen como la apuesta más infalible para tomar una decisión. Es por eso por lo que quien primero ocupa el espacio en cualquier asunto público, a menudo, golpea dos veces. El primero suele tener ventaja, pero, atención, a veces quien realmente condiciona es quien golpea a última hora. Y esa modalidad también suele funcionar.

Por si no tuvieran suficiente con todo esto, séptimo: la tendencia puede ser también determinar si algo vale la pena exclusivamente bajo el criterio de que esa idea, propuesta o iniciativa ha sobrevivido dentro de un «aparente» grupo o una selección previa de opinión. Si gusta en un *focus group,* es una buena recomendación, a menudo obviando cuál era el cuestionario o sin leer siquiera la transcripción de la discusión.

Por si siguiera sin ser suficiente —todavía quedan supuestos—, la octava tendencia sería fundamentar una decisión o preferencia no en los hechos, sino en nuestra propia opinión o en sentimientos porque, lisa y llanamente, estos ya nos parecieron correctos en el pasado en una situación similar.

Pero es que, además, hay una novena. Se puede cometer el grave error de tomar decisiones solo con base en los ejemplos inmediatos que nos vienen a la mente al hacer juicios. Suena ridículo, pero es de las tendencias más comunes. Y un jefe de Gabinete debe estar preparado para sortearla e identificarla en un informe o reunión.

El colofón, sin embargo, es la décima: defender una decisión, una elección o una recomendación porque, debido a que escogimos esto o aquello, se transforma automáticamente en la mejor. Y, como

consecuencia, el equipo tiene que defender, sin rechistar y a capa y espada, esa elección. Y, como ya se ha tomado una decisión, no puede haber marcha atrás con cambios de opinión. Ahí es cuando las personas que no quieren quemarse con el presidente suelen predicar la siguiente máxima: «Déjalo, cuando hay decisión, ya no hay análisis». Grave error. Típico de partidos como PSOE o PP.

Lo que más molesta a un presidente son siempre las noticias negativas. Y quien las da se desgasta sin remedio. Es la gran verdad absoluta de la política. Quien les diga lo contrario les miente. Pero es que además puede ocurrir, por si todavía nada de lo expresado bastase, una undécima tendencia: ignorar la información negativa sobre cualquier asunto y aferrarse solo a lo positivo.

Y, por último, la duodécima posibilidad: las ideas, las modas y las creencias aumentan a medida que las adoptan un mayor número de personas. Y, entre todas, la tendencia más peligrosa, que sintetiza los males de todas, es defender o creer en una idea simplemente porque muchas personas también lo hacen.

A todos estos sesgos o tendencias debe hacer frente un estratega y su gabinete para transformar la información y convertirla en conocimiento aplicado para la toma de decisiones del presidente. Juzguen ustedes si se requiere de un gabinete tecnificado capaz de hacer preguntas de calidad y de ofrecer recomendaciones adecuadas. Y háganse después la pregunta obligada: ¿contratarían ustedes a un profesional para liderarlo, sí o no? ¿Aunque no fuera del partido?

El director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno, además de ser un profesional del contexto y de la estrategia, debe ser un gran gestor. Así que mitos fuera también sobre la gestión de los ministros respecto a lo que implica manejar la Jefatura de Gabinete del Presidente. El equipo de un ministerio tiene un gabinete de entre cinco o diez personas en función de si su titular conlleva el rango de vicepresidencia. El equipo del jefe de Gabinete son muchas más. Pueden multiplicarlo por cuatro, cinco o seis.

El Gabinete, eso sí, no es un órgano de gestión ni de contratación ni de supervisión. Los responsables formales en materia de logística, así como de recursos y de personal, son históricamente en la democracia española la Secretaría General de la Presidencia y el Ministerio de la Presidencia. La labor del Gabinete es exclusivamente político-estratégica. Y es justo ese punto el que hace a un Gabinete presidencial moderno mucho más poderoso en lo político que cualquier ministerio.

El Gabinete de la Presidencia del Gobierno es el principal órgano de asistencia política y técnica del Presidente, y su titular debe estar dispuesto, como canta en «I'm Like a Bird» Nelly Furtado,[18] a ser como un pájaro para volar y llegar muy lejos, discerniendo el panorama en su conjunto para lograr el objetivo. Debe ofrecerle al Presidente el asesoramiento que necesita para el ejercicio de sus funciones, y tener criterio propio sobre todos aquellos asuntos y materias que este disponga. Pero es que además debe conocer los programas, planes y actividades de los distintos departamentos ministeriales, con el objetivo de facilitarle la coordinación de la acción del Gobierno, asistiéndole, por ejemplo, en los asuntos relacionados con la seguridad nacional o la política económica. El Gabinete organiza asimismo la seguridad de las actividades del Presidente, tanto en territorio nacional como en sus desplazamientos al exterior, la supervisión del Sistema Operativo Sanitario de la Presidencia del Gobierno y la coordinación de las actividades de apoyo y protocolo en su relación con los restantes poderes del Estado.

Y luego está, como saben, la cláusula de oro que el Presidente puede activar frente a cualquier vicepresidente o ministro. Esa letra f del decreto presidencial que tiene mucho que ver con tener fe y con ponerle freno. El apartado f) dice así:

«El Director realizará aquellas otras actividades o funciones que le encomiende el Presidente del Gobierno».

Piensen que solo el Director y el Presidente tienen la misma visión de conjunto, esa perspectiva distante, espacial y temporal

imprescindible sobre los protagonistas de la política ante cualquier hecho o fenómeno para tomar la mejor decisión.

Además, los gabinetes eficientes permiten al presidente gobernar a través de ellos. Cuando así sucede, este no es cautivo de la información, recomendaciones o decisiones tentativas que le proponen sus ministros. No olviden que el Consejo de Ministros es un órgano que nació en España a través de un real decreto un 19 de noviembre de 1823. Sus funciones originales eran guardar «la unidad conveniente» de todas las medidas del gobierno, dando la celeridad necesaria a su ejecución.

En aquel primer Consejo de Ministros se trataron ya todos los asuntos de utilidad general. Cada ministro daba cuenta de las actividades correspondientes a su cargo tras recibir las resoluciones del presidente y debía cuidar de que se ejecutaran. Los acuerdos del Consejo se escribían en un libro, como ahora, en el que se recogían las razones que los motivaban. Esta institución lleva entre nosotros más de doscientos años desarrollando una personalidad propia, como se pueden imaginar. En su propia constitución está su virtud, su defecto y su penitencia: ¿quiénes fijan el valor y el precio de la «unidad» y la «conveniencia»? ¿El presidente o los ministros? Nunca suele primar la confianza plena. Por todo ello, un gabinete presidencial fuerte es, en las democracias más avanzadas, el punto de equilibrio en la relación entre el presidente y sus ministros, porque su titular tiene acceso total, también para decir la verdad a unos y a otros. Por eso el jefe de Gabinete tiene más rango que cualquier ministro y nunca debería ser uno de ellos.

Un presidente, además, podrá decirle a su equipo que es autosuficiente, pero ninguno lo es. Y en el caso de los titulares de los ministerios lo más habitual es que durante sus primeros meses se apodere de ellos el síndrome del impostor.

¿En qué consiste? Imaginemos el escenario ideal: uno puede tener oficio y ser el mejor técnico, pero ningún ministro llega nunca preparado a la alta magistratura que debe ostentar en el momento en el que es elegido, ni tan siquiera si ha sido titular de esa u otra

cartera anteriormente. Y, sin embargo, verán que a los dos días, por cómo hablan y se proyectan, es como si les hubiera invadido un hechizo, pues pareciera que llevaran toda la vida preparando unas oposiciones para ser titulares de ese ministerio en ese momento. La mayoría lo hace inconscientemente.

Cada época, cada momento, es diferente. Y hay que apoyarles. La realidad está viva y el contexto y los retos son cambiantes. En política los resultados políticos son el producto de ganar batallas al azar. Y para que lleguen debemos trabajar para ganar probabilidades, semana a semana, a través de una política fuerte basada en incrementos graduales que se obtienen con una gran estrategia y una buena táctica.

Si el gabinete presidencial le ofrece las recomendaciones que necesita, el presidente podrá, por tanto, debatir con los titulares de los ministerios, replicarles, refutarles y orientarles mejor en su tarea. No es que suela haber gran disparidad de opiniones en el día a día entre el gabinete presidencial y los departamentos ministeriales: un ochenta por ciento de coincidencia está asegurado. Pero si no se encuentran, al menos, un veinte por ciento de disparidades en lo técnico, lo estratégico y lo histórico, es que el gabinete no está haciendo su trabajo. Desplegar la agenda presidencial no es un proceso automático. Al contrario, existen enormes reservas fuera y dentro del Ejecutivo para que ese despliegue sea efectivo.

Y es justo en ese veinte por ciento en donde se decide el devenir de las presidencias, como demuestra la historia. Se trata de identificar ese porcentaje cuanto antes y gestionarlo permanentemente como algo vivo, porque fluye a través de nuevas temáticas y cambia de color como el camaleón a lo largo de la legislatura.

Hubo de todo en aquel primer año del nuevo Ejecutivo que duró, *stricto sensu,* casi nueve meses. Ceses de ministros; acusaron al Presidente de plagiar su tesis doctoral; su partido perdería Andalucía por primera vez en treinta y cinco años de democracia por convocar antes de tiempo sus autonómicas y no esperar a unas generales,

como le propuso el Presidente a la presidenta de la Junta de Andalucía en su primer encuentro institucional en la Moncloa. Y de aquel adelanto andaluz emergió definitivamente Vox como la derecha autoritaria en España, partido que dio la Junta a la unión de PP y Ciudadanos, con la que sumaba mayoría absoluta.

No era un tema menor, pues con toda probabilidad el hecho electoral más trascendente desde el punto de vista territorial en nuestro país había sido, precisamente, la hegemonía del PSOE en Andalucía, la comunidad más poblada. Ininterrumpida desde la victoria socialista de 1982 hasta finales de 2018. La historia y los números eran claros, sin las victorias aplastantes de los socialistas en territorio andaluz, la derecha hubiera llegado al Palacio de la Moncloa mucho antes de 1996, y también habría ganado antes unas municipales. Hay quien piensa que el concepto de hegemonía de Antonio Gramsci no es más que propaganda sofisticada recubierta de jerga filosófica. Que le dijeran a la derecha, que perdió todos aquellos años en Andalucía y que ahora la gobernaría por primera vez, que todo fue culpa de un relato. ¡Pues qué relato! Así estaba el patio para el Presidente y el Director. Otra narrativa se iniciaba en el sur.

Por otra parte, en Catalunya el ambiente seguía muy crispado, con los políticos del *procés* en la cárcel, y poco tiempo después se presentarían unos presupuestos sociales que el Congreso rechazaría, dejando al Ejecutivo, según los cánones de la época, en fuera de juego. Y, para colmo, en 2019 se avecinaba un superaño electoral con las elecciones municipales, autonómicas y europeas sincronizadas todas ellas en mayo.

Era la tormenta de arena perfecta, como la de aquella reflexión de Haruki Murakami que decía que a veces el destino se parece a una pequeña tempestad de tierra que cambia de dirección sin cesar y te sigue. Y al final solo te queda protegerte lo mejor posible y atravesarla paso a paso.[19]

Las elecciones al Parlamento europeo se celebran cada cinco años, pero en el caso español cada veinte se sincronizaban con sus

elecciones más locales. Era el «supermayo electoral», todos votando todo. Históricamente, unos comicios y otros eran interpretados como unas elecciones intermedias en España que podían ser de castigo o de apoyo al Gobierno de turno.

No parecían las mejores bases electorales ni el mejor punto de partida para ningún nuevo Gobierno, ¿verdad? Ni mucho menos para una «revolución». Y, finalmente, ¿qué sucedió? Pues, miren, por lo general, no se suele escuchar «I Should Be So Lucky»[20] de la australiana Kylie Minogue en los momentos clave de la vida, pero ese 2019 sonaría, contra todo pronóstico, con fuerza. Fue uno de esos momentos en los que, en la imaginación de un estratega, a pesar del clima ambiental, no hay ninguna complicación y todo fluye. El coche, la pista, el piloto… Todo se vuelve uno. Todo está bajo control. Y, paradójicamente, cuando más imprevisible es, cuando todo está aún más al límite, más seguro estás.

«¿Podían alguna vez, además de trabajar a destajo, tener suerte?», se preguntaba entonces el Director.

Arrasarían en aquellas elecciones autonómicas, municipales y europeas de 2019. Hay una cierta pasión en las noches electorales de la política que solo se entiende con sonido ochentero. Aquel año así es como se vivió, se bailó y se sintió. Kylie Minogue les robó y les devolvió el corazón.

Pero antes habría una sorpresa.

---

[17] Lanzado en abril de 1988.

[18] Temazo con el que se presentó al mundo, en el año 2000, buque insignia de su LP *Whoa, Nelly!,* y que todavía hoy sigue sonando en la radiofórmula.

[19] Aparece en su novela *Kafka en la orilla*, publicada en castellano por primera vez en 2006.

[20] Megahit de 1987, incluido en su álbum de debut, *Kylie*.

Capítulo 19

CORAZÓN

Un jefe de gabinete debe saber que los análisis políticos habitualmente reflejan más de la personalidad de quien los promueve que del estado de ánimo de los ciudadanos. El estado de ánimo tiene que ver con la progresión de lo que consideramos aceptable y todas sus variaciones durante el proceso. Por tanto, si un jefe de gabinete quiere transformar la información en conocimiento trayendo el futuro al presente, debe dominar la técnica de la ventana de Overton.

Este modelo explica cómo las ideas políticas consideradas tabú en una época se vuelven populares en otra. En esencia, la evolución por la que un líder, partido o idea primero es radical, luego aceptable, después razonable y, finalmente, popular. Si llega al final de la escala, ese líder vencerá en todas las elecciones, ese partido gobernará el tablero y esa idea controvertida acabará convertida en ley.

Así es como el Director tenía pensado ganar todas las elecciones de 2019. Gracias, por supuesto, a la concepción de un «Gabinete total» con profesionales independientes al frente y con una gran metodología; pero también poniéndole corazón, mucho corazón, tanto al Gobierno como al partido. Y, sobre todo, porque robaron la ventana de Overton a sus adversarios y se colaron una y otra vez a través de ella.

Algo inédito. El PSOE, por primera vez en sus 137 años de historia, afrontaba unas elecciones con un director de campaña que no era militante del partido. ¡Y que incluso había trabajado para su principal rival! Ese fue el reto que asumió el Director a título

individual en su condición de ciudadano que vota y desarrolla su derecho constitucional a la participación política: sobrevivir a una cultura política específica desde 1879, año de la fundación del Partido Socialista Obrero Español, y ganar todas las elecciones.

La presión era máxima, todos los ojos estaban puestos en el director de campaña, esperando sus errores. Más aún cuando el Presidente, como consecuencia de la no aprobación de aquellos presupuestos sociales, decidió adelantar por sorpresa las generales a un mes antes de aquel supermayo electoral ya fijado para el 26-M. ¿Unas generales a semanas de unas autonómicas y municipales? ¡Se habían vueltos locos!

En realidad, el Presidente y el Director tenían planificados aquellos comicios mucho antes, prácticamente los visualizaron desde que entraron el primer día en el Palacio de la Moncloa. La fecha sería el 28 de abril. Técnicamente, los españoles irían dos veces a las urnas en un mes y la campaña se haría en plena Semana Santa. En política no hay que minimizar otras épocas. Aquel movimiento no era una locura. Y el Director, en su recomendación de adelanto electoral, le recordó al Presidente que había un precedente de un movimiento de estas características, y además, exitoso en un contexto de enormes dificultades. Había que tenerlo muy en cuenta, era el año 1979. El Director fue claro en su informe: «Es el momento». Esas eran las tres palabras para referirse entre ellos al adelanto.

En 1979, el primer presidente de la democracia, ante la tentativa de unos muy malos resultados en unas municipales frente a la izquierda, convocó, también por sorpresa, las elecciones generales que ganaría su partido, la UCD, el 1 de marzo. Venció y, tan solo un mes después, se celebraron unas municipales en las que el PSOE y el PCE avanzaron como estaba previsto. La historia, como la política y la vida, siempre se mueve en círculos para el que los sepa ver. Aquel adelanto electoral estaba unido, como la moción de censura exitosa, a una idea poderosa: no se puede ser presidente a cualquier precio. Y no hay que tener miedo nunca a convocar cuando llega el momento.

La fortuna favorece al valiente, pero la mayoría de los presidentes autonómicos socialistas no creían en las posibilidades reales de una victoria en aquellas nuevas generales. La presidenta socialista de la Junta de Andalucía, como ya saben, había convocado sus comicios autonómicos precisamente para no asociarse a él, y perdió por primera vez en la historia el Gobierno autonómico. Todos le rehuían salvo uno: el *president* socialista y plurinacional de la Generalitat Valenciana, que olió perfectamente lo que podía suceder y decidió convocar sus elecciones autonómicas, por primera vez en la historia, tal y como le permitía el Estatuto valenciano, coincidiendo con las elecciones generales del 28-A. Acertó de pleno.

El ambiente ya era irrespirable para el Presidente. Tanto que, sabiendo bajar las expectativas desde el primer minuto, finalizó su comparecencia de convocatoria electoral con el siguiente mensaje: «Ha sido un placer y espero que nos sigamos viendo durante mucho tiempo». Iba a una batalla a todo o nada, como siempre son todas, por otra parte, en Madrid D. F.

Ese fue el año en el que la Capitana comenzó a ver situaciones extrañas cuando paseaba con el Director los fines de semana por el barrio. Se percató de determinadas miradas y personas que les seguían de manera inquietante. Alertó al Ministerio de Interior y a los servicios de seguridad para que estudiaran el caso y comprobaran si era un objetivo. Tras unas primeras semanas con contravigilancia, los informes fueron concluyentes, el Director era una autoridad cuya seguridad peligraba. Muy por encima de muchos ministros. Tuvieron entonces que asignarle un equipo amplio de escoltas por su triple condición: jefe de Gabinete del Presidente del Gobierno, director de campaña del PSOE y por ser la persona que se asociaba más directamente con el Presidente, en quien todos sus críticos personalizaban, en la calle, su rencor.

Gracias a la Capitana aquello entró desde sus inicios en fase de control, pues el Director no le daba demasiada importancia. Pronto vivieron episodios desagradables e incluso comenzaron a llegarles también cartas amenazantes; hubo robos en su entorno, incluso

salía su cara en los carteles de diferentes manifestaciones en las calles y en múltiples redes sociales. Afortunadamente, pasaron aquellos momentos difíciles acompañados de magistrales profesionales, mujeres y hombres que le enseñaron hasta qué grado tan alto de excelencia puede llegar un servidor público en España.

Los jefes de gabinete del presidente del Gobierno, como muchas otras autoridades del Ejecutivo, no tenían escoltas desde la derrota de la banda terrorista ETA. Durante dos décadas, Euskadi se convirtió en uno de los territorios con más escoltas y personas protegidas del mundo. ¿Quién le iba decir a él que a sus treinta y ocho años conocería de primera mano, como tantos concejales en su tierra, lo que supone estar escoltado ante un peligro real por su seguridad y en Madrid? Como se pueden imaginar, la relación que estableció con sus escoltas sería muy especial. Trabó una enorme amistad con ellos para siempre. También con los conductores. Allí estaban todos siempre. Invisibles, pero cerca, pendientes de él. Nunca tanto como para incomodar, ni tan lejos como para no poder actuar.

El escenario político estaba completamente fragmentado y esta vez no votarían solo los militantes socialistas, sino el conjunto de los españoles. Las generales eran fuego real. Piensen además que eran las terceras elecciones generales en menos de cuatro años, tras el *shock* de una moción de censura, en medio de una legislatura que había cambiado por completo el Gobierno.

España hasta entonces, a ojos de la Unión Europea, era uno de los países más estables políticamente dentro del conjunto, al nivel de Alemania, con primeros ministros o cancilleres que habían gobernado hasta catorce años, como fue el caso de nuestro tercer presidente de la democracia. Si el sociólogo y filósofo Zygmunt Bauman nos hablaba de que los tiempos eran líquidos, España iba camino, de repente, de dar un paso más y transformarlos en gaseosos.

Los independentistas catalanes, en concreto ERC, con su rechazo a los presupuestos sociales precipitaron el final de la legislatura en

2019. Catalunya, una vez más, siempre presente en la historia como andamiaje de nuestro Estado institucional. Cuando se adelantan unos comicios, también es muy importante —para no fallar— tener un porqué nítido que entienda la ciudadanía; de lo contrario, jamás hay que hacerlo. En este caso estaba claro: el Gobierno tiene la obligación de cumplir con su tarea, que es aprobar leyes, gobernar, avanzar. Y cuando algunos partidos bloquean la toma de decisiones, hay que convocar elecciones.

Nunca se puede perder la iniciativa cuando se desarrolla la acción de Gobierno. Una buena parte del PSOE, como sucedió con la moción de censura antes y en otros momentos políticos después, trataron de convencer al Presidente de que esperara un poco más, al menos hasta el mes de octubre. Querían visualizar el desarrollo de las primeras medidas socioeconómicas del Ejecutivo. Creían que con unos comicios adelantados decaerían rápido. Ese planteamiento era un grave error. ¡Todo era precisamente al revés! En realidad, probablemente pretendían separar al máximo las elecciones generales de las autonómicas y municipales que tendrían lugar el 26 de mayo de 2019.

El fracaso de las generales, por el que muchos apostaban, influiría en las autonómicas y municipales. Y este era también un pensamiento muy común y erróneo en la política española. Sin embargo, sucede todo lo contrario: si pierdes las generales, despídete de las locales y autonómicas. Y, sin embargo, aun perdiendo esas elecciones intermedias, todavía hay una oportunidad de gobernar tras las generales si la suma es favorable, porque nada tiene que ver la batalla por la Moncloa con la de las comunidades autónomas y los ayuntamientos. Este análisis directo y claro se lo hizo llegar el Director al Presidente en febrero de 2019 para que aguantara las presiones internas y se lo grabara a fuego junto a la recomendación de que adelantara las generales, como hizo el primer presidente de la democracia.

En cualquier caso, todo se precipitó a velocidad de vértigo una semana antes, por dos motivos: la pérdida de la votación de los

presupuestos y porque desde el independentismo catalán aguijonearon a la vicepresidenta del Gobierno, tras ceder, para sorpresa de todos, en plena negociación presupuestaria con los independentistas catalanes, en que se utilizara la figura de un relator, como si hubiera entre ambos Ejecutivos un emisario de la ONU. La figura de un puente entre la Generalitat de Catalunya y el Gobierno de España era confusa y peligrosa. Y, en aquel año 2019, se interpretó como un patinazo de la vicepresidenta, que dejaba al Presidente como un boxeador pegado a las cuerdas a punto de caer. Era un gol del independentismo catalán —Junts y ERC— por toda la escuadra, como se expresó entonces. No se necesitaban carabinas para abordar ningún litigio interno.

El Presidente le pidió expresamente al Director, en esas circunstancias adversas, que ayudara a la Vicepresidenta a salir de aquel atolladero. Se trataba de hacer control de daños a través de una rueda de prensa de Consejo de Ministros en la que debía alejarse del independentismo catalán. Y así lo hizo. Huelga decir que, en este tipo de episodios, habituales en el oficio de los asesores, los protagonistas son disciplinados respecto a lo quiere un Presidente. Piensen que la vicepresidenta ya había tenido una rueda de prensa en la que durante sesenta y tres minutos intentó explicar la figura del relator sin ser capaz de concretar cuál sería su rol y sobre qué sería el diálogo a auditar. Desde esas bases, no es probable que la vicepresidenta adoptara de buen grado las recomendaciones del Director, pero las ejecutó aquel viernes en la rueda de prensa del Consejo de Ministros de manera muy efectiva.

El mensaje básico que propuso el Gabinete presidencial era el siguiente: «Se acabó la negociación». No habría mesa de partidos ni relator, ni la más mínima posibilidad de abordar el derecho de autodeterminación. Había que dar un golpe encima de la mesa y así se hizo. Entonces, el independentismo catalán no aceptó el marco trazado por el Gobierno para Catalunya.

Antes del anuncio, el Gabinete de la Presidencia del Gobierno, a través de la Secretaría de Estado de Comunicación, hizo público un

amplio documento que contenía sus propuestas para iniciar una negociación sobre Catalunya a través de una mesa de partidos y las condiciones en las que se podía desarrollar este diálogo entre ambas partes. Sin relator de por medio. Esas bases incluían abrir la mesa a todas las formaciones con representación en el Parlament, lo que también englobaba a PP y a Ciudadanos. Había que dejar claro que el Gobierno tenía la firme decisión de establecer todos los puentes posibles, pero quienes decidían no eran los independentistas catalanes. El mandato del Gobierno era promover la convivencia y el diálogo con Catalunya y el resto de España. La sociedad debía tener las bases del diálogo claras. Este porqué ponía de manifiesto lo muy difícil que era que se pudieran tramitar los Presupuestos Generales del Estado.

Sin embargo, se siguió pidiendo el apoyo de todos los grupos parlamentarios de la Cámara Baja, porque eran los presupuestos sociales que necesitaba el país. Si las cuentas no eran tramitadas, sería muy difícil que la legislatura llegara a su fin. Todos creían entonces todavía que las generales serían el próximo otoño, sumándose a aquellas municipales, autonómicas y europeas del 26 de mayo, y bajando las expectativas de un adelanto electoral inmediato.

Acto seguido, se trataba de convertir aquel punto y aparte, esa debilidad objetiva que fue esa rueda de prensa de la Vicepresidenta tras el incidente del relator, en una fortaleza potencial. ¿Cómo se hizo? Vinculando el adelanto electoral a una imagen que se produciría ese mismo domingo: la foto de Colón. Se trataba de aprovechar la ola creciente de indignación en España por la unión de los independentistas catalanes, el PP y Ciudadanos para tumbar los presupuestos sociales, pero también de hacerles visualizar por primera vez al principal adversario: «las tres derechas», a través de aquella foto icónica y marcial en la que se representaba la confluencia de PP, Ciudadanos y Vox en la plaza de Colón de Madrid como un tentativo Gobierno a la espera.

Aquella manifestación (que pinchó) precisamente se convocó tras el episodio del relator. La política es, a menudo, como el judo, debes utilizar la energía del rival para derribarle. Así es como se resuelven la mayoría de las crisis políticas. En aquella manifestación de Colón, los intervinientes pedían además elecciones inmediatas. Y, claro, siempre se debe tener cuidado con lo que pides a los dioses de la política porque, de repente, un día te lo pueden dar. Es el reverso de *El Manual.*

Así se inició la precampaña de las elecciones generales del 28 de abril de 2019, que se celebraron mientras el Tribunal Supremo comenzaba el juicio a los líderes del *procés,* que duraría unos tres meses. Catalunya influiría en la campaña y proporcionaría un altavoz único al independentismo catalán y a las tres derechas, algo nunca visto en ninguna de las elecciones generales vividas hasta entonces.

¿Cuál era el balance del Gobierno en aquellos primeros casi nueve meses? La medida estrella fue la subida del salario mínimo a novecientos euros, pero también el incremento de las pensiones, sobre todo las mínimas; un decreto recuperó la sanidad universal; se produjo la mayor oferta de empleo público en diez años, y una subida del sueldo a los funcionarios. También se aprobó, por ejemplo, un plan de empleo juvenil de dos mil millones de euros.

Pero todos esos otros planes mucho más ambiciosos que estaban en las cuentas caídas se quedaban sin terminar, lo que convirtió la recuperación de los presupuestos sociales en la principal promesa electoral. Cuando se tiene una estrategia bien trazada, un mensaje es siempre imagen y contenido. Ahí tenían la imagen, «las tres derechas en Colón». También el contenido, «los presupuestos sociales».

El Presidente tampoco pudo rematar su gran apuesta simbólica: sacar los restos del dictador Francisco Franco del Valle de los Caídos. La decisión se aprobaría en Consejo de Ministros, pero era muy probable que el Tribunal Supremo la paralizara durante un tiempo. La exhumación se produciría unos meses después, en una jornada que vivieron juntos el Presidente y el Director. La siguieron por

televisión, los dos solos, desde el despacho del Presidente en el edificio del Consejo de Ministros del Palacio de la Moncloa.

La misma semana del adelanto electoral, se realizó una campaña *teaser,* que el equipo político dirigido por el Director desde Ferraz ya tenía preparada, para que llegara a los periodistas y creadores de opinión sin saber que era de los socialistas, pero convocándolos a un acto junto a un ramo de rosas de diferentes colores. Había también colocados enigmáticos corazones por diversos lugares de Madrid. Todo formaba parte del Plan de Campaña. Aquel equipo de «Haz que pase» era creativo, estratégico e imparable. Todos sus integrantes saben muy bien el porqué. Todo lo que se practicaba en el túnel del viento sucedía en pista.

El equipo había introducido dos novedades gráficas en el logotipo clásico de los socialistas: una barra y un corazón. Se quería visualizar cómo sería la etapa del nuevo Presidente al frente del Gobierno y, al tiempo, darle al partido una nueva identidad propia, centrada en las emociones positivas. Esa barra y ese corazón, que se quedarían en las siguientes campañas, serían la enseña de una que arrancaba con un corazón bajo el lema «La España que quieres». La palabra más repetida de la campaña electoral sería «España». Fue una gran novedad. Pues la izquierda llevaba mucho tiempo sin incluir en la síntesis de su estrategia, que es, en esencia, un eslogan, la palabra «España». El Presidente y el Director acordaron entonces que en todas las campañas siempre se incluiría «España», algo que seguiría sucediendo en el partido socialista años después.

La confrontación política estaba representada en dos modelos de país. Por un lado, el de una España abierta y luminosa que avanzaba, y por otro, la España en blanco y negro que retrocedía. Se trataba también de proyectar y reivindicar en el estilo de campaña la política útil, ejemplar, educadora, tolerante, no crispada, solidaria, no faltona, culta, científica, europeísta, que miraba hacia adelante, rebosante de pluralidad, y centrada en una misión: el reencuentro total entre los ciudadanos, con el objetivo de darle

sentido a la apuesta de diálogo con Catalunya, pero, a su vez, disputando la idea de España a la derecha.

La campaña fue como un reloj, cumplió cada uno de los hitos programados por semana. Y unas semanas antes de las generales del 28 de abril de 2019, con el propósito de ayudar en la preparación de los debates presidenciales, el Presidente le sugirió al Director contar con los susurradores. ¡Llevaban haciendo históricamente esa labor con los candidatos del PSOE desde que el Director tenía doce años! Corría el año 1993, el año de los primeros debates electorales en España. Y ahí comenzó su leyenda. Como la de aquel optimista sencillo pop y *dance* de D:Ream que decía que las cosas solo podrían mejorar.[21]

Le pareció una idea estupenda escuchar los consejos de los susurradores para verlos en acción y aprender de primera mano de aquello que podían aportar. Uno de ellos había estado ya allí cuando el Presidente perdía todas las campañas. Los admiraba desde su etapa en la Universidad de Deusto, se notaba que llevaban años en eso. Desconocían, eso sí, los juegos de la Administración pública, de un Consejo de Ministros y, por extensión, del conjunto de la maquinaria de un Gobierno o de un partido político, incluso aspectos básicos de la estrategia política y de la sociología electoral. Pero habían sido pioneros en la comunicación política, cuyos fundamentos dominaban en el debate electoral. Y ese siempre sería un espacio interesante para los susurros. Bien dirigidos, tenían una utilidad real para que un Presidente ganara en seguridad.

Un buen jefe de Gabinete sabe hasta qué punto es importante que el Presidente escuche todas las voces, nunca solo las de unos pocos. La función de los susurradores era utilísima desde el punto de vista de la escucha activa con el entorno social y, por supuesto, para conocer sus experiencias con los presidentes socialistas anteriores. Ellos sabían perfectamente cuál era el papel del Director y siempre le respetaron.

Aquella campaña fue un éxito incontestable, el PSOE subió de los 84 diputados que tenía a 123; Unidas Podemos obtuvo 42, y el PP se

quedó en 66 escaños de los 137 que había obtenido en aquellas segundas elecciones de 2016. Ciudadanos subía a 57 y Vox entraba por primera vez en el Congreso con 24 diputados; ERC tenía 15, Junts 7, el PNV 6 y EH Bildu 4 escaños.

El Presidente sería, con esos impactantes resultados, el único capaz de poder formar Gobierno. Solo habían pasado dos años desde su destitución como líder del PSOE y desde su regreso como ganador de aquellas primarias, y ya había vencido en sus primeras elecciones generales con mayor claridad que la esperada en la matemática política y por la mayoría de sus compañeros. Se quedó además a un solo diputado de rozar un sueño inesperado, sumar una mayoría sin necesidad de contar con los independentistas catalanes o Ciudadanos. La suma de PSOE, Unidas Podemos, PNV y algún otro grupo pequeño estaba a un solo escaño.

La oposición estaba asimismo enormemente debilitada por el hundimiento sin paliativos del PP, al que el Presidente y el Director, en aquella campaña que realizaron mano a mano, casi doblaron en escaños. El PSOE tenía además mayoría absoluta en el Senado. La opción natural era la conformación de un Gobierno de izquierdas en minoría entre PSOE y Unidas Podemos, a pesar de que había mayoría absoluta con Ciudadanos. El Gobierno debía ser el resultado de los que apoyaron la moción de censura de 2018 y no de los que se opusieron. Esto se veía aún más claro en la batalla de los dos bloques que marcaron aquellas elecciones: la izquierda con el PSOE y Unidas Podemos sumaban dieciocho escaños más que la unión de PP, Ciudadanos y Vox.

Aquella noche, antes de ir a celebrarlo con el resto del equipo en la calle Ferraz, el Director habló con la Capitana, con su *ama* y sus hermanos desde su despacho en el edificio Semillas. Pidió un tiempo a su equipo antes de irse todos a la sede. Quería hacer esas llamadas a solas.

Dicen que el tiempo es lo único que no puedes comprar y aquel fue un momento muy íntimo en el que rompió a llorar. Mientras miraba el cuadro de la playa de La Concha de su despacho, le vino a

la mente otra vez aquella canción que no escuchaba desde Extremadura. No hay mejor instrumento para transmitir una emoción que un sonido. Y la estaba volviendo a escuchar en su interior. Recordaba aquellos acordes y, aunque no había nadie más en su despacho, realmente no se encontraba solo. Ahí estaban con él todas aquellas personas que le hacían resistir olvidándose de sí mismo, de ser uno más. La fuerza de todos sus equipos. Era un día perfecto, sí. Y Lou Reed estaba también allí otra vez.

Un estratega, como un músico, se nutre absolutamente de todo. De discos, de literatura, de cine, de sus experiencias y, sobre todo, de personas, porque el mensaje no se crea de la nada, ya está en la gente y solo hay que conectar con él. Y en la política, como en las canciones, hay que tener olfato sobre qué va a funcionar y qué no.

Gracias a ese movimiento de ajedrez político que fue el adelanto electoral del 28-A, todos los candidatos socialistas se beneficiaron del llamado «efecto caballo ganador» en sus elecciones municipales y autonómicas del 26 de mayo de 2019. En sociología se denomina «efecto *bandwagon*» a una moda que produce un arrastre en los votantes de carácter gregario. Mucho más tras una victoria general. Muchos en politología quieren creer que no existe, pero en la psicología conductual está ampliamente documentada su existencia, al menos en la memoria a corto plazo.

Piensen que solo había un mes entre unos comicios y otros. Cuanta más gente votara por nuestro candidato o partido el 28-A, más gente se subiría al carro para seguir haciéndolo el 26-M. El efecto multiplicador de una victoria es siempre indiscutible. Y en política no hay nada que te haga parecer más atractivo que vencer.

Todas las candidaturas socialistas del 26-M subieron una media, como mínimo, de cinco puntos ante un PP nacional que acababa de ser derrotado en los comicios generales, y que se encontraba hundido y en declive en toda España. Aquellas elecciones intermedias, en las que también se celebraban las europeas, el Director volvió a dirigir la campaña marco del PSOE. Vencieron en diez de las doce comunidades autónomas que celebraban elecciones

el 26-M, de tal forma que el mapa de España quedaba prácticamente teñido de rojo.

En algunas autonomías gobernaría el PSOE y en otras no, fruto de los pactos poselectorales. Pero el triunfo era triple porque también se vencía en las elecciones europeas y en las municipales. Incluso en algunos municipios la izquierda gobernaría por primera vez en la historia.

La victoria en voto popular socialista en Madrid del equipo del Director era la primera que se producía desde 1987. ¡Él tenía entonces seis años! En La Rioja se gobernaría por primera vez en veinticuatro años. En Castilla y León también se produciría un triunfo histórico, que rompió una hegemonía popular que duraba ya treinta años. Hasta se venció en Murcia, donde el PP gobernaba desde 1993.

Si tuviera que elegir un momento de aquel supermayo, sería el 19-M en la plaza de toros de Mérida, en Extremadura, a una semana de la votación del 26-M. El Director entró en ella con el Presidente y, como pueden imaginar, tenía para él una gran carga simbólica, profesional y personal después de haber vivido tres años en la capital extremeña. Fue un reconocimiento del Presidente a su jefe de gabinete como director de aquellas campañas de 2019. La plaza estaba a rebosar de simpatizantes, militantes y votantes socialistas. Un total de ocho mil personas. Fue el acto más multitudinario de aquella campaña electoral. Los socialistas no iban al coso desde hacía treinta y siete años, en la campaña de las generales de 1982.

La vida hace círculos. En Extremadura, antes de la victoria del 28-A, no se ganaba por mayoría absoluta. Pero tras las generales, como en el resto de España, volvía a ser posible por el efecto arrastre. ¿Quién le hubiera dicho que entraría entre aplausos en aquella plaza de toros, ante la que tantas veces pasó para ir a trabajar a la plaza del Rastro? ¿Quién le iba a decir que lo haría solo cuatro años después de dejar la Junta del PP y siendo el director de campaña del PSOE?

Esa mañana había estado con el presidente de la Junta de Extremadura de entonces volviendo a visitar la sede de la presidencia extremeña en la que tanto sintió, trabajó y vivió. Aquel convento santiaguista que le enseñó las reglas de juego, que siempre bailaría en su mente y sentiría en el corazón sonaba a los Simple Minds y su «Don't You (Forget About Me)».

Mientras estaba allí, recordaba aquella noche electoral de las municipales y autonómicas de mayo de 2015. ¿Qué hubiera cambiado si se hubiera producido una victoria? Quizás era demasiado joven entonces para viajar tan lejos. Demasiado precoz para no tener cicatrices. Era uno de esos instantes en la vida en los que tus siete mundos colisionan y el polvo cae sobre todos.[22] Instantes que te brindan lecciones que te hacen mejor y ya no olvidas.

«Si las paredes de la plaza del Rastro hablaran», pensó. Rememoraba cómo envió aquella noche un SOS a los dioses de la política. No era una llamada de auxilio cualquiera, más bien uno de esos falsetes de los alemanes de Modern Talking cuando cantaban su famosérrima canción discotequera «Atlantis».[23]

Y, sin embargo, paseando por aquel jardín de la plaza del Rastro, sonrió al acordarse de los funcionarios. Y de aquella Secretaria General de la Junta de Extremadura que le habría corregido *ipso facto,* en ese momento, diciéndole que no, que sus SOS alemanes sonaban desgarrados, más bien como la letra de aquel «Fall at Your Feet»[24] de los australianos-neozelandeses Crowded House.

Sí, lo cierto es que aquella noche electoral de 2015 fue, sí —y no solo en el tono—, una auténtica noche de dedo acusador, de palabras silenciadas y duras que oyes moverse dentro de ti. Una de esas noches yaciendo en la oscuridad más absoluta entre lágrimas, de las que a la larga te hacen más fuerte pero incómodas de sobrellevar. Algún día caería nuevamente a los pies de esos dioses de la política. Y quizás volvería a vivir otra noche, pero esa vez viendo las lágrimas de otro.

Aquel día, atraído de nuevo por esa llama y junto al presidente extremeño que fue su rival, todo cobraba sentido de nuevo. Un amigo es el que intenta levantarte cuando te has caído. Todavía no habían llegado a eso y quizás nunca lo harían, pero sí eran capaz de sentarse juntos para escucharse. Cuatro años después, quienes estuvieron enfrentados se reconocían como aliados, se aceptaban y apreciaban las cualidades de ambos. Así fueron los prolegómenos de aquel mitin en la plaza de toros de Mérida. El tictac de aquella noche que estaba a punto de llegar solo cuatro años después de la otra. Eso fue el 26-M para el Director, la noche del futuro que ya que presagió la Secretaria General extremeña.

La alegría, sin embargo, otra vez duraría poco. Tras el éxito de las municipales, autonómicas y europeas, sucedería lo inesperado. Habría una repetición electoral de las elecciones generales debido a la falta de acuerdo para investir al Presidente en el Congreso de los Diputados en un incomprensible fallo colectivo. Y lo más probable era que en aquellos nuevos comicios, por múltiples motivos, la izquierda resultara castigada.

Decía el papa Francisco que un corazón endurecido nunca logrará comprender ni tan siquiera los más grandes milagros. Lo sucedido en 2019 tuvo mucho de eso, de corazón con pundonor en lo estratégico, de gran ilusión colectiva, pero al mismo tiempo también de experiencias pasadas dolorosas que estereotipaban, cegaban, acomplejaban y fomentaban la dura cerviz, impidiendo ver a los protagonistas el futuro en el presente y saborear las victorias. Todos los que pudieron evitar la repetición fracasaron porque padecían, aún sin saberlo tras tanto orgullo, de cerrazón en el corazón.

Todos olvidaron que, en política, cuando hueles la línea de meta, hay que cruzarla.

---

[21] En concreto, se trata de la famosísima canción de *dance-pop* «Things Can Only Get Better», número uno en todas las listas del Reino Unido en 1994, que,

curiosamente, el Partido Laborista inglés usó como lema de campaña en las elecciones del país en 1997.

[22] Hace referencia a los versos de una preciosa canción del grupo Crowed House, «Distant Sun», incluida en su álbum de 1993 *Together Alone*.

[23] Venga, esta nos la sabemos todos, vamos a cantar juntos en falsete el estribillo. Y sí, somos más viejos de lo que pensamos, la canción es de 1986, del álbum *Ready for Romance*.

[24] Superbalada épica de su álbum *Woodfacee*, de 1991, cuyas primeras líneas se parafrasean en el párrafo siguiente del texto.

Capítulo 20

COALICIÓN

Un jefe de gabinete debe saber que, en la música, como en la política, solo hay doce notas. Imaginen todas las canciones que se han compuesto con solo doce notas. Setecientos diez años con las mismas doce. Pues en política es exactamente igual. Al inicio del Gobierno progresista de coalición, el Director, que sería el primer Jefe de Gabinete de la historia del Palacio de la Moncloa de un Gobierno de coalición, se hizo sus doce notas particulares como guía de actuación. Así completaba *El Manual* para su nuevo trabajo:

Nota 1: nunca enfocarse en una única dirección (hacia, por ejemplo, una megatendencia, casi siempre tecnológica), imaginando el mundo a través de ella. Siempre hay cambios menos visibles, sobre todo en los movimientos sociales, que pueden tener un impacto paulatino más decisivo en el futuro.

Nota 2: no evites los escenarios complejos. Es un error confundir lo que prefieres que ocurra con lo que es probable que suceda. Las posibilidades incómodas son decisivas y también hay que aprender a convivir con ellas.

Nota 3: no existen las proyecciones lineales, y los patrones nunca son indefinidos. El futuro no es una continuación directa del pasado. Las disrupciones suceden, aunque —puestos a pedir— es mejor que no te toquen.

Nota 4: no hay estabilidad real, aunque parezca que todo permanece igual. La política no trata de ajustar una o dos variables, asumiendo erróneamente que el resto de las condiciones

permanecen constantes. Siempre hay puntos ciegos que tienes que aprovechar.

Nota 5: el futuro no es estático, sino dinámico. Cambia constantemente y requiere que nos adaptemos de continuo a él dialogando, negociando y acordando. Por eso el análisis del contexto y la estrategia común es decisivo para el éxito.

Nota 6: nunca se pueden controlar todas las variables. La planificación, por muy sofisticada que sea, son solo cinco puntos de diez en el juego de la política. Todo es un cincuenta por ciento trabajo, y otro cincuenta, suerte, que nos tiene que encontrar trabajando.

Nota 7: la mejor disciplina en política, como en la empresa y en la vida, es la de la previsión. Las oportunidades son un matrimonio enfocado en el largo plazo. Se logran generando confianza plena y desafiando todos los sesgos posibles.

Nota 8: hay que enfocarse en los motores de cambio y en las barreras para esas transformaciones. Tus hipótesis están condicionadas por el lugar desde donde estás mirando al mundo. Nunca lo olvides. Debes manejar todos los puntos de vista.

Nota 9: a las generaciones futuras no les motivarán los mismos incentivos que a sus padres. Hay que escuchar esa renovación. Y, sin embargo, las nietas seguirán pareciéndose a las abuelas. También hay que prestar atención, por tanto, a los más mayores, porque son, antes que nada, jóvenes experimentados.

Nota 10: que deseemos el éxito no significa que vaya a ocurrir si no hacemos que suceda o impedimos lo contrario.

Nota 11: nunca demos por seguro que las democracias seguirán expandiéndose indefinidamente. De hecho, actualmente hay una regresión enorme, que viene de lejos, en la calidad de todas las democracias.

Nota 12: prepárate para lo improbable, es probable que suceda.

Pero no vayamos tan rápido. En política hay días que son años, y años que son épocas. Y ese año fue uno de ellos. Y el instante clave,

determinante, lo simbolizó un momento. Congreso de los Diputados, es 26 de julio de 2019 y estamos en la investidura del Presidente. El líder de IU pide un receso para evitar el desastre de que la investidura sea fallida y la izquierda vaya a una repetición electoral. El diálogo para formar el primer Gobierno de coalición progresista de la democracia con Unidas Podemos se torció desde el comienzo porque, según cuentan muchos, entonces, el Vicepresidente con coleta quería cobrar cara su retirada como vicepresidente, tal y como le pidió el Presidente, y decidir todo él desde fuera. No fue así.

El problema de fondo que dificultaba las conversaciones era, como comprobaba una y otra vez, a un lado y al otro, el Director, la desconfianza del choque de tradiciones distintas de la izquierda en España. Por todo ello, las negociaciones siempre estuvieron atascadas. Las reuniones eran infructuosas y concluyeron de forma abrupta y violenta. Fueron cinco días de reuniones contrarreloj antes de la sesión de investidura tras casi tres meses sin avances. Todo empezó mal y acabó peor. Con independencia de que aquel Vicepresidente con coleta no fuera una hermanita de la caridad, ¿cómo era realmente?

Decía Lev Vygotski, el Mozart de la psicología, que las personas con pasiones intensas, que logran grandes hazañas, que poseen sentimientos fuertes, mentes geniales y una personalidad dura, rara vez surgen de los niños y niñas buenos. Aquel Vicepresidente con coleta que todavía no había accedido al cargo cumplía todos los requisitos, incluido el de que no era un chico bueno, aunque el Director lo conocía desde 2016 y sabía que, ante todo, tenía un buen corazón. Pero niño bueno, lo que se dice niño bueno, pues no era.

Hay quien quiso narrar también su supuesta disputa estratégica con el Director como si fuera el duelo de O. K. Corral, aquel tiroteo del salvaje oeste que no es fruto de la imaginación del cine, ya que se produjo en 1881 en la ciudad de Tombstone, Arizona. Sin embargo, el Director y el futuro Vicepresidente con coleta se conocían muchísimo, y por eso sus negociaciones habitualmente duraban lo que aquel duelo, medio minuto, pero sin fallecidos. Se

respetaban y se valoraban mucho, y se ponían de acuerdo con sencillez porque creían el uno en el otro, se tenían lealtad y no necesitaban convertir una negociación política en un episodio mítico de la época dorada de los pistoleros.

El Director se encontraba en lo alto de la tribuna del Congreso siguiendo la sesión de investidura, y sucedió lo siguiente: aquel Vicepresidente con coleta (que aún no lo era) le envió un mensaje. Quería que evitara a toda costa la repetición electoral durante aquel receso. Le dijo: «Bien sabes que nunca he usado este canal y siempre he respetado que mi interlocución es con el Presidente. Pero sabes también que él y yo no hablamos el mismo lenguaje. Pienso como tú que el escenario de repetición puede llevar a la derecha al Gobierno y que todavía no es tarde».

En realidad, lo que le pedía era algo que el Director ya había intentado esa misma mañana. En una llamada en manos libres desde su despacho del edificio Semillas, en la que quiso que estuviera presente el secretario general del Gabinete de la Presidencia del Gobierno, le dijo al Presidente que había que evitar la repetición electoral y que era seguro llegar a un buen acuerdo. Nadie atendió su consejo.

El Presidente estaba muy presionado internamente y dolido con el transcurso de las negociaciones, en las que nadie facilitaba nada. Y ni la vicepresidenta ni la vicesecretaria general del partido, que estaban junto a él, veían el acuerdo. Fueron muchas las personas que quisieron asesorar en esta materia al Presidente en su condición de líder del partido. La mayoría le aconsejaba que dijera no a Unidas Podemos. El Presidente, para evitar males mayores con ese sector, acabó adoptando esa posición. Esas mismas personas fueron también las que estaban convencidas de que el PSOE podría mejorar sus resultados electorales, inflando las expectativas de unos comicios que ya se dibujaban agónicos. Y, si no se alcanzaban esos resultados, siempre podrían culpar al equipo del Director. En los partidos hay mucho lisonjero, personas que alaban de forma exagerada y generalmente interesada a quien corresponda en

función de su nivel para conseguir un favor, ganar su voluntad o ascender. No son tantos como parece, pero se mueven bien.

Fue entonces cuando comenzó una ecuación diabólica que suele ser muy popular en el deporte y que también se practica con frecuencia en política. Las victorias políticas pueden convencer a casi todos. Pueden darnos todo, pero no la inmortalidad. Se trata de un deporte de seres humanos y, por tanto, nos pondrán primero en un pedestal, en un lugar que nunca nadie haya ocupado antes, y cuando nos hayan elevado a lo más alto, solo tendrán un objetivo: hundirnos. La manera más segura de vencer en política cuando quien está enfrente tiene éxito es ponerle el listón cada vez más alto hasta que se estrelle. Y entonces comenzarán los ataques, las traiciones y la soledad real.

Eso es lo que fue la repetición electoral para el Director y su equipo, que tras haber vencido en todas las elecciones anteriores se opusieron sin éxito a los nuevos comicios. Y aun así fueron a por ellos, porque cuando el Presidente tomaba una decisión, el Director y todo su equipo la hacían suya.

La investidura fallida finalmente ocurrió. Se trataba de un escenario previsto en la Constitución. Se abría un tiempo para que hubiera nuevas investiduras y, si no se producía una efectiva antes del 23 de septiembre, se disolverían automáticamente las Cortes Generales y se convocarían nuevas elecciones para el 10 de noviembre de 2019. Así sucedió.

La repetición electoral fue un ejercicio puro de presbitocracia, una enfermedad política que suele aquejar a los que mandan; surge como parte natural del envejecimiento político y se manifiesta en la pérdida gradual de la mirada informativa para enfocar hechos políticos cercanos, y, en los casos más graves, en una pérdida acelerada de la mirada estratégica a largo plazo.

La presbitocracia es, en definitiva, la vista cansada del poder. Ocurre también cuando los presbitócratas dejan de ver a los periodistas que se cruzan por los pasillos o cuando se dejan de escuchar las recomendaciones de las verdaderas amistades, del

personal de confianza o de los altos cargos. El término en España lo acuñó un gran cronista parlamentario de la Transición, Víctor Márquez Reviriego, en una semblanza sobre el vicepresidente del tercer presidente de la democracia. Por suerte tenía curación. Se producía de manera repentina y milagrosa en cuanto los presbitócratas iban a nuevas elecciones.

¿Qué había pasado en lo ideológico para que no hubiera coalición? Probablemente lo mismo que en aquel diálogo entre Michel Foucault y Noam Chomsky retransmitido para la televisión holandesa en Ámsterdam.

A principios de la década de 1970, Fons Elders, que parecía un *hippie* disfrazado de John Travolta, condujo el International Philosophers Project, una serie de debates entre los filósofos más destacados de aquella época. Uno de los más resonantes fue el que mantuvieron Chomsky y Foucault.

Una de las grandes conclusiones de aquel debate fue precisamente que una persona sin visión de futuro siempre acaba volviendo al pasado. En las elecciones generales de 2019, el futuro era la coalición, no un Gobierno de partido único. Y si no se aceptaba esa premisa de inicio, PSOE y Unidas Podemos acabarían discutiendo hasta de la ética de una eventual revolución. Puede que no hubiera un modelo social ideal, pero no había que llegar a eso. Tomar el poder podía hacer compatible servir a la comunidad y, al mismo tiempo, al partido representado.

Tras aquel icónico programa en la televisión holandesa, preguntaron a Focault qué clase de remuneración deseaba. Este les dijo que le gustaría algo de hachís. Tal cual. Le dieron entonces una tableta enorme, según el argot popular, que se fumó después con sus alumnos. Aquella pieza la bautizaron con el tiempo, entre bromas y fumeteos, el «hachís de Chomsky», no porque tuviera que ver con el académico, sino porque propició la ocasión.

«¡Faltó hachís!», le decía un buen amigo nacionalista vasco al Director en relación con esas negociaciones. Y luego estaba el corazón de los protagonistas, que era urgente desendurecer.

Hay un dicho popular argentino tan ingenioso como atinado: «El que se quema con leche, ve la vaca y llora». Fue la inseguridad entre las partes, más allá del orgullo, la suficiencia y la vanidad —que también jugaron su parte—, la que lo condicionó todo. Esos corazones eran duros porque estaban cerrados y, por tanto, habría que ir abriéndolos poco a poco…

Pero antes había que afrontar una nueva campaña de elecciones generales con un punto de partida endiablado. El marco era el del fracaso de la izquierda para formar Gobierno. Y realmente de lo que se trataba, propaganda aparte, era de salir lo menos penalizados posibles.

A pesar de las grandes dificultades, el PSOE iba en cabeza y mejoraba su resultado ampliamente en todos los sondeos. Unidas Podemos resistía también, hasta un momento definitorio que rompió la dinámica de la campaña por completo y puso además el conflicto catalán al rojo vivo de nuevo. Hasta entonces, el poder judicial en España jamás había emitido un fallo en plena precampaña de las elecciones al Congreso y al Senado. No había precedentes de ningún tipo. Sin embargo, a cuatro semanas de la votación, el 14 de octubre de 2019, el Tribunal Supremo publicó la sentencia del *procés.* En un titular, condenas por sedición y penas de cárcel para los nueve políticos presos independentistas catalanes de nueve a trece años.

La sentencia del Alto Tribunal obtuvo una reacción rápida por parte de todos los principales líderes políticos. Se acabó aquella campaña. Ya no se hablaría de otra cosa. Pero lo más peligroso fue que la condena tuvo, como era de esperar, una respuesta inmediata por parte de la sociedad catalana, con protestas y cortes de carreteras y del AVE. Los independentistas colapsarían el aeropuerto de El Prat y un centenar de vuelos fueron cancelados.

La campaña se terminó aquel día. Desde el inicio del *procés* hubo quienes hubieran querido convertirlo eternamente en la pelea más larga de la historia. Esa tensión por desempatar en el futuro mantenía a dos polos irreconciliables y era pura dinamita en plenas

elecciones generales. Desde aquella sentencia, todas las noches hubo altercados en Catalunya. Las protestas eran continuas.

Hubo hasta una nueva huelga general en Catalunya, la cuarta vinculada al proceso independentista en menos de dos años. La Guardia Urbana cifró en 525 000 personas la asistencia a aquella manifestación en el centro de Barcelona. La ciudad estaba sumida en el caos, con centenares de jóvenes por un lado y marchas por la libertad frente a la sentencia con personas de otras ciudades catalanas por otro. No eran solo independentistas los que se rebelaban.

El Presidente y el Director, como secretario del Consejo de Seguridad Nacional, tuvieron que crear una célula de coordinación desde el Búnker de Moncloa para gestionar aquella crisis. Esa repetición electoral conviviría para ellos con un contexto de máxima atención a la seguridad nacional. Todos los días de campaña se reunían con aquel equipo de seguridad, y les resultaba muy difícil compaginar esa realidad y la situación con los mítines electorales y las acciones de campaña.

Las elecciones generales del 10-N se convirtieron en «las elecciones del fuego». Había fuego en los contenedores de Barcelona, barricadas e, incluso, bolas de metal que eran lanzadas por los manifestantes, así como pelotas de goma y gas lacrimógeno en las cargas de las autoridades. Todas las televisiones llenaron sin cesar horas y horas y días de emisiones, de GRP *(gross rating points)* y de redes sociales con aquellas imágenes. Además, hubo varios detenidos durante aquellos días, e incluso, en los altercados, se recibieron pedradas en la cabeza.

Aquellos quinientos folios en los que el Tribunal Supremo condenó por sedición a los líderes independentistas que organizaron el referéndum del 1 de octubre lo cambiaron todo. Resucitaron todas las posiciones más extremas. Los bloques ideológicos volvían a revivir todo lo ocurrido en 2017 con otro Gobierno en términos de humillación. No olviden nunca que se juzga más por los ojos que por la inteligencia, todos pueden ver, pero pocos lo comprenden. Y,

claro, aquella sentencia, junto con las imágenes de los noticieros, movió las encuestas.

El PP y Vox fueron desde entonces los dos únicos partidos al alza. La suma de derechas recuperaba mucho terreno. Los sondeos de ese fin de semana indicaban, por ejemplo, que los acontecimientos en Catalunya podrían estar impulsando el voto más conservador hasta estar cerca, por qué no, de que sumaran las tres derechas. Les falló Ciudadanos, hundido por su gestión de los pactos postelectorales, tanto de generales como de autonómicas y municipales.

La mirada informativa se centraba en la decepción por la falta de acuerdo con Unidas Podemos para formar la Coalición, que fue siempre el elefante en la habitación de aquella campaña. Pero la mirada estratégica hoy nos explica que, si bien todo tiene su propia carga, en el resultado final pesó mucho más aquella sentencia del Tribunal Supremo.

No hubiera sido una sorpresa que las tres derechas hubieran sumado suficientes votos. Pues recordemos que, tras lo peor de la crisis catalana, a principios de 2018, la suma de PP y Ciudadanos llegó a superar a la izquierda en doce puntos. Así estaba todo y se repetía esa tendencia. El equipo de campaña del Director tuvo que idear una estrategia de ataque y defensa para cortarla de raíz. Y fue en ese contexto cuando el Presidente expresó, por ejemplo, en los debates electorales, que traería a España al *expresident* de la Generalitat de Catalunya, residente en Waterloo y líder de Junts, para que fuera juzgado por la justicia.

El 10-N se logró prácticamente el mismo resultado que el 28-A: 120 escaños. El PSOE ganó con tres escaños menos, aunque podría haber obtenido los mismos. Faltaron 30 000 votos para mantener los 123. Pocos votos, en España, siempre son muchos, es una constante en nuestra historia democrática. El PP obtuvo 89, Vox 52, Unidas Podemos 35 y Ciudadanos 10. La única persona que podía formar Gobierno era otra vez el Presidente.

La paradoja de aquel día en Madrid fue la iridiscencia de las nubes que veía el Director desde su despacho del edificio Semillas. Allí era donde estaba habilitado el sistema de seguimiento del voto para la noche electoral, al igual que el 28-A.

La iridiscencia de las nubes es un fenómeno óptico que consiste en un conjunto de colores que aparecen en las nubes altas y medias ubicadas a una distancia angular corta del sol. Gran parte de las veces se debe a una difracción muy peculiar de la luz. Era como un abanico de colores pastel. Había sido un día soleado que ahora se teñía con masas blancas bañadas en colores, como en la película *La boda de mi mejor amigo.* Los resultados serían esos tan duramente batallados. La paradoja fue ese arcoíris mientras sonaba «Safety Dance» como baile de seguridad.

Veinticuatro horas después de esa noche electoral, había Gobierno de coalición progresista por primera vez en España en noventa años. Justo después de las elecciones del fuego. El Director facilitó el abrazo entre el Presidente y quien sería su nuevo Vicepresidente (con coleta) en una imagen icónica en el Congreso de los Diputados con la que se sellaba un preacuerdo. Fue tan sencillo como había imaginado meses antes. Y muchos de los que apostaron por la repetición electoral en aquella sesión de investidura fallida, los que no querían el pacto con Unidas Podemos, se enteraron solo una hora antes de la firma del entendimiento para la Coalición. Incluso algunas personas que salen en esa foto. Para que hubiera Coalición progresista en España, sus verdaderos protagonistas tuvieron que quitarle a un león la carne de la boca.

La izquierda venció en aquellas elecciones que pudieron perfectamente perder, porque se convirtieron en una ratonera. Fueron las elecciones generales más técnicas que jamás había dirigido el Director. El Presidente estuvo soberbio durante la gestión de la crisis en Catalunya y como comunicador en la que fue su mejor campaña. Por todo lo sufrido y lo vivido.

Son las dificultades las que nos hacen dar valor a las cosas. Y aquel 10 de noviembre quedó patente para los que lo vivieron que la

Moncloa es solo la Moncloa hasta que alguien la dirige. Del mismo modo que una campaña es solo una campaña hasta que hay un Director.

Capítulo 21

REVELACIÓN

Un jefe de gabinete debe saber que el presidente del Gobierno cuando trabaja corre una maratón, pero sus asesores un esprint. Incluso, en el caso de los ministros, puede que, cuando menos se lo esperan, ya no estén siquiera en la carrera. Y, claro, aunque la fortuna favorece al valiente, también «es de vidrio. Y cuanto más intensamente brilla, más fácilmente se rompe», como decía Publio Siro.

El 13 de enero de 2020, el Ministro tomó posesión de su cargo en el primer Gobierno de Coalición progresista de la democracia. Sería el titular de Sanidad. Y precisamente ese mismo día, en la otra punta del mundo, las alertas sobre la propagación mundial del virus más letal de las últimas décadas empezaron a sonar en China, en Wuhan. El primer positivo en España por la COVID-19 —como se denominaría oficialmente al virus— se dio solo dos semanas después. La nota n.º 12 de *El Manual* que el Director había esbozado en su momento estaba a punto de hacerse realidad: prepararse para lo improbable, porque es probable que suceda.

Vendrían pronto días muy duros. También habría otros en los que palabras que ya estaban olvidadas, como «solidaridad», «gratitud», «empatía», cobrarían una fuerza nunca vista. Habría momentos en los que la realidad no se podría digerir, porque aquella pandemia sería una cura de humildad para el conjunto de la humanidad. Y aquel ministro estaba a punto de enfrentarse al año de la pandemia junto al Director y al Presidente.

El Director, por su parte, sería el primer director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España de una coalición progresista

en noventa años. Seguiría siendo el primer secretario de Estado, secretario del Consejo de Seguridad Nacional y ampliaría sus funciones creando la primera Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia de País a Largo Plazo. Con la Oficina de Foresight Unit, España se sumaba a un selecto grupo de países y organismos internacionales pioneros que ya contaban entonces con unidades similares, como Canadá, Estados Unidos, Francia, Finlandia, Reino Unido, la Comisión Europea o la OCDE.

La oficina se encargaría de pensar estructuralmente en la España de los próximos treinta años. Se buscaba aportar una mirada transversal, con metodología y a largo plazo que contaría con un comité de expertos de la sociedad civil y que elaboraría una estrategia nacional. No se trataba de adivinar el futuro, sino de analizar de manera sistemática la evidencia empírica disponible para identificar los posibles retos y oportunidades (demográficos, económicos, geopolíticos, medioambientales, sociales o educativos…) que España tendría que afrontar en el medio y largo plazo, y de ayudar al país a prepararse ante ellos.

Uno de los grandes defectos de las democracias de nuestro entorno es el cortoplacismo. En la frenética cotidianeidad de los gobiernos, lo urgente a menudo eclipsa en política a lo importante. Esto genera a su vez otros problemas —falta de pensamiento estratégico, de respuesta a la demanda de la sociedad, obsolescencia legislativa, oportunidades no aprovechadas o escasa anticipación— que estaban y están en la base de fenómenos como el cambio climático, el vaciamiento rural o la pérdida de relevancia económica de Europa. Para combatir este cortoplacismo y velar por el futuro de España, y fiel a sus doce notas para el Gobierno de Coalición, se creó la Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia de país a Largo Plazo.

Sin embargo, pese a todas las previsiones y al deseo de prepararse para el futuro, lo que la oficina no pudo prever fue que aquella coalición progresista tendría que enfrentarse a lo desconocido: al año de la pandemia, del estado de alarma y de la

vacunación masiva. Aquel Gobierno, tan plural como la mayoría que lo avalaba, tendría que escribir su propio manual de supervivencia. Y necesitaría forjar a diario pactos internos para lograr su propia unificación. Un jefe de gabinete de un gobierno en coalición tiene que saber transformar los ruidos de sables que habrá, los descontentos, y hacerlo en cohesión gubernamental, para que todos los ministros trabajen en una dirección única.

El factor humano sería fundamental, y sabía que habría muchas voces y sería difícil armonizarlas en una única palabra. Así es la dinámica de las coaliciones. El acuerdo entre PSOE y Unidas Podemos, junto a la Comisión de Seguimiento, serían fundamentales para la coordinación del Ejecutivo. El mapa de riesgos estaba claro, pero también las grandes oportunidades que se abrían. Y había una cuestión de fondo importante: se podría votar diferente en todo lo que no estuviera en el acuerdo de Gobierno. El pacto de investidura se sostenía en ocho partidos, noventa y un folios y trescientos trece compromisos políticos. Lo peor que le podía pasar al primer Gobierno en coalición de la democracia era una pandemia que ponía patas arriba cualquier planificación.

Y ahí estaría el Director, todos los días, todos los meses frente al virus, junto al Presidente, al Ministro y al Vicepresidente con coleta cuidando aquel singular, inédito, Gobierno. Fue una época muy intensa y difícil de procesar emocionalmente. Mano a mano junto al Presidente, viviría aquellos momentos con mucha intensidad. Él y el Ministro llorarían juntos durante la pandemia en varias ocasiones. Antes de preparar una rueda de prensa, después de salir de ella, contando lo que sabían y lo que no, vulnerables y frustrados en muchos instantes. Aquel año todo sería un torbellino, una espiral sin límite. Y junto al Vicepresidente con coleta acababan con un problema y aparecían otros.

El contexto estaba marcado por la sensación de miedo a lo desconocido y una percepción muy clara de la necesidad de coordinarse. Todos fueron un bloque compacto, y se puede decir que aquel primer Gobierno de coalición progresista en noventa años

nunca pudo desplegarse por completo por ese mismo motivo. El Consejo de Ministros continuaría como gran órgano de decisión, pero, en realidad, daba un paso atrás en beneficio de las autoridades delegadas por el Presidente para hacer frente al virus.

El Director había estudiado durante muchos años cómo caen los presidentes. Tenía historias y teorías de todo tipo. ¿Cuándo comenzaba el desencanto de una sociedad con su primer ministro? Dicen que el fin real del primer presidente fue cuando la revista *Interviú* publicó unas fotos suyas en un yate con un amigo empresario durante unas vacaciones de verano. Fue un registro que no gustó a los españoles, les decepcionó; se armó un gran revuelo en aquellos años ochenta. El tercer presidente perdió todo su crédito cuando dijo que se había enterado por la prensa del terrorismo de Estado practicado por los GAL, las agrupaciones parapoliciales que se conformaron durante su Gobierno. Al cuarto se le esfumó la magia cuando organizó la boda de su hija en El Escorial con excesivo boato, como si fuera una infanta de España. El quinto cayó en desgracia con aquellos decretos de recortes sociales de mayo de 2010 en el Congreso. El sexto, ya lo hemos comentado, comenzó a desencantar al censo más joven de su electorado en 2012, cuando anunció que iba a bajar los impuestos, pero que, al final, los tenía que subir. Y la gestión del *procés* en Catalunya terminó por rematarlo todo para él.

Un presidente puede morir políticamente mucho después, pero lo cierto es que, técnicamente, todos empiezan a decaer el primer día que llegan al Palacio de la Moncloa. Es así, nada más instalarse comienzan a suceder momentos y acontecimientos que empiezan a descontarles el tiempo que les queda para que acabe su mandato. Pueden ser de muy diversa índole: un fallo en la gestión, un asunto de corrupción, la exaltación de un papel que no le correspondía, todo tipo de promesas incumplidas y en múltiples formatos… El Director había estudiado muchos supuestos. Pero nunca se le ocurrió que pudiera ser una pandemia. Jamás. La nota n.º 12: lo improbable que sucede.

La lucha frente al virus no consistía solo en gestionar, también había que comunicar para salvar vidas, y no se podían permitir en ningún momento no dominar el relato de la esfera pública. Pero, como se veía ya en otros países, era realmente muy difícil gobernarlo.

La mayor pandemia en cien años iba a ser una enorme explosión de emociones. La mejor estrategia era centrarse en la gestión de la crisis, pensando exclusivamente en el interés general, sin pensar en la reelección, y olvidarse de las principales recomendaciones que todos los manuales de gestión de crisis y analistas esgrimían: evitar la sobreexposición. Se hizo todo lo contrario, ocupar el campo. Había cuarenta millones de españoles confinados en sus casas. El Presidente tomó la decisión más difícil para cualquier jefe de Gobierno en la historia de España.

En una crisis hay que saber hacerse las preguntas adecuadas y, en su gestión, es necesario acotar siempre una estrategia por etapas, escenarios y fases si se quiere disponer de una perspectiva adecuada. Primero, hay que tener presente que existen tres etapas. No importa la naturaleza general del desastre, puede ser una catástrofe analógica o geológica como un terremoto, una dana, geopolítica como una guerra o tecnológica como un accidente nuclear, da igual, estas tres etapas siempre se reproducen: alerta, respuesta y reconstrucción.

En la fase de alerta, como en casi todas las crisis, también en la pandemia, se llegó tarde; lo hizo todo el mundo, incluida Europa y, por supuesto, España. En la respuesta de Estado se trataba de aprobar un mando único, y fue el 13 de marzo de 2020 cuando el Presidente comunicó al jefe del Estado la celebración de un Consejo de Ministros extraordinario para decretar el estado de alarma en toda España durante los siguientes quince días. Se trata de un instrumento único en nuestro Estado de derecho, recogido expresamente por nuestra Constitución para enfrentar crisis tan extraordinarias como la que desgraciadamente se estaba sufriendo por el virus. A pesar de que, con el tiempo, el Tribunal Constitucional

—muy dividido— declararía inconstitucional aquella herramienta, los padres de la Constitución en 1978 fueron claros sobre por qué era el estado de alarma y no el estado de excepción el instrumento adecuado para esa situación.

El estado de alarma se recoge en el artículo 116 de la Carta Magna. El ponente de la Constitución de la UCD, Gabriel Cisneros, en una conversación deliciosa con Jordi Solé Tura, del PSUC, enumeró, con el objetivo de diferenciar la alarma del estado de excepción, en qué supuestos podría aplicarse. Se llegaron a citar expresamente las epidemias y pandemias. Este precedente historiográfico también fue uno de los puntos clave para activar el estado de alarma y no el estado de excepción por parte del Gobierno de coalición. El espíritu de la norma parecía bastante claro.

La emergencia sanitaria y social generada por el coronavirus, conocido después como COVID-19, creaba, por tanto, las circunstancias extraordinarias para dotar al Gobierno de España de los recursos legales necesarios, y también de los extraordinarios. Estas decisiones estaban únicamente orientadas a movilizar todos los recursos del conjunto del Estado para proteger y mejorar la salud de todos los ciudadanos. Es decir, los recursos económicos y sanitarios tanto públicos como privados, civiles y militares, para la protección de todas las personas, en particular de las que resultaban más vulnerables frente al virus por su edad o por otros padecimientos previos. Y también para responder a la emergencia social y económica con la mayor agilidad y contundencia.

El Presidente quería la máxima coordinación de recursos del conjunto de las administraciones públicas para su mejor funcionamiento. Se trataba de proteger a todos los ciudadanos garantizándoles las condiciones de vida adecuadas para frenar la pandemia con la menor afectación y la mayor eficacia posible.

Naturalmente, tal y como recogía la Constitución, se daría de inmediato cuenta al Congreso de los Diputados de todas las decisiones —tantas veces como fuera necesario—, trasladando a la presidenta del Congreso y a las principales fuerzas políticas la de

aplicar el estado de alarma, así como a los presidentes autonómicos, con quienes mantuvo una conversación telefónica esa misma tarde y, posteriormente, muchas Conferencias de Presidentes.

Había que combatir una emergencia que amenazaba la salud y el bienestar de todos y que no atendía a fronteras internas ni externas. La mayor pandemia que asolaba al mundo en cien años.

Comenzaba tan solo una primera fase de un combate contra un virus que libraban todos los países del mundo. Les esperaban semanas y meses muy duros al Presidente, al Ministro y al Director. Vendrían días muy difíciles en los que deberían tomar medidas a la altura de esa dificultad.

Todos tendrían una tarea y una misión durante el tiempo que durara lo peor de la COVID-19. La primera línea la formaban los profesionales de la salud, eran el escudo frente al virus. Ellos, con su entrega, con su sacrificio, protegieron a todos los españoles y por ello son merecedores no solo del reconocimiento, sino también de la gratitud de todos. La misión de las autoridades sanitarias nacionales y autonómicas también era nítida: proporcionar a los profesionales los medios para desarrollar su labor y mantener y reforzar la extraordinaria coordinación del conjunto del Estado.

Todos los españoles debían protegerse al máximo frente a la infección, evitando a toda costa los contactos y la exposición en espacios públicos. Los jóvenes tuvieron un papel decisivo. Por su vitalidad podían sentirse al abrigo de los efectos más severos del virus, pero debían tener mucho cuidado, porque podían actuar como transmisores a otras personas cercanas más vulnerables. Su colaboración era esencial para cortar de raíz los contagios y por eso era preciso limitar sus contactos y mantener la distancia social. Todos los ciudadanos tenían, ante todo, un deber personal: seguir a rajatabla las indicaciones de los expertos y colaborar unidos para vencer a la COVID-19 con la máxima responsabilidad y absoluta disciplina social.

La victoria frente al virus dependía de cada uno de nosotros, en nuestro hogar, en nuestra familia, en el trabajo, en nuestro

vecindario. El heroísmo consistió aquel año de la pandemia en lavarse las manos, en quedarse en casa y en protegerse individualmente para proteger al conjunto de la ciudadanía. Tardarían más de un año en vencer la fase más dura del virus. Iba a ser muy difícil, pero lo pararían junto a los países de su entorno. Con unidad, responsabilidad y disciplina superarían esa emergencia amparándose en el consejo de la ciencia y apoyándose en todos los recursos del Estado.

El Director fue perfectamente consciente entonces de que no se iba a poder ir del Gobierno aquel verano de 2020, tal y como había acordado con el Presidente y con la Capitana en las Navidades de 2019. Debían hacer frente a la mayor emergencia sanitaria de la historia y mantenerse unidos como equipo, cumpliendo cada cual con su deber, para vencer antes y con los menores daños humanos, económicos y sociales posibles al virus.

Al día siguiente, el 14 de marzo, se celebró un Consejo de Ministros extraordinario que duró todo el día donde el Presidente adoptó la decisión de confinar a más de cuarenta millones de españoles en sus casas. El Gobierno haría lo que hiciera falta, cuándo y dónde hiciera falta.

Pero ¿cómo se podía comunicar la mayor pandemia en cien años en la era de la desinformación y el desconocimiento a golpe de clic? Había tres formatos: las ruedas de prensa de servicio público protagonizadas exclusivamente por los técnicos que describían el estatus de la pandemia; el informe de situación de las autoridades delegadas en materia de gestión, y las comunicaciones del Presidente para explicar la planificación institucional, política, económica y social que se estaba desarrollando frente al virus.

Una de las decisiones más llamativas fue, sin duda, la de recurrir a los técnicos, se contó con varios de ellos, vestidos con sus uniformes profesionales para las ruedas de prensa: policías, guardias civiles y hasta el jefe del Estado Mayor de la Defensa. Al Vicepresidente con coleta le costó entenderlo al principio, pero años después reconocería aquella comunicación de crisis como una

genialidad del Director y de su época en el Gabinete de la Presidencia del Gobierno.

Piénsenlo. En realidad, nadie habría entendido una comunicación convencional en una situación extraordinaria, aunque en otros países así se hiciera. Ese solía ser además uno de los errores más habituales en comunicación de crisis: que la comunicación no se adapte a la dimensión de la alerta. En esos momentos, siempre es mejor pecar por exceso. Los cautos rara vez se equivocan. Cualquier medida que se tome antes de un desastre parece exagerada, pero cualquier acción que se realice después será insuficiente. Ese es el primer principio político en el manual de una crisis.

Si a una comunicación clásica se le hubiera sumado entonces el sesgo de confirmación que se percibía en parte de la sociedad y que llevaba a interpretar cada noticia, cada comentario, incluso cada *tweet* o publicación en redes sociales, como un refuerzo de los propios prejuicios acerca de cualquier materia o decisión —especialmente, si había política de por medio—, el resultado habría sido matemáticamente nefasto. Aquellos formatos poco convencionales, a veces demasiado pesados, permitieron ganar la batalla de la confianza y la credibilidad de las instituciones. A pesar de la repetición de mensajes —un defecto que en política, sin embargo, es virtud—, porque esta es imprescindible en términos de opinión pública ante tanto ruido. Si quieres que el mensaje cale, se trata siempre de ser disciplinados y repetir, repetir y repetir. No lo duden.

No había manual mejor que una gran audacia. Se trataba de ocupar todo el campo, todos los minutos, porque, si tú tienes el balón, el otro no lo tiene. Era imprescindible para ello disponer de información de servicio público de primera mano del conjunto de los funcionarios y especialistas sin filtros, sin política de por medio, en un país tan polarizado como España.

El Vicepresidente con coleta se dio cuenta además de que aquella decisión del Director respondía también a movimientos en otros tableros: ¿no eran los uniformes un elemento que se asocia al

Estado e, históricamente, también a la derecha? Pues se sacaban resignificándolos. El orden había cambiado de bando. Este último punto le gustó mucho.

Aquellas ruedas de prensa de servicio público durante la ola del virus más feroz y difícil, la primera, se convirtieron desde el minuto uno en el marco dominante. Toda la sociedad hablaba de aquellos técnicos, que se hicieron personas muy populares. El Director tuvo que realizar un entrenamiento específico en veinticuatro horas a aquellos servidores públicos que jamás habían dado una rueda de prensa o muy pocas. Todos los días, además, con cada uno, entrenaban y repasaban los mensajes de servicio público. Todos los días con los cinco integrantes del Comité Técnico del Coronavirus, y en especial con el director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias (CCAES), un tipo atlético, de ojos azul profundo, un ángel con el que entabló amistad, que te miraba a los ojos cuando hablaba y del que solo había oído hablar bien, tanto a izquierda como a derecha. Era el ejemplo del mejor servidor público, con los aciertos y errores que tenemos todos.

Aquel año de la pandemia, el estado de alarma y la vacunación masiva, más allá de la gestión diaria del Gabinete y con todos los asuntos públicos del Presidente, el Director supervisó personalmente y participó activamente en los contenidos de 384 comparecencias públicas de aquel ministro de Sanidad, preparando respuestas para todo tipo de preguntas con los técnicos, las autoridades delegadas en todo tipo de formatos y todas sus apariciones en ruedas de prensa y parlamentarias.

La política es una sucesión de errores y se cometieron muchos. Pero ser muy humilde y aprovechar los huecos hacía que fueran más los aciertos frente a las críticas de la oposición. Muy poca gente sabe que el ojo humano tiene un ángulo muerto en su campo de visión. Es una zona de nuestra retina en la que no hay células sensibles a la luz. Hay una parte del mundo ante nosotros, por tanto, en la que somos literalmente ciegos.

También esa parte se expresa en un espacio político que no vemos. Aunque nuestro cerebro a menudo nos engañe, entender que siempre hay puntos ciegos es muy determinante para cualquiera que quiera dedicarse a la consultoría o asesoría política. Lo es para analizar las cifras, investigar la matemática política y definir la hoja de ruta y el mapa electoral para lograr un objetivo en condiciones normales. Y lo es más aún en situaciones extraordinarias, como una calamidad, donde el programa queda a un lado y es la geografía de historias y emociones que están detrás la que cobra todo el protagonismo. Los puntos ciegos se vencen precisamente cuando los representantes recuerdan que antes que políticos son personas. Ese es el momento en el que el ciudadano siente que no todos los políticos son iguales. Deberán aspirar, por tanto, a que su portavoz principal no sea un político convencional. A aquel Ministro solo había que situarlo en su lugar, porque no lo era.

No se han creído que falsean su propio campo de visión, ¿verdad? Dibujen en un folio una cruz y un punto con una cierta distancia entre ellos. A continuación, sitúen el papel a unos veinte centímetros del ojo izquierdo. Cierren entonces el ojo derecho (háganlo) y fijen la vista en el punto que está a la derecha con el ojo izquierdo. Si acercan lentamente ese papel, podrán observar cómo desaparece el punto. En ese momento, estarán entrando en esa área sin sensibilidad (política) ni óptica (electoral). Si se acercan el papel aún más, el punto volverá a aparecer.

Trabajar en política es siempre más o menos así cuando hay que detallar objetivos, tareas, materiales y plazos. Hay quien cree verlo todo, jugando al cerca y lejos, pero pocos perciben ese ángulo muerto antes de pensarlo. Imagínense ahora con una pandemia, la mayor en cien años. Hay puntos ciegos por todas partes. Nadie en el mundo podía cubrirlos todos. El virus se llevaría a veintinueve millones de personas en todo el planeta. Generaría un trauma generacional, y su combate, una factura billonaria.

El ritmo fue por todo ello frenético, alocado demasiadas veces. Era literalmente imposible aislarse de la gravedad y de la tensión con

la que se vivía la insoportable cantidad de muertos. La cuarentena produjo además muchos efectos en la sociedad española. Durante aquellos días, durante aquella ola, el Director no paraba de preguntarse cómo se había llegado a esta situación. A tremendo desastre, a tamaña calamidad. ¿Qué mensaje de reflexión estaba enviando esta pandemia al mundo?

Eran días en los que se vivía bajo un bombardeo de noticias en la televisión, en los móviles, en las redes sociales. Y, sin embargo, en la batalla entre las emociones positivas y negativas, una guerra esquizofrénica, estaba la solidaridad. Vimos cómo sanitarios, policías, trabajadores de los supermercados y un sinfín de personas que se dejaron la piel eran reconocidos con gratitud por todos los españoles. El bulo que siempre preocupó más al Ejecutivo durante el año de la pandemia fue precisamente el de los terraplanistas de la vacunación.

Pero este virus, en cierta manera, encerraba también otros mensajes. Este mundo donde no nos escuchamos lo suficiente, donde la prisa y la presión son constantes en los profesionales, donde las empresas están sumidas en una fuerte competitividad, quiso hacernos parar. Parar para no ir corriendo a los trabajos, parar para estar más tiempo con la familia. Para comprar lo justo y lo necesario y, sobre todo, para pensar lo mucho de menos que echábamos esos abrazos de nuestros padres, hermanos, amigos y familia.

El espíritu de la pandemia lo representaban muchas expresiones culturales, pero para el Director, sobre todo, una. «Los abrazos prohibidos» del grupo Vetusta Morla. Dedicaron el tema a los sanitarios de la sanidad pública, a su esfuerzo y su trabajo incansable durante la pandemia. La canción nacía del poema colectivo «El vals de los salvavidas», que se fue completando a partir de unos versos de Benjamín Prado y Elvira Sastre, a los que se unió la inspiración de numerosos músicos y compositores, así como las voces de muchos de ellos y muchas otras personas más del

panorama musical español, tanto del más popular como del más independiente.

Los seis primeros meses fueron muy duros, no se veía el final. La pandemia era una máquina del tiempo que nos llevaba al futuro, pero todavía no éramos conscientes de cómo habíamos salido de ese viaje. Sabíamos mejor quiénes no éramos, pero no quiénes seríamos. Saldríamos adelante, pero ¿cuál sería el futuro?

Un día cualquiera, en verano de 2020, tras superar la peor ola del virus, el Director recibió el resultado global y el seguimiento estratégico de varias encuestas que había encargado. Después de acordarlo con el Presidente, se había realizado un monográfico de preguntas sobre el Ministro.

Quien le había puesto sobre la pista de que algo estaba pasando en Catalunya con aquel titular de Sanidad había sido el director de un periódico durante una conversación más amplia sobre la política nacional. Sus resultados como líder potencial eran realmente inmejorables. Y en Catalunya, como el olfato del aquel Director intuía, se disparaban. Fue un punto de inflexión muy importante aquel hallazgo y, en especial, en la mirada estratégica que el Palacio de la Moncloa tuvo hasta entonces sobre aquel Ministro. Si tienes la política en la sangre y ves esos números, es inevitable que comiences a ver a ese Ministro de otra manera.

En ese contexto, siguiendo la filosofía de lo que había sido el grupo de análisis y el grupo de datos constituidos en el PSOE para hacer oposición, esas mismas personas, coordinadas por el Director, crearon en la sede de Ferraz el equipo de DIANA. Se trataba de terminar el proceso de profesionalización de la inteligencia política-electoral con un Departamento de Innovación, Análisis y Nuevas Audiencias que quedara como legado en el partido. Encomendaron su dirección a un profesional magnífico, con un claro gen emprendedor, así como con la capacidad de usar la innovación para producir los mejores datos, visualizar las cifras con la mejor tecnología y accionar el voto a través de los diferentes productos

políticos que se crearon para una toma de decisiones informada en el partido.

En aquel Ministro había una potencialidad creciente que podía transformarse en un efecto imparable y que podía conectar la moción de censura, las victorias de 2019, con un gran resultado en Catalunya con el que se visualizara el logro de dos objetivos. Primero, que el líder de la pandemia fuera refrendado en las urnas y que Catalunya, a su vez, abrazara el marco del reencuentro. Aquel memorándum que concibió la candidatura del Ministro a la presidencia de la Generalitat de Catalunya tuvo un título muy simbólico: «Pasar página».

Piensen que, hasta entonces, en el radar de todos los analistas y opinadores, las dos únicas planchas que podían disputarse la primera posición en las siguientes autonómicas catalanas pertenecían al independentismo catalán: Junts o ERC. El PSC, por supuesto, crecía gracias al liderazgo en los ayuntamientos y la labor del Gobierno de España. Pero eran terceros en todas las encuestas y su coche ni por asomo accedía a coger el rebufo de ninguno de los dos líderes independentistas.

El líder de los socialistas catalanes en ese momento era aquel asesor con alma de consultor que le había descubierto el primer manual de Joseph Napolitan doce años antes, cuando el Director todavía era un estudiante de la Universidad de Deusto. La vida son círculos. Para entonces ya eran muy amigos. El Presidente acordó con el Director que le enseñarían los números para que, como líder, decidiera con la información disponible. A aquel primer secretario de los socialistas catalanes le gustaba tanto observar como al Director.

Con el Ministro, el PSC podría volver a ganar las elecciones dieciocho años después en Catalunya. Tenía que salir todo bien. Debían ser muy efectivos en la estrategia, en la concepción y el desarrollo de la campaña. El Ministro no sabía nada aún, ni tendría por qué saberlo si el líder de los socialistas catalanes no impulsaba voluntariamente un relevo. Fue uno de esos pocos momentos que a veces nos da la política. Aquel socialista catalán con alma de

consultor quería tanto a su partido y al Ministro, su número dos como secretario de organización del PSC, que demostró una vez más que el trabajo en equipo es la mayor ventaja competitiva en la política, la empresa y la vida. Y, seamos sinceros, lo es porque es tan poderoso como raro. Renunció a su candidatura. Cuando se inicia algo así, no se puede decir que no si uno está dentro y le requieren.

En cuanto se le comunicó al Ministro la decisión y vio aquellos números, quedó impresionado por la precisión de las cifras, aunque no daba crédito por su humildad. Entonces, antes de aceptar, puso las lógicas condiciones personales y una profesional: el Director tendría que ser su director de campaña.

En lo más duro de la pandemia, el Ministro había estado residiendo en el Complejo de la Moncloa, en una vivienda habitualmente destinada al vicepresidente del Gobierno o al ministro de la Presidencia. Aquellos meses cruciales sirvieron para estrechar aún más su relación con el Director. La causa de promover el reencuentro total en Catalunya valía la pena. Fue en ese contexto cuando se pronunció la frase que daría sentido a su candidatura: «Catalunya no necesita un candidato, sino un presidente». Se trataba de ocupar el centro y pasar página.

Pero el centro no existe, solo las causas. Y la pandemia lo dejaba todo aún más claro. Mientras crecía el desorden, el Director veía cómo la tensión no se minimizaba, tampoco el fanatismo, y las paradojas se aceleraban. En aquel segundo semestre de 2020 volvía lo que Russell R. Reno llamó antes de la COVID-19, «los dioses fuertes». El retorno del «poder duro», que comenzaba a romper oficialmente todos los consensos políticos y temáticos que regían en nuestros sistemas institucionales desde la Segunda Guerra Mundial.

Y eso implicaba que, por ejemplo, conceptos y palabras como «fascista» o «antifascista» estuvieran perdiendo todo su valor simbólico, como también las etiquetas izquierda o derecha. «¡No es la economía, estúpido, son las emociones!» era ya la máxima que marcaría esta nueva década junto al empobrecimiento de las clases

medias y trabajadoras, a pesar de los crecimientos macroeconómicos. Esa era la gran desigualdad que había que evitar.

Solo era cuestión de tiempo, por tanto, como el Director expresó en uno de sus habituales y largos paseos por los jardines de la Moncloa con el Presidente, que la economía y sus grandes números fueran por completo irrelevantes en el debate político. Esto ya era evidente en 2020 y él escribió varios informes al respecto. Todo el equipo del edificio Semillas lo había investigado mucho. El Presidente nunca estuvo del todo de acuerdo con esa apreciación y era un firme partidario de apostarlo todo a la economía y a la nueva fase que se abriría como un efecto rebote tras la pandemia. El deseo presidencial era apostar todo a ese escenario, como si las razones y el mundo previo a la moción de censura nunca hubiesen existido.

Paradójicamente, ahí fue cuando el Presidente comenzó a alejarse progresivamente de su intención de repensar la España plurinacional. Quería avanzar en Catalunya, pero que el Ministro recorriera el camino como potencial líder plurinacional, si cuajaba su elección. Él, como Presidente, se quería centrar en la gestión socioeconómica en un sentido amplio, sin profundizar en una renovación institucional. Por tanto, tras la respuesta de Estado, vendría la fase de reconstrucción económica y social. Y es en este único punto donde el Director y él comenzaron a tener una posición distante. Dos paralelas que no convergían.

De hecho, el Director pensaba que, si el Presidente quería seguir por ese camino, la legislatura nacional estaría tarde o temprano abocada a un adelanto electoral.

Los jefes de Gabinete dan recomendaciones, los Presidentes deciden. El Director consideraba que había que tener muy en cuenta la evolución política de los socios de investidura en el Congreso y el impacto cultural del virus, que estaba extendiendo el pensamiento conservador. O se estaba tres pasos por delante de la oposición, marcando la dirección de Estado, o aquel «todo a la economía» sería perjudicial no solo en unas generales, sino también en las autonómicas y municipales previstas para el 28 de mayo de 2023. El

motivo fundamental es que la gestión no sirve de nada si no hay una didáctica democrática detrás, y no se había hecho una didáctica interna de Estado sobre qué suponía aquella moción entre sus promotores de cara al futuro. La opción más acertada, si se quería llevar esa didáctica adelante o no hacerse en aquella legislatura, teniendo en cuenta los deseos presidenciales, era no agotar el mandato y convocar las generales cuanto antes. La mejor opción era hacerlo por sorpresa, coincidiendo con los comicios de Andalucía, que serían antes del 28-M.

El Director ya había vivido el impacto negativo que fue perder la Junta de Andalucía nada más llegar a la Moncloa. Si el Presidente apostaba por el adelanto, cambiaría la pregunta de unas autonómicas por la de unas nacionales, transformando todo el tablero. El nacional y el andaluz serían el mismo. Había grandes virtudes que justificaban sincronizar ambos comicios. Era, técnicamente, una «audacia con precedentes». Si España votaba junto a Andalucía, se produciría de inmediato un efecto extraordinario que ninguna movilización de campaña podría igualar. El incremento de la participación en ambas elecciones. La coincidencia sumaría de media entre seis y ocho puntos más de voto a los progresistas en la elección autonómica andaluza, lo que impediría de manera directa la mayoría absoluta que lograba el PP en la matemática política.

Pero es que además los partidos nunca se ganan antes de jugarlos, y con ese movimiento la izquierda estaría en disposición no solo de evitar esa mayoría, sino también con grandes probabilidades de recuperar la Junta de Andalucía en una coalición progresista. Aquellas generales se ganarían con comodidad si se trabajaba en ellas con tiempo, porque además el líder de la oposición del PP no estaba consolidado todavía. Esa fue la recomendación del Director para el año 2020. Las elecciones andaluzas ya habían coincidido cinco veces con las nacionales, y el promedio histórico de participación cuando se sincronizaban era del 72,9 %, mientras que cuando iban en solitario era del 61,5 %. Ahí estaba el punto ciego.

No se produjo el adelanto. Cuando se convocaron aquellas elecciones andaluzas, el PP arrasó a los socialistas y al resto de la izquierda con una mayoría absoluta. Y, como curiosidad, el resultado completo que obtuvieron todas las formaciones en las elecciones de Andalucía del año 2022, cifra a cifra, fue exactamente el mismo que el previsto por el equipo del Director en los informes que había escrito para los años 2020 y 2021. Como ven, cuando se trabaja con estrategia, datos y tiempo, se puede traer el futuro al presente para cambiarlo o aceptarlo.

Al Director nunca le importó que sus recomendaciones no se convirtieran en decisiones. Era la esencia de su trabajo. Sí le preocupaba lo relevante, la cuestión de fondo. Creía firmemente que la reconstrucción socioeconómica, unida a una buena gestión, era realmente compatible e imprescindible con una política de convivencia audaz que tenía que reflejarse en una dirección de Estado clara. España como un Estado plurinacional del sur de la Unión Europea.

Miren, la buena política siempre consiste en combinar éxitos de gestión con saber enmarcar y jerarquizar los temas que definen el futuro de los ciudadanos. Estos asuntos están más allá de los límites materiales. Si se centra una estrategia política exclusivamente en la gestión, se corre el riesgo de encerrarse en uno mismo y que al votante todo le parezca balance y publicidad. Por ejemplo, si los ciudadanos votaran solo por la gestión en materia laboral o políticas sociales, estaríamos seguros de que la estrategia del Presidente habría sido un acierto garantizado. Pero también sabríamos que nunca habría cambio, aunque hubiera elecciones cada cuatro años. Todo sería continuidad.

Esa idea de España basada en una administración, burocrática si quieren, es mucho más que un error teórico. La confección del voto no funciona así en ninguna sociedad democrática. La política es arte, ciencia, deporte y servicio público de seres humanos para seres humanos. Y los espacios de combate político son, en esencia, lugares de disputa territorial, ideológica y generacional. Esa es la

base de cualquier triángulo político. Somos mucho más esa tripleta como sociedad que espacios políticos que confrontan gestiones. Los balances de gestión son, por supuesto, puentes para cruzar de un lado a otro entre el electorado, pero son las principales fragmentaciones, que a la vez son retos de país, las que determinan y lo configuran todo. Territorial, ideológico, generacional, ese es el verdadero terreno del combate político y ahí están los espacios mayoritarios que conquistar.

En política se trata, pues, de tener una máquina territorial, ideológica y generacional (el dispositivo político-estratégico) combinada con una buena gestión. Los A1, A2 y A3 que había construido el Director para candidatos de diferentes ideologías fueron el fruto de aplicar lo que aprendía en cada momento, y aquellas tres fragmentaciones eran la síntesis de muchas batallas políticas. Aquellos planes que diseñaba junto a su núcleo duro vencían porque estaban configurados bajo una premisa principal: la disputa política es siempre por un sentido común que vamos configurando como algo vivo, en el que situamos los temas, los contenidos y las imágenes. ¿Cómo se hace? Cuando se discute públicamente sobre lo que no nos interesa, básicamente, hay que de cambiar el eje de la conversación, si es necesario, girándola hacia nuestras políticas públicas, para que los temas, los contenidos y las imágenes que muestran un interés general, el nuestro, sean más atractivos y los convirtamos en sentido común para todos. Eso se consigue a través de ese constante ejercicio de cambio de eje. Así se aplica *El Manual.*

Alejarse de ese paradigma político con el «todo a la economía» era darle mucha ventaja al conjunto de la oposición, como acabaría sucediendo. Pero en ese momento la oposición estaba muy lejos del Gobierno y el Presidente disponía de mucha ventaja para introducir un cambio de variable y tomar el camino que más le interesara junto a sus socios de investidura y legislatura.

Había además que seguir aprendiendo e innovando en técnicas de combate político de manera permanente. El Director tenía la

sensación ya entonces de que se estaba acabando la gasolina. La derecha autoritaria a nivel mundial llevaba mucha ventaja a la izquierda en su tecnificación de mensajes, sobre todo tras la presidencia de Donald Trump y su movimiento MAGA (Make America Great Again), que, a pesar del asalto al Capitolio de principios de año, seguía siendo más popular que el nuevo presidente de los Estados Unidos, Joe Biden.

Las personas consumen fundamentalmente productos audiovisuales con unos códigos muy específicos que evolucionan. Cada vez era un reto mayor sintetizar la realidad política, sin simplificarla, y hacerla muy atractiva mediante nuevos formatos. La competencia en las tres dimensiones, territorial, generacional e ideológica, era feroz. Como consecuencia del confinamiento, la pandemia había llevado la comunicación política hacia otra dimensión. Y la batalla cultural estaba en ese año 2020 más presente que nunca.

La discrepancia entre el Director y el Presidente era estratégica. Era como un ingeniero discutiendo con el piloto sobre el motor del coche. Un ingeniero sabe muy bien que la gestión política no gana gobiernos, sino las construcciones mentales que dan sentido común a una época y que nos hacen sentirnos seguros, porque ese presidente nos garantiza nuestro lugar en el mundo. Pero, primero, había que lograr ser escuchado como Gobierno frente a tanto ruido y desinformación. Y eso, con muchos matices, se había logrado en España durante la gestión de la pandemia, pero se podía perder en cualquier momento. El Director sabía que lo que da poder político en el siglo XXI es acaparar la atención. Solo si se tiene ese poder político, puede brillar el proyecto de país y la gestión.

Para el Director, además, el «tratado de paz política» entre izquierda y derecha se había roto. Los «dioses débiles» que gobernaron la última década, como la globalización, el comercio, la gestión, las propias instituciones de gobierno e incluso el rol del Estado tal y como lo conocíamos, ya no explicaban en absoluto este mundo. Y la causa de la izquierda debía abrir las puertas más allá de

su perímetro ideológico si quería volver a ganar. Los españoles decidían a sus presidentes, en primer lugar, con base en quién podía garantizar más la unión de todos los ciudadanos. No se trataba de a quién comprarías un coche usado, sino quién podía ser el clavo del abanico de una mayoría transversal, periférica y enormemente plural en lo territorial y generacional.

La descarga de grandes emociones en torno a esta discrepancia le llevó también al Director a realizar con el equipo del Gabinete de la Presidencia del Gobierno un informe titulado «Objetivo: 35 %», en el que se detallaban las condiciones necesarias, así como los pasos a dar en el futuro, para lograr esa cifra mágica de votos que, técnicamente, garantizaba gobernar en España a cualquier presidente que no tuviera mayoría absoluta. El objetivo era construir desde el PSOE, en coordinación con el Gobierno, un partido de grandes mayorías sin debilitar a su socio a la izquierda, lo que era garantía absoluta para ser competitivo en el futuro.

Aquel informe quedó guardado en un cajón, aunque con el tiempo el Presidente terminaría aplicando algunas de las ideas allí señaladas, pero no en aquel 2020. En «Objetivo: 35 %» se detallaron varias áreas de mejora, como por ejemplo que el pensamiento, las recomendaciones y las decisiones debían ser más estratégicas y menos tácticas; que había que liderar una nueva mayoría social que esperaba reformas profundas, y no solo la reconstrucción económica y social; y que eso llevaba irremediablemente al Gobierno de España a un cambio cultural muy profundo por el perfeccionamiento democrático, que pasaba por una revisión de la Constitución en el horizonte 2028, coincidiendo con su cincuenta aniversario.

España era un país admirable, pero, para el Director, no lo era tanto por una transición política ejemplar pero incompleta como por su gran capacidad, en comparación con los países de su entorno, para emprender las reformas que exige el progreso colectivo. Había que volver al espíritu del 28-A de 2019, de aquella primera victoria en unas generales, cuando esa nueva comprensión de España había

sido respaldada en todas las urnas. Había que tener la habilidad estratégica de situar en esa causa la evolución de las condiciones contextuales y no dejar que el panorama nos llevará hacia su propio territorio: el ruido, el caos, el desorden.

El poder duro estaba tomando las riendas frente a la incertidumbre, y aprovecharía cualquier oportunidad —solo era cuestión de tiempo—, como sabían desde el Departamento de Seguridad Nacional, para sacar partido de cualquier contexto bélico y seguir expandiéndose tras el virus. El poder duro se estaba propagando con gran éxito en toda la Unión Europea entre los más jóvenes, en diferentes grados según los países, pero sin ninguna excepción. La generación objetivo era la que no conoció el gran consenso de la izquierda y la derecha en 1945. Se trataba de un aviso mortal para lo que había sido el centro-izquierda o centro-derecha, el núcleo de la Transición en España. Y todo ello se daba en un tiempo de pandemia en el que cada vez había más miedo a decir en público la cosas que uno pensaba. ¿Hasta cuándo?

Toda idea de organizar la acción política alrededor de consensos y temáticas pasados estaba condenada a la intrascendencia. El Director lo veía muy claro, era el momento de las ideas fuertes. En *El Manual,* si no hay una idea fuerte por la que luchar, nadie luchará. Sigue siendo así, si no hay nada por lo que realmente valga la pena sacrificarse, nadie lo hará. Y ahí estaba aquel Ministro, un quijote en Catalunya, con el que el Director aplicaría, en aquel momento de discrepancia estratégica con el Presidente, buena parte de esas ideas. Se trataba de construir una lealtad fuerte en torno a una visión: pasar página al *procés* y abrir un tiempo nuevo.

La pandemia aceleró varias de las tendencias que estaban ya presentes. La sociedad española demandaba, como el resto de democracias, compromisos y pasiones a los que poder agarrarse. A los que poder entregarse. A los que poder adherirse para seguir adelante. De lo contrario, las democracias tal y como las conocíamos caerían. Piensen en que eran días de olas y confinamientos en los que los sueños no se cumplían y en los que nadie podía esconderse

ni de la tecnología ni de las redes sociales ni de la inteligencia artificial. Gracias al virus, la bestia ya estaba dentro.

Era un tiempo nuevo, de compromisos y pasiones para que quien quisiera implicarse lo hiciera; para que quien pudiera votar votase; pero también para que quien pudiera hacer hiciese, como diría aquel presidente que perdió su magia el día que casó a su hija como si fuera una princesa, y, por tanto, él, un rey.

¿Y saben cuál era el dios más fuerte de todos? La verdad. Y la batalla por cuestionarla en España había llegado para quedarse.

Sin embargo, mientras Catalunya podía empezar a salir del túnel si se era audaz, el resto del país podía comenzar a meterse en él, algo que también haría y de la manera más inesperada, muy poco tiempo después, el Director.

Capítulo 22

EL PALAU

El jefe de gabinete es la persona a la que acude el presidente del Gobierno para transformar su agenda y convertirla en realidad. Y el Presidente tenía en su agenda un asunto principal desde la moción de censura de 2018: resolver la crisis territorial en Catalunya. El reencuentro total entre los independentistas y los no independentistas debería ser posible algún día en el Palau de la Generalitat de Catalunya, la sede de la presidencia catalana, un edificio precioso, el más importante del barrio Gótico, en el centro histórico de Barcelona.

De grandes dimensiones, el Palau era el resultado de diversas ampliaciones realizadas a lo largo del tiempo. Con su imponente fachada principal presidiendo la *plaça* de Sant Jaume, ese viejo edificio gótico no solo era importante desde el punto de vista arquitectónico e histórico, sino sobre todo porque mantenía la función para la que se acomodó en sus orígenes, ser la sede de gobierno. Las huellas del poder residían allí desde 1366 para buena parte de los catalanes.

La Generalitat, solo por ese legado, ya es una institución fundamental para España, pero lo es más aún, tal y como la conocemos hoy, como punta de lanza del Estado de las autonomías en nuestro país. Fue el primer gobierno autonómico reconocido en la transición de la dictadura a la democracia por el primer presidente, a través de un decreto que reestablecía el autogobierno y nombraba presidente provisional al histórico dirigente republicano Josep Tarradellas, que regresaría del exilio a Catalunya un 23 de octubre

de 1977 con una frase que pasó a la historia de la democracia: «Ciutadans de Catalunya, ja sóc aquí».

Además, la Generalitat de Catalunya había sido en múltiples asuntos públicos, durante el desarrollo del Estado autonómico, la medida de todas las cosas para el resto de comunidades autónomas. ¿O acaso el debate autonómico empezó por la voluntad del pueblo de Madrid, por poner un ejemplo, de tener su propio autogobierno para encauzar su sentimiento nacional?

Aquel restablecimiento de la Generalitat republicana fue la piedra angular de la transición democrática y lo era también, en un salto temporal, de la España plurinacional, transversal y periférica de aquel 2021 que estaba punto de arrancar. La Generalitat y, cómo no, el Gobierno vasco dieron carta de naturaleza al andamiaje institucional vigente entonces, y en ese momento también mostraban el futuro. El Estado debía avanzar en reformas institucionales. En esas dos naciones o nacionalidades, como ustedes las quieran llamar, el Director consideraba además que, una y otra vez, se dirimía cualitativamente no solo el futuro del conjunto del país, sino quién presidiría los próximos consejos de ministros.

Todos los presidentes de la democracia, antes de serlo, habían tenido que reconocer las bases institucionales para la convivencia y las reformas que quería la mayoría de los ciudadanos. Y esos debates siempre se habían formulado, antes que en ningún otro lugar, en aquel bello edificio, en el Palau de la Generalitat de Catalunya.

Durante una década, además, tras la sentencia del Tribunal Constitucional contra el Estatut de Catalunya, el consiguiente *procés* y la crisis institucional que había vivido España, la Generalitat literalmente se fue. Y el conjunto de España lo notó mucho. Ya no estaba dentro de las instituciones compartidas haciendo política. Las fuerzas independentistas creyeron que el derecho legítimo de una amplia mayoría de catalanes que se sentían nación se debía de vehicular, única y exclusivamente, y ante los reiterados noes a sus

diferentes propuestas de ampliación del autogobierno por parte del Gobierno de España, a través de la independencia.

Era algo inaudito e imposible en la actual Unión Europea. Se podía, por supuesto, estar de acuerdo o no con ese proyecto político, pero fue su salida ante el colapso de aquellos años, motivada por la crisis económica y por la fatiga del Estado autonómico. El independentismo catalán tenía su propuesta, y el conjunto del Estado no planteaba una oferta alternativa, lo que dejaba a los no independentistas sin programa.

Todo aquello terminó sacando a la Generalitat de Catalunya del carril de la gobernabilidad de España y con unas consecuencias judiciales inasumibles para cualquier democracia avanzada, no digamos una democracia como la española, que quiere ser plena. Aquella crisis del proyecto político del *procés* hizo inoperante a la Generalitat como garantía de convivencia entre catalanes, pero también como el instrumento modernizador del resto de España que siempre había sido desde 1977, especialmente, en lo referido a la institucionalidad que conformaba nuestro país tras la aprobación de la Constitución de 1978.

La Generalitat dejaba, por tanto, de ser, como reza una expresión catalana preciosa, el *pal de paller,* la piedra angular, el puntal, el centro de gravedad, de la arquitectura institucional de la propia Constitución. El Presidente tenía entre sus principales virtudes la creencia firme de que la convivencia democrática se debía construir desde los puntos de encuentro y no desde el enfrentamiento, y había considerado siempre junto al Director que, una vez que se renovara el liderazgo de la institución de la Generalitat, podría avanzarse hacia la federalización del Estado y todo se entendería mejor. Para el Director, el conflicto político se sintetizaba como una convivencia entre naciones y gentes de identidades distintas que debían acordar, desde la diferencia, una didáctica democrática que las representara. Pero no solo a las personas de Catalunya, sino al conjunto del Estado, por lo que no había que evitar el debate sobre esta comunidad, pues hablar de Catalunya era hablar de todos.

Si algo se aprendía de la historia de España, es que nuestro país siempre sabía acomodarse a los tiempos, aunque fuera tarde. Los herederos en la Transición de las denominadas peyorativamente las «autonosuyas» defendían ya las autonomías presidiéndolas, y acabarían asumiendo el Estado plurinacional que era España. Convenía no perder esta perspectiva de lo que fuimos para entender que un acuerdo siempre es lo mejor para la convivencia democrática. El *procés* nunca fue acuerdo y terminó por ello con efectos indeseados para una democracia.

Y luego estaba Madrid D. F. como ecosistema a favor o en contra de un proyecto político. España no estuvo nunca conformada por un conjunto de puntos a distancias diversas de Madrid. Con el lápiz en la mano, España éramos una comunidad rebosante de pluralidad que avanzaba cuando ampliaba el progreso aprovechando todas sus singularidades, muy potentes, dentro de un proyecto común. Y el adjetivo «común» nunca podría ser una imposición en una democracia plena. «Común» significa «con todos». La verdadera alta política consistiría precisamente en generar condiciones y horizonte sobre las cuestiones de fondo. Y en España estas son el Estado, el sistema y el país. Todos sabían ya cuál era el camino, ahora había que transitarlo. Pero idear un proyecto político para gobernar en Catalunya era como subir un ochomil.

Un buen amigo independentista le pidió al Director, antes de las elecciones catalanas, que se convocarían para el 14 de febrero de 2021, que escuchara «Res no és mesquí», el poema de Joan Salvat-Papasseit cantado por Joan Manuel Serrat.[25] Al Director se le pusieron los pelos de punta al escuchar una de sus estrofas:

Res no és mesquí,
perquè els dies no passen;
i no arriba la mort ni si l'heu demanada.
I si l'heu demanada us dissimula un clot
perquè per tornar a néixer necessiteu morir.

«Nada es mezquino» le recordó, en su condición de vasco, a cómo el primer *lehendakari,* Carlos Garaikoetxea, agobiado por sacar adelante en 1984 un acuerdo sobre finanzas crítico para su supervivencia política, ofreció al genio Mario Onaindía entrar en el ejecutivo vasco, la fruta prohibida para los *euskadikos*. Sin inmutarse, con sus barbas de otra época, envuelto en la tranquilidad de sus convicciones, con esa nobleza que tanto asusta en política, le dijo que eso era una «nadería». Que no, que lo que quería era «arreglar el país». Para ello, se necesitaba entendimiento político de fondo, además de contención, discreción y sentido de la proporción, recuperando la conciencia en política. La de la España en la que nada era mezquino, en la que, para volver a nacer, no había que tener miedo a morir. La del Madrid D. F. que no se va. La de la Catalunya que regresa. Esa era la esencia del reencuentro total y del proyecto político que había que iniciar.

El Ministro, que quería y podría ser *president,* representaba en aquellas elecciones catalanas de 2021 la oportunidad de abrir una nueva etapa que recuperara ese espíritu de unidad entre catalanes. Bastaban dos palabras para conectar con el estado de ánimo de una mayoría creciente: pasar página.

Por momentos, en lo más álgido del *procés,* uno de cada dos catalanes hubiera votado en un referéndum por la independencia. También es cierto que cuatro de cada cinco catalanes se vieron identificados con lo que se llamó el derecho a decidir en momentos de ese periodo. Y que otros tantos sienten todavía hoy que Catalunya es una nación, más allá de la vehiculación que se le dé a ese derecho legítimo de sentirse nación o nacionalidad, ya sea a través de un referéndum o a través de un acuerdo institucional.

El respeto a los adversarios en una elección es básico. En democracia, las diferencias honestas son a menudo sinónimo de progreso, algo que el Director y aquel Ministro tenían muy claro, aunque pareciera una quimera que lo lograran.

Esos sentimientos y anhelos siempre estarían ahí. Estaban refrendados en todas las convocatorias electorales en Catalunya.

Bastaba con analizar tan solo los últimos procesos de participación política. Al mismo tiempo, una gran mayoría de catalanes estaban también muy preocupados por los servicios públicos, el estado del bienestar y todos los grandes debates que acontecen en sociedades europeas como Francia, Alemania o Italia, porque —no lo olviden nunca— Catalunya está, ante todo, en el mundo, tiene vocación global.

De hecho, ser nación y formar parte de España, así como tener un buen gobierno centrado en los retos del futuro no tenían por qué ser conceptos contradictorios en pleno siglo XXI. Esa era una de las convicciones más profundas del Director desde sus tiempos de estudiante universitario.

Esa visión humilde y sencilla era la base del proyecto institucional, político, económico, cultural y social que tenía que arrancar en aquellas elecciones catalanas de principios de 2021. Se trataba de ganar los comicios contra pronóstico para construir una plataforma desde la que poder gobernar después. Un buen resultado en aquellas elecciones del 14-F, que coincidieron con el Día de San Valentín, suponía además un aval a la gestión del Gobierno del Presidente frente la pandemia. No había lugar a dudas, ya que se presentaba como candidato al líder de la mayor crisis sanitaria y política en cien años, el ministro de Sanidad. Por tanto, vencer en aquellos comicios no solo era un aval a la política del Gobierno en relación con Catalunya, sino también frente al virus.

La presencia del Director, desde estas bases, tenía todo el sentido también para el Presidente. Ahora bien, no había precedentes de un jefe de gabinete del presidente del Gobierno entrando en carrera con otro piloto.

Hubo extrema discreción (incluso, sería más justo decirlo así, negación) en torno a la vuelta a Catalunya del Ministro como candidato presidencial. Se esperó hasta el último momento. Se anunció a finales de año. Y, sí, él devolvería al PSC la condición de primera fuerza de Catalunya dieciocho años después. Sería una gran noche. Y hubo «efecto Ministro», ya que subiría dieciséis diputados.

Los resultados confirmarían lo acertado de la estrategia. Se vencería en votos y se empataría en escaños (33) con ERC, que sumaría mayoría con el resto del independentismo catalán.

Antes de que se cerrase el pacto independentista, el Ministro quiso señalar, de cara al futuro, una nueva aritmética que tomaría protagonismo en el Parlament de Catalunya y que esas urnas habían dejado: los números también daban para conformar una mayoría progresista que algún día podría ser operativa.

En las victorias, ya lo saben a estas alturas, en la mente del Director siempre sonaba Lou Reed. Sin embargo, aquella noche no sería un día perfecto, aunque lo pareciera por los comentarios unánimes en redes sociales a favor del Director y por la cariñosa llamada del Presidente. Aquella victoriosa noche electoral, Lou Reed se quedaría mudo. Para entonces ya todo había cambiado. Ya había sufrido una enorme sacudida. Ya no era el mismo.

El Director llegó a esa victoria tras un viaje muy duro en su interior, en lo personal y, también, en lo físico. Rebobinemos tan solo unos meses, justo cuando estaba planificando la campaña catalana en los cuarteles generales de Ferraz, a la espera del Día D para lanzarla. Vayamos al momento en que decidió que había muchos asuntos, gente y situaciones a los que debía darle al *mute.*

---

[25] El poema está incluido en el poemario póstumo *Óssa menor*, del año 1925. La estrofa citada en el texto dice: «Nada es mezquino, / porque los días no pasan; / y no llega la muerte ni si la habéis pedido. / Y si la habéis pedido os disimula un hoyo / porque para volver a nacer necesitáis morir» (la traducción —disculpen la literalidad— es mía). El disco, del mismo título que la canción, es de Joan Manuel Serrat y se publicó en 1977.

Capítulo 23

EL BÚNKER

El jefe de gabinete debe ser la almohada del presidente, su escudero y la persona de mayor confianza. Es una relación basada en la profesionalidad, la honestidad y la jerarquía, nunca en el amiguismo, el partidismo o la pleitesía.

Y ahí ven al Director camino del quirófano. Está bajando de la planta al sótano en un gran ascensor y lleva en el brazo una vía preparada para la anestesia. Le escolta, hasta la sala de operaciones, personal de Moncloa, y cuando entre en el quirófano el inspector jefe de su equipo de seguridad permanecerá inquieto en una sala anexa viendo a través de la puerta todo lo que los cirujanos hagan durante el tiempo que dure la intervención.

Pero ¿dónde está? ¿Y cómo ha llegado hasta ahí?

Remontémonos de nuevo en el tiempo.

¿Se acuerdan de él? En Moncloa, el edificio llamado el Búnker es la sede del Departamento de Seguridad Nacional (DSN). Tiene tres plantas y cuenta en sus instalaciones con un hospital y con camarotes para una capacidad máxima de cien personas. También tiene dos dormitorios especiales con despacho dispuestos para el rey y el presidente de Gobierno ante una amenaza de seguridad nacional. El nombre no es figurado, es un búnker de verdad. Se construyó como refugio ante posibles estados de excepción o de alarma y, por ello, está equipado también con un almacén de alimentos para sobrevivir en caso de que haya que confinarse durante un largo periodo de tiempo.

Como los de Alemania, Francia o Reino Unido, está pensado para gobernar el país desde allí si es necesario. En caso de una amenaza

nuclear, por ejemplo, hay pocos lugares donde cobijarse en España. El Búnker es uno de ellos, y su máximo responsable es, precisamente, el director de Gabinete de la Presidencia del Gobierno.

Hasta la fecha, ningún jefe de Gobierno lo ha utilizado para esos fines, pero sí para gobernar en diferentes momentos excepcionales —con la COVID-19 había cobrado todo su protagonismo como centro de seguimiento y prevención integral para la seguridad nacional del país— porque cuenta con un centro de telecomunicaciones, espacio para conferencias internas e, incluso, con una sala de prensa con un pequeño plató de televisión y estudio de radio, así como con diferentes dispositivos avanzados de videoconferencia. Una de las curiosidades del espacio de conferencias es que todas las butacas de esta sala son de color azul, salvo una, que es de color rojo, la del presidente.

Además de por pertenecer a la OTAN, dice la leyenda que la creación del Búnker también se debió al fallido golpe de Estado del 23 de febrero de 1981, por más que cuando comenzara a construirse —se finalizó en 1991, durante la guerra del Golfo— los trabajadores de la Moncloa creían que se estaba edificando un aparcamiento privado. Mide más de mil metros cuadrados y ocupa entre sus tres plantas un área total de siete mil quinientos metros cuadrados.

Todo lo que acontece en torno al Búnker es información clasificada y está categorizada como secreto. Allí fue donde sucedió. A veinte metros bajo tierra fue donde comenzó y se desarrolló todo una tarde cualquiera, de un día cualquiera en que, cuando aún no habían terminado de vencer a la pandemia, el Director decidió ir a hacer deporte junto al General, esto es, el responsable del Departamento de Seguridad Nacional, y el secretario general del Gabinete.

¿No se lo he dicho? El Búnker cuenta también con un discreto gimnasio que oficialmente pertenece al Departamento de Seguridad Nacional y, como todo en Moncloa, existe un protocolo previo para su uso. Puesto que el Búnker dispone de profesionales sanitarios, es

obligatorio someterse a unas pruebas médicas antes de usar sus instalaciones. Poca cosa, se trataba de un pequeño chequeo cardiológico que incluye una auscultación cardiopulmonar, una toma de tensión y un electrocardiograma. Se hace con todo el mundo, sin excepción, tengan el rango que tengan.

Cuando le midieron la tensión al Director, a los responsables del gabinete médico les llamaron la atención sus pulsaciones. Tenía la tensión demasiado alta. Estaba al límite y, para su edad, incluso pese al estrés que podía estar sobrellevando, un poco elevada. Así que, como era viernes, decidieron ponerle durante el fin de semana un Holter, una prueba diagnóstica en la que un dispositivo registra durante varias horas la actividad del corazón por medio de electrodos colocados en el torso. El objetivo era observar si esa tensión elevada era ocasional y debida al estrés o si se mantenía a todas horas, por ejemplo, cuando dormía, con lo cual ese componente se descartaría y habría que pensar en otros problemas. Le indicaron que durante esos días lo óptimo sería seguir una dieta baja en sal y evitar alimentos precocinados para sacar una conclusión certera de lo que tenía.

Los resultados fueron claros, la tensión estaba alta siempre, incluso durante el sueño. Se descartaba el estrés y había que hacer una ecografía con el cardiólogo. Decidieron realizarle un chequeo completo que incluiría, además de diferentes ecocardiogramas, también una ergometría, por lo que el Director debía regresar al Búnker con ropa de deporte para correr en cinta.

A partir de ahí hubo muchas pruebas las semanas siguientes hasta que encontraron lo que buscaban. Tenía CIA, o comunicación interauricular, una cardiopatía congénita que se conoce comúnmente como «un agujero en el corazón», que sí, suena muy poético, pero es, de un modo bastante más prosaico —y grave—, un defecto en la pared (el tabique auricular) entre las dos cámaras superiores del corazón, la aurícula derecha y la izquierda, que hacía que la sangre oxigenada que recibe el lado izquierdo del corazón pase de la aurícula izquierda (de alta presión), a través del agujero en el

tabique, a la aurícula derecha (de baja presión), el lado del corazón que lleva la sangre desoxigenada al pulmón, lo que provocaba que la sangre se mezclase. Esto conduce a un aumento del flujo sanguíneo en el lado derecho del corazón y los pulmones. Con el tiempo, este volumen de sangre adicional produce un estrés en el corazón y provoca que la aurícula derecha, el ventrículo y las arterias pulmonares se dilaten, volviéndose más anchas, lo que puede conducir eventualmente a una insuficiencia cardíaca, hipertensión pulmonar o anomalías del ritmo cardíaco en el futuro debido al tamaño del corazón.

Sí, porque el corazón aumenta de tamaño con esta patología.

Al final resultaba que el Director, por ese agujero, y contrariamente a lo que muchas malas lenguas decían, tenía un corazón que no le cabía en el pecho. Pero literalmente.

Tras la noticia, el Director hizo todo tipo de pruebas para corroborar el diagnóstico, también todo tipo de ejercicios de esfuerzo y múltiples ecos. Y, claro, mientras el lado derecho de su cerebro estaba con el Presidente y el Gobierno, y el Ministro y su campaña, su lado izquierdo empezó a entrar progresivamente en un mundo de análisis y ecocardiogramas transtorácicos.

Cuando te sucede algo así, lo primero que uno se pregunta es «por qué a mí»; después se piensa en la posibilidad de morir y, por último, aunque suelen aconsejar no hacerlo, se acaba consultando en internet hasta la última publicación científica para empaparse de todo tipo de conceptos y gramáticas que conforman un idioma nuevo completamente desconocido y que uno jamás hubiera querido aprender. Pero, como no hace caso absolutamente a nadie, el Director no deja de pedir más y más información, e incluso suplica a su médico que le envíe los últimos artículos publicados en Harvard sobre el tema.

Cualquiera al que le haya sucedido algo parecido entiende perfectamente que, aunque uno disimule —y el Director entonces estaba luchando, como todos los servidores públicos, con la tercera ola del coronavirus—, una noticia así cambia la vida. Y más cuando

se vive en silencio, en la intimidad, haciendo una supuesta vida normal que de normal no tenía nada en pandemia, sin que nadie sepa nada. Un proceso así nos cambia, quien lo supera no es la misma persona que entró en él. Se consideran cosas en las que hasta entonces no se había pensado. La concepción del tiempo y la realidad se altera. E influyó, y mucho, en su manera de ver las cosas aquel año, un 2020 cuyas consecuencias perduran hasta hoy.

El año había comenzado, como ya sabemos, con la constitución, el 12 de enero, del primer Gobierno de coalición progresista en España en noventa años. Pero, además, el 31 de ese mismo mes, se produjo el Brexit con el Reino Unido, que dijo adiós a su pertenencia a la UE e inició un camino incierto cuyas consecuencias siguen siendo una incógnita. Mientras la cantante Rosalía se coronaba en los Premios Grammy llevando el flamenco a cotas estratosféricas de popularidad con *El mal querer,* Hollywood aprendía a hablar coreano con *Parásitos* como mejor película y fallecía junto a su hija, en un trágico accidente en helicóptero, Kobe Bryant, la máxima figura de Los Angeles Lakers de las últimas décadas y uno de los mejores jugadores de todos los tiempos en la NBA. De repente, bien lo sabemos todos, llegó el confinamiento, que nos robó el mes de abril y muchos más hasta que, todavía en plena lucha contra el virus, en noviembre de 2020, estallaba el Black Lives Matter tras la muerte a causa de la brutalidad policial del afroamericano George Floyd, que se convirtió en símbolo de la lucha contra el racismo; y el día 3 de ese mismo mes, el 45.º Presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, era derrotado por Joe Biden, el candidato demócrata, lo que dio lugar a imágenes insólitas cuando aquel se negó a asumir el resultado y acusó a su rival de fraude electoral.

Así estábamos, el mundo, de pronto, asistía con asombro a una serie encadenada de imágenes y acontecimientos nunca vistos mientras los doctores le explicaban al Director con toda claridad que, a sus treinta y nueve años, debía pasar por una operación de corazón. Era absolutamente imprescindible colocarle un dispositivo que arreglara su agujero.

La situación era clara y hasta cierto punto insólita. Los médicos debían asegurarse de la plenitud de todas sus constantes vitales y para ello no dejaban de repetirle que su estado anímico y físico debía ser óptimo, algo realmente difícil de conseguir, sobre todo en la parte emocional. Pero la cirugía era no solo inevitable, sino inminente, tendría lugar el 17 de diciembre de 2020, un día meditado a conciencia, un jueves que se podría combinar fácilmente con el viernes y que resultaba, además, muy discreto a las puertas de las Navidades.

La política es un deporte, una ciencia, un arte y un servicio público que se juega con el cerebro, como ya hemos dicho. Hay que saber estar en el lugar adecuado en el momento preciso, ni demasiado pronto ni demasiado tarde. Si algo no se le podía negar al Director, era que tuviera el maravilloso don de la oportunidad.

¿Cuántos niños nacen en España con un agujero en el corazón como el que le habían diagnosticado a él? Uno de cada mil, más o menos, según le dijeron los médicos del Palacio de la Moncloa. La cifra rebotaba en su mente. Uno de cada mil.

Hace falta que los médicos estén muy espabilados para sospechar y diagnosticar esa dolencia a una edad adulta. El Director estaba camino de cumplir los cuarenta y llevaba casi dos años y medio al frente del Gabinete de la Presidencia del Gobierno. Si no hubiera sido el Director, si no hubiera llegado a la Moncloa, si los médicos no hubieran estado atentos, si no hubiera ido al gimnasio del Búnker aquel día…, ¿lo hubiera sabido? ¿Y cuándo? Tal vez demasiado tarde…

Los médicos estuvieron muy atentos, en el momento justo. Y le iban a salvar la vida.

Ahí estaba el Director. Ya en la sala de operaciones, a punto de ser intervenido. El anestesista comenzó a hacerle preguntas sobre su pasado. Se trataba simplemente de hacer tiempo para que la anestesia total surtiera efecto. Él respondía cada vez con más dificultad.

El avance de la ciencia ha podido determinar que, durante una anestesia general, y con adecuada profundidad, el estado de inconsciencia se asemeja bastante al sueño no REM, razón por la que, *a priori,* pensaríamos que no es tan frecuente soñar durante el acto quirúrgico. La realidad es que soñar durante la anestesia es posible, pero se trata de un sueño condicionado a unas características relacionadas con la técnica anestésica utilizada, ciertas características propias del paciente y de su estado emocional. Es frecuente en el quirófano que el médico, antes de iniciar la anestesia, pida al paciente que piense en algo agradable, un *hobby* o unas vacaciones. Y es lo que estaban haciendo con el Director al recordarle algunas de sus batallas electorales. Sintió cómo se le cerraban los ojos, le pusieron el respirador y comenzó a recordar entre destellos.

Le vino a la mente su mujer, instantáneas de cuando todavía no era su mujer, allí estaba ella con aquellos vaqueros Bonaventure que tan bien le sentaban. La recordaba a los dieciocho años esperándolo junto al río Urumea para subir con otros amigos hacia el campus de la Universidad de Deusto en Donosti. Esa historia de amor de dos personas que se encontraron por casualidad y que, aunque tardaron un tiempo en darse cuenta, se estaban esperando para toda la vida.

Entre fogonazos, vio destellos de la primera victoria en Extremadura, la mayor remontada de la historia de una elección autonómica en España; y el día de su boda en la iglesia en lo alto de Hondarribia junto a su familia y amigos, y aquella frase que le dijo a su mujer tras ponerle el anillo y que hizo sonreír al monje italiano con coleta, tan pintoresco, que les casó: «Ya va siendo hora de que conozcamos a nuestros hijos», y de pronto estaba celebrando la primera victoria en unas elecciones generales, ya como jefe de gabinete en el Palacio de la Moncloa, y llamó a su *ama* y rompió a llorar en su despacho del edificio Semillas, sus hermanos llamándole cariñosamente «enano» y de fondo aquella advertencia de un miembro de la oposición unos meses después de aquel éxito: «Sé

que te están dando duro, pero el primero en romper el muro siempre sale sangrando».

No hay nada, pensó con los ojos cerrados. Nada y llegas a la Moncloa a través de una moción. Solo tienes ese sueño que brilla lentamente, ganar las elecciones, y ese miedo que siempre tratas de esconder mientras diriges una campaña, aunque intentes mostrarte muy seguro ante cada reto. Luego, en soledad, lloras de felicidad lágrimas de orgullo por cada paso dado, lágrimas que llevas dentro de ti, muy tuyas, muy escondidas, en un mundo hecho de acero, hecho de piedra, porque así es las política y, al final, estás en un quirófano con unos tipos cosiéndote el corazón y te dices que vas a recuperar el control porque no puedes dejar de repetirte que ser es creer y querer vuelve a ser poder y tienes que poner las luces cortas, sí, cortas, para tener una conciencia próxima de las cosas porque el límite, ahora lo sabes, es un horizonte muy concreto.

Su sueño ya era profundo. Y fuera un sueño o no, como un viaje en el tiempo, volvía a tener dieciséis años, estaba en la discoteca Young Play, sonaba Pont Aeri y bailaba el «Flying Free», volaba libre aceptando su sueño sin saber cuándo despertaría. O no.

Capítulo 24

AMANECER

El jefe de gabinete es la única persona, aparte de su núcleo familiar, que puede mirar a los ojos al Presidente y decirle: «No vayas por ahí, eso no es lo correcto». Se puede afirmar con toda certeza, sin temor a la equivocación, que el jefe de gabinete puede ser, si así lo decide el Presidente, el segundo cargo con más poder del Gobierno. Por eso, a diferencia de un vicepresidente o un ministro, nunca dirá aquello de «ni siquiera yo sé si soy de los nuestros». O aún mejor: «Hemos ganado, pero aún no sabemos quiénes». Ni tampoco aquello de «Si le dijera la verdad le mentiría». Todas estas frases son herencias de otro tipo de cultura política que sigue vigente todavía hoy en la dirigencia de algunas formaciones.

Un jefe de gabinete sabe que el conocimiento es poder, pero el conocimiento no es poder si no lo aplica el presidente. Y para ello la política se lleva en el color de los ojos. Hay que aprender a mirar, porque los asuntos públicos no se sustancian en un documento de Excel, ni tan siquiera en un sondeo o en un argumentario. Lo más importante en política, lo que marca realmente la diferencia, no es aquello que puede medirse o multiplicarse, sino precisamente todo lo que no puede subsumirse en un número. La familia, los hijos, la belleza, los lazos que nos unen a lo demás, el sentido de la historia, el rechazo a la injusticia, el deseo de un futuro mejor, la intuición de lo eterno y tantos otros valores que van más allá del ser humano individualmente considerado. Eso es lo que marca la diferencia si eres capaz de aplicarlo a la gestión.

Solo esa manera de pensar puede detener el tiempo y arrojarnos hacia otras épocas, viajar hacia el futuro, conducirnos hacia otras

posibilidades personales, profesionales y sociales. Las sociedades no colapsan o avanzan, por tanto, porque se sucedan actos radicales de autonomía o cuando unos u otros se manifiestan libremente frente a lo establecido. No, damos pasos hacia adelante cuando volvemos a recordar que una persona no puede ser reducida a ser un número o un día o un mes en el calendario. La política trata del vínculo de personas con personas. Y un gran jefe de gabinete debe saber por ello que cada día importa, porque hay días que son como años y años como vidas. Y hay que ser muy humilde, porque es muy difícil saber cuáles son.

Amanecer es un verbo irregular que se conjuga en español igual que *agradecer.* A mediados de año amanece más temprano, sobre las seis, esa hora a la que habitualmente el Director solía terminar de leer los principales periódicos españoles. Amanecer significa también que salga el sol, que comience un nuevo día. Amanecer es llegar o estar también en ese espacio, sí, en el que cada uno se refugia para pensar en los momentos importantes. Es esa situación, esa condición, ese lugar específico desde donde quieres ver que aparece la luz del día.

Amanecer es renacer. Y se hizo el día, claro que se hizo, en el que amanecer también es vivir. Uno de esos días en los que comprendes al despertar por qué Mozart compone la mayor parte de su música con movimientos rápidos. ¿No será que intuye que no tiene tiempo, que por desgracia no caben en su obra demasiados adagios? ¿Qué hacer entonces cuando no tienes tiempo?

El Director despertó. Ya no estaba en el quirófano. Había dormido cinco horas tras una larga operación. Sus escoltas y los médicos de la Moncloa le acompañaron junto a un total de doce profesionales en la intervención. El resultado había sido muy exitoso, el dispositivo estaba «normofuncionante». No había ningún cortocircuito. La aurícula y el ventrículo derechos, que estaban muy dilatados, se habían normalizado. La función cardíaca era normal.

Era una grandísima noticia que su corazón ya estuviera bien. Los médicos del Palacio de la Moncloa le habían salvado la vida. Por

desgracia, esta patología no siempre se curaba por completo en todo el mundo. Pero en su caso sí fue así. Su corazón ya era del mismo tamaño que el de cualquier persona.

Pero ya nada era igual dentro de él.

Las operaciones suelen marcar puntos de inflexión. Cuando uno entra en un quirófano, todo cambia. Es bastante común sentirse decaído, triste, sin energía después de haber sido objeto de una cirugía del corazón. Recuperar el optimismo forma parte del proceso de recuperación, porque la depresión después de una cirugía cardíaca suele ser lo más común. Y era el caso del Director. La depresión es un sentimiento de tristeza que suele apoderarse de ti sin que te des cuenta.

Aunque uno pueda pensar que su estado de ánimo depende de cómo se siente, de su progreso, especialmente después de una cirugía mayor, construir una actitud positiva durante la recuperación no resulta nada fácil. Se requiere de mucha fortaleza mental y adquirirla, hay que decirlo con sinceridad y con mucha sencillez, forma parte de un proceso y cuesta tiempo.

Conviene hablar sobre el estado de ánimo en estas situaciones. Al Director le explicaron algunas estrategias de eficacia demostrada que le ayudarían a aumentar la probabilidad de sentirse bien durante la recuperación.

La primera era asegurarse de que las personas con las que vivía conocían los síntomas de una depresión, por si caía en ella. Por ahí no habría problema, pues la Capitana estaba en todo. Pero más allá de si se sentía triste o vacío, también importaba si ya no sentía placer ni interés por sus lecturas habituales, pasatiempos o las actividades con las que normalmente disfrutaba, esas que le producían una sensación constante de felicidad. Le sucedió tal cual.

El médico del complejo presidencial, que le conocía bien y con el que trabó una gran amistad, estuvo siempre muy atento. Sabía que al Director le gustaban las historias presidenciales y le regaló un libro único que se había publicado en 2020. *Unidad Médica Presidencial: los secretos del cuidado de un dignatario,* del doctor argentino

Christian Caroli, que narraba, como indica su subtítulo, los secretos del cuidado de un alto cargo. El Médico, que rebosaba carisma y jugaba en la liga de los altos (casi dos metros de altura), como el Presidente, tenía un gran temple y experiencia. Había servido ya a tres presidentes y a sus equipos, y al entregarle la obra le dijo: «Ya sé que tienes preguntas. Léelo. Te gustará».

El libro contaba todo sobre la estructura del servicio: el médico presidencial y su formación; la organización general de la Unidad Médica Presidencial (en este caso, argentina); las etapas en el operativo de cobertura de los altos cargos; sus programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo académico, así como cuestiones tan interesantes como el cuidado de la voz y del oído de los dignatarios bajo una premisa sugerente: «Oír bien, hablar mejor». Narraba también qué había que hacer ante una emboscada y, por supuesto, los protocolos de respuesta rápida ante una incidencia con un alto cargo, exactamente como obraron los profesionales que le habían salvado la vida y que dieron la voz de alarma en el Búnker.

Mientras el Director avanzaba veloz en la lectura de la obra en su despacho del edificio Semillas, en su Spotify sonaba aquel grupo escocés llamado Danny Wilson, que arrasó con el pelotazo «Mary's Prayer» en 1987. Como dice la canción, «de pronto los cielos tronaron y la lluvia cayó. Y allí estaban ellos», pensó.

¿Quiénes eran? La Unidad Médica de la Moncloa, una organización diversa, conformada por equipos de profesionales especializados en áreas relacionadas con todo tipo de emergencias. El sistema operativo sanitario era fruto de un convenio con la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid para la prestación de asistencia sanitaria al presidente del Gobierno y otros altos cargos. Consta de personal de la Guardia Civil y de la Policía Nacional, así como conductores de UVI móvil, la unidad Asistencial Sanitaria ubicada en el Búnker del Departamento de Seguridad Nacional, otra para el resto del personal del Complejo la Moncloa; dos ambulancias UCI móvil medicalizadas, así como una tercera

unidad Sanitaria de Altos Mandatarios y Dignatarios. Buscaba similitudes con las materias que trataba la obra y las encontraba con facilidad. El libro sobre la Unidad Médica Presidencial de la Moncloa todavía está por escribir. Si algún día se hiciese, el Médico sería, sin duda, la persona idónea para dicha tarea.

El estado de ánimo lo es todo, en política como en la vida. Y la mejor forma de mantenerlo estable era también moverse, haciendo ejercicio, poniéndose en acción. Tras la cirugía, no debía, eso sí, excederse, pero era muy importante el deporte o el ocio. Valía cualquier cosa que pudiera levantarle el ánimo y entrar en una dinámica positiva en su salud mental. También ver la televisión o una serie en cualquier plataforma. Se trataba de progresar emocionalmente y no desencuadernarse. Que el Director volviera a ser realmente el Director, porque durante aquellos meses —digámoslo claro— no lo era.

«Cada persona vive su recuperación emocional de manera diferente». Algunas personas necesitaban ayuda, no es ningún fracaso. El Director se apoyó en su familia y en los profesionales sanitarios. En un proceso de recuperación es muy necesario hablar y llorar cuando es preciso. No dejar nada dentro. Hay que tomarse muy en serio el proceso cuidarse a uno mismo. Suele ayudar observar con atención a aquellos a los que quieres tanto, ver cómo hacen todo lo que sea necesario para que te recuperes. El entorno adecuado es el primer estímulo para ir en la dirección correcta.

Él lo leyó todo, quiso entenderlo todo. A veces pensaba que estaba físicamente mejor de lo que había entrado, y otras, para qué negarlo, no. La cabeza desempeña un papel fundamental, porque todo es percepción. Y puede engañarte fácilmente. Al Director le iban consumiendo las dudas. Y, lógico, cuando los sentimientos de tristeza no desaparecen y se presentan más síntomas negativos en una recuperación, te puedes sentir avergonzado y volver a aislarte. De nuevo, lo que realmente ayuda es volver a hablar cuando estés preparado, y para ello hay que mentalizarse.

Y hubo un día en el que le ocurrió algo distinto. Estaba mental y físicamente muy agotado. La sensación de mareo, los pinchazos en el corazón. Podía ser en parte por el Sumial que le había recomendado el Gabinete médico una semana antes. Es lo que pensó el Director.

Te dices muchas cosas a ti mismo en este tipo de ocasiones. Y nada buenas. Hay personas que no toleran la medicación todo el tiempo y al mismo tiempo, incluso en bajas dosis. Su cuerpo estaba más medicado de lo que había estado nunca. Había que bajar a medio comprimido en los diferentes fármacos y junto al Gabinete médico ir viendo. Esa fue la decisión. Seguirían haciendo resonancias de seguimiento… Así es como vivió los días y los seis meses posteriores a su operación de corazón. Hasta bien entrado el 2021, estaba, pero no estaba.

Para todo el mundo, oficialmente, estaba en su mejor momento; por ejemplo, así lo creían los medios de comunicación. Pero eso solo era lo que se veía desde fuera. Por dentro, en aquellos meses, estaba acelerado entre tantas piruetas. Como en una epifanía de James Joyce, de salto en salto, era uno de esos sujetos que respondía cada vez más a las fracturas que lo constituyen, dejando a un lado completamente al profesional. Tenía las defensas muy bajas, estaba muy medicado y, en esas condiciones mínimas, fue cuando cogió la COVID-19.

Se refugió, como tantos antes en situaciones similares, en el trabajo y en la familia, en el enlace más esencial, que es el que teje la vida y la obra. Y se incorporó, sin decir nada a ninguno de los altos cargos del equipo sobre la operación del corazón, al liderazgo del Gabinete presidencial y en paralelo a la campaña catalana de 2021 que estaba a punto de dirigir, como ya saben, antes de entrar a quirófano. Era el principal estratega y como Director tenía que representar su papel. La operación del corazón le había mantenido en fuera de juego solo cuarenta y ocho horas y todos creyeron que estaba en el despacho, porque desde su habitación, con el pecho y

el corazón recompuestos, estuvo activo respondiendo correos y contestando SMS.

Tras aquella victoria en las elecciones catalanas con el Ministro, el Director quiso ir más allá de los gestos que se esperaban tras ganar o perder una elección.

Quería volver a entender el momento que estaba viviendo. El mundo que venía era otro. Ya se veía que estaban, tras el mayor virus en cien años, ante lo que se podría denominar, en palabras del gran Jorge Alemán, «un acto instituyente». Ante un acto inesperado, la pandemia, cuyas consecuencias requerían de una institución, gobierno, organización, partido o movimiento que acogiera ese nuevo sentir de los ciudadanos. Ninguna institución por sí sola podía acoger completamente aquel acto instituyente y, por tanto, de repente, todo el mapa político era una sucesión de partidas simultáneas de ajedrez aleatorio en múltiples direcciones. Nadie podía jugarlas todas, y habría nuevos jugadores a diferentes niveles, porque todo había cambiado en muy poco tiempo.

Se percibía un gran desencanto tras superar las olas más duras de la pandemia y lo nuevo no solo no se explicaba en términos históricos, sino que no pedía permiso. La pandemia sería erradicada, pero sus efectos transformadores ya estaban instalados culturalmente en la sociedad y en cada país a su manera desde aquella primera ola. Aquel confinamiento del 14 de marzo de 2020, la decisión más dura que haya tomado jamás un presidente en España, la de confinar a cuarenta millones de españoles en sus casas, no era un episodio de *Black Mirror,* había sucedido de verdad con consecuencias sociales inmediatas.

La pandemia aceleraría una «nueva sacudida política», muy superior a la que habían sido los movimientos sociales que emergieron en el 15-M. Y, como un péndulo, el miedo en política de nuevo cambiaba de bando y la izquierda volvía a transmitir más inseguridad. Era una corriente creciente que estaba dando el paso de los indignados a los decepcionados. Los protagonistas crecientes de esta sacudida y cambio de percepción eran dos grandes zonas de

ruptura clásicas. Ambas acumulaban un gran escepticismo en torno a sus representantes. Los más jóvenes (nativos digitales, más de tres millones de electores en España) y los *boomers* (catorce millones). Asimismo, se constataba definitivamente el fin de una época. El viejo bipartidismo español se había traducido en multipartidismo en dos bloques, los gobiernos en solitario en coaliciones y el hiperliderazgo se transformaba progresivamente en el «líder de líderes». Reinstitucionalizar al país se convertía de nuevo en la prioridad número uno.

Ese era el contexto, al que había que sumar lo que sentía y comenzaba a creer firmemente el Director. Mientras, los seguimientos sobre su estado de salud durante las siguientes semanas, tras ganar en Catalunya, certificaban que todo lo que le sucedía era estrés.

El efecto secundario más frecuente del Adiro, que formaba parte de su medicación, era digestivo, y podía estar errando cuando expresaba sus sintomatologías. Después de tantos años con una situación anormal, lo más usual era que su cuerpo tardara en adaptarse a la normalidad. Y era lógico que se encontrase raro. Pero la alta medicación, le recordaban constantemente, tenía el único propósito de evitar un trombo. Por eso había que ser muy precisos en las dosis.

Pero el Director, con el Adiro y el Plavitz se sentía como licuado por dentro —perdón por la expresión coloquial— y, aunque no perdía el conocimiento en las reuniones gubernamentales, la concentración le resultaba cada día más difícil. Además, desde el principio, notaba en la ducha cómo disminuía su masa muscular día tras día. Esto sucede cuando uno empieza a tomar la medicación y luego ya no, porque el organismo se estabiliza y termina recuperando esa masa corporal, pero tarda un tiempo.

El Director tenía que armarse de paciencia durante todo este proceso…, claro que la paciencia en política es una virtud muy escasa en tiempos acelerados, de exigencias tan a la corta y

respuestas inmediatas. Más si eras un tipo de jefe de Gabinete como era el Director, de «Gabinete total».

Pronto le retirarían parte de la medicación, pero, como se trataba —insistimos— de un proceso, su ausencia también tendría un impacto en su organismo, porque suponía otra nueva etapa a transitar. Al año justo de la intervención dejaría el Adiro; las dosis de Plavitz, eso sí, estaban a punto de acabar porque no se puede utilizar más allá de tres meses y a partir de ahí puede ser muy peligroso.

El Plavitz suele prescribirse en pacientes que han sufrido recientemente un infarto de miocardio agudo, un infarto cerebral o que padecen enfermedad arterial periférica establecida. También en pacientes que presentan un síndrome coronario agudo sin elevación del segmento ST, así como en aquellos a los que se ha colocado un *stent* después de una intervención coronaria percutánea, que lo toman en combinación con ácido acetilsalicílico. Cuando se lo quitaron después de tres meses tomándolo, su cuerpo lo notó. Se sentía más débil físicamente, con menos reflejos, menos atento. Durante el tiempo en el que tomó el Plavitz, se sentía fuerte físicamente, su reto era mental. Ahora era físico y mental.

Todo se le acumulaba. Era el mes de marzo de 2021 y desde ese momento sintió que su calendario estaba literalmente en el aire. Lloró en muchos momentos sin que nadie le viera en su despacho de la primera planta del edificio Semillas, también en casa o en el coche durante los diferentes trayectos entre su casa y el Gabinete presidencial, durante el tránsito a reuniones o actos públicos, tratando de que no se dieran cuenta ni los funcionarios ni los conductores.

Incluso empezaba a costarle dormir boca abajo. Cualquiera que lo haya pasado lo puede entender. Tras entrar y salir de un quirófano, todo es un antes y un después. Nadie finge una depresión, finge estar bien. Pero es una batalla mental que hay que superar.

Y una mañana leyendo la prensa, un día cualquiera, decidió decir basta. Se retiraría del Gabinete de la Presidencia del Gobierno

definitivamente a mediados de 2021, así se lo comunicaría al Presidente.

Era el momento y una secuencia lógica de sus conversaciones con el Presidente, que ya le había intentado retener, como saben, en las Navidades de 2019. Él siempre había asociado su presidencia a caminar junto al Director, como le dijo antes de iniciar el Gobierno de coalición progresista, cuando tuvieron la primera conversación sobre su marcha. Era su deseo y, desde entonces, lo habían hablado muchas veces. En todas esas conversaciones, el Presidente siempre repetía: «Hasta el final». Durara lo que durara el mandato, dos legislaturas, tres o lo que fuera. Así de rotundo había sido en aquellas Navidades de 2019, y su enorme claridad impactó al Director. Aquello era un respaldo absoluto, y nunca lo olvidaría. ¿Cómo decirle de nuevo que se iba sin molestarle, que había llegado el momento acordado? Nunca es fácil.

Sin embargo, el Director consideraba que ya había cumplido su objetivo. No quería estar más en el circuito. No sentía que tuviera un nuevo reto en el Palacio de la Moncloa y le sería claro, como la primera vez, diciéndole que lo mejor era que fuera relevado. Prefería pasar a otra etapa, volver a casa y desconectar. Recuperarse y reinventarse de nuevo.

Decidió repetir el mismo formato que en 2019, cuando se lo trasladó en persona y luego se lo escribió, lo que dejó al Presidente, como le confesaría después, «desconcertado». Fue entonces cuando acordaron que su marcha tentativa sería para verano del 2020, tendrían seis meses más para prepararlo todo, pero la crisis mundial del coronavirus alteró ese calendario, posponiéndolo un año más. En 2019, en el momento en que cerraron su acuerdo sin saber todo lo que iba a ocurrir después, el Director le recordó al Presidente con una sonrisa la famosa máxima de Mennoti: «Creíamos que el éxito nos iba a salvar. Pero el éxito es como llegar al borde del abismo: un paso más y desaparecemos. En cambio, si damos un paso para atrás podemos volver a aspirar a la gloria». Ahora, en 2021, tocaba dar no solo uno, sino dos pasos hacia atrás.

El Director lo habló con su mujer, era el momento de marcharse, a mediados de 2021, en verano. Siempre decidían en pareja, y estando junto a la Capitana, en el pequeño balcón de casa, contentos, liberados, pensando en el futuro, era como si sonara «Lau teilatu» de Itoiz[26] y volvieran a conocerse con dieciocho años. Aquel sencillo en *euskara* había sido un himno para toda su generación. Miraban hacia arriba, faltaba el humo en las manos y el soplo a aquel «cigarro». Pero serían felices en cualquier circunstancia, como en la canción. Las estrellas estarían con ellos, esta vez sí, junto a aquella música de piano inconfundible en su interior.

«Uno siempre cuenta con el privilegio de la pausa», pensó. Reducir la intensidad de la marcha. Llegar a tu casa. Acomodarte, quitarte los zapatos, servirte una copa de vino mientras tocas el latido de tu corazón y sientes que todavía está ahí y decides qué sigue ahora o no en tu vida. Cuando reflexionaba sobre ser y estar en una etapa renovada, nacía un nuevo sentimiento y se encontraba mejor. Ya nada, ni tan siquiera en lo profesional, era igual. No le quedaban desafíos en la Moncloa, no tenía ya la motivación. Además, estaba empezando a odiar lo que hacía.

«Lo dejo», fue lo primero que le dijo al Presidente tras abrir la puerta de su despacho en el edificio del Consejo de Ministros. La única persona que había sabido de su operación, además de su familia y de todos ustedes ahora, era precisamente el presidente del Gobierno de España. El Director le expuso su estado de ánimo y su cansancio real ante tantas batallas políticas. Por primera vez, la política, el trabajo que había adorado y le había salvado literalmente la vida, le generaba un completo rechazo. Y así se lo hizo saber al Presidente, que en todo momento y durante los meses posteriores —es justo afirmarlo— intentó volver a retenerle a través de diferentes propuestas y vías. Fue siempre muy cariñoso. Pero el Director había decidido parar y paró, y el Presidente lo entendió.

Tras acordar que se iría en la crisis de gobierno que se estaba preparando para julio de 2021, el Presidente estuvo más pendiente

que nunca, analizando permanentemente su motivación. Seguía enviándole al Director listas con ideas y personas para chequear juntos, como en las anteriores remodelaciones de Gobierno, su idoneidad como ministrables y quiénes podían encajar o no según su criterio y su conocimiento completo de la agenda presidencial. Así había sido en el primer Gobierno en 2018, también en el segundo de coalición progresista en 2020. Le ofreció entonces lo que ningún Presidente ofrece a nadie: acceso total. Y así siguió siendo.

Tuvieron muchas conversaciones, varios paseos por los jardines de Moncloa para pensar y decir en voz alta qué era lo mejor para el Gobierno, hubo mucha documentación cruzada, incluso considerando la opción del Director como ministro —a pesar de su negativa—, porque el Presidente era muy tenaz y no le gustaba un no por respuesta de nadie. Le cabreaban mucho «las negativas». Se conocían bien y se lo tomaban ambos a broma, él trataba de buscarle esa nueva motivación dando sentido y tensión a aquellas reuniones. Fueron diálogos que quedaban entre los dos y que no trascendían a nadie. Ni siquiera a quienes el Director y el Presidente consideraban más próximos. No se equivoquen. A nadie. Así es como debe ser la relación entre el Presidente y el Director de Gabinete de la Presidencia del Gobierno, si de verdad se quiere que funcione. Y lo hacían como un reloj.

Pero la decisión estaba tomada. La noticia de su pronta marcha, justificada por motivo del cansancio, también comenzó a trasladársela a algunas personas clave en el equipo, como el General, que dirigía el Búnker, pues deberían asumir nuevas funciones o destinos en caso de que el nuevo jefe de Gabinete contara con ellos.

Entre algunos de sus colaboradores más estrechos, no se acogió bien la marcha del Director. Se apreciaba como un descenso en sus aspiraciones de poder e idearon una operación política para que el Presidente le ofreciera un ascenso en sus funciones mintiendo sobre conversaciones con el Director. Desconocían que la «gran conversación» ya se había producido y no se iba a retomar una y

otra vez. ¿Cómo veían estas personas su marcha? Si se iba el Director, consideraban que se frenaban sus carreras políticas, porque habían apostado por él internamente frente a otros liderazgos.

Desconocedores de todo, le trasladaban por detrás informaciones interesadas al Presidente, insuflándole la esperanza de que hasta el último minuto era posible retenerle. Pero él sabía muy bien lo que estaba viviendo el Director tras la operación del corazón, aunque en algunos momentos le hicieron dudar y pensar que podía continuar, lo que generó algunas situaciones realmente incómodas para el Director aquellos últimos días.

Hasta que decidió parar y paró, había tenido una vida muy definida. Ahora, en cambio, estaba lidiando con la contradicción de un destino que sentía impuesto, como era mantenerse como jefe de Gabinete de la Presidencia del Gobierno o ser ministro, como le propuso el Presidente, y que era algo que ya había rechazado y que se salía por completo de sus planes.

Le daba mucha pena su adiós por el equipo y por el proyecto. Lo dejaba a medias. Sí, era un romántico. Pero su deseo de seguir apoyando a sus compañeros se mezclaba con el anhelo de tomarse un descanso y refugiarse en la familia. Odiar por primera vez en su vida la política era también un sentimiento nuevo para él, y estaba decidido a vencer esa contradicción con su salida. Todo fluye, todo llega, todo sana, todo pasa, todo cambia. Y vienen otros al Gabinete y al Consejo de Ministros. Ya disfrutaría desde fuera.

Era el momento de tomarse una pausa, de darse el permiso de parar y situar su cuerpo a la altura de su alma. El momento de saber ganar, de saber perder y de saber parar. De ser dueño de tus finales. Una vez liberado y tras decirle al Presidente que se iba, rememoró también aquel poema de Pablo Neruda que decía aquello de que nosotros, los de entonces, no somos los mismos.[27] Y es que hay que ser sincero, ya no lo eran.

En honor a la verdad, y unido a todo lo anterior, en el Gabinete presidencial había más interés en definir en esos momentos el próximo Consejo de Ministros que en la función original de proteger

al Presidente del Gobierno. Todos necesitamos que nos protejan porque, lisa y llanamente, no siempre tenemos razón. Pero, como en aquella canción de The Animals, lo único que necesitaban algunas personas del Consejo de Ministros era una maleta y un baúl. Y el único momento en el que estaban satisfechos era cuando estaban borrachos. De poder. Como en la casa del sol naciente.[28]

Las huellas del Palacio de la Moncloa volvían a hablar otra vez. Y volvía a suceder lo que tantas veces ocurrió en el pasado: «Aunque creas que no, a ti también te va a pasar». A determinados dirigentes se les había subido tanto el éxito a la cabeza que se concentraban, única y exclusivamente, en dividir al equipo gubernamental para concentrar más esferas de poder en un momento en el que el Presidente tenía que volver a decidir su gabinete. Eran muy pesados. El Director, como jefe de gabinete de la Moncloa, disponía de una perspectiva única de todo lo que estaba realmente sucediendo, y esta situación le generaba una gran desafección y cansancio. Al final, verlo todo con las defensas bajas acaba por echarte, acabas por autoexpulsarte por agotamiento. Se hacía eterno esperar. Quería irse ya.

Lo cierto es que, cuando un jefe de gabinete decide que se va, sabe que elige entre lo malo y lo peor, porque un Director no debe dimitir nunca, ni tan siquiera dudar, pues entonces ya se ha ido.

Un ministro puede dimitir, hay enorme literatura al respecto, pero nunca un Director. Supone asestarle al Presidente el golpe más duro de todos. La marcha de un jefe de gabinete con una dimisión era abrir una crisis inédita no solo en España, sino en cualquiera de las democracias de nuestro entorno. Los directores de Gabinete de la Presidencia del Gobierno no renuncian. Esa es la cláusula invisible del contrato, un precio que va con la naturaleza del cargo.

El Director recordó también, mientras observaba múltiples movimientos, aquello que Jorge Luis Borges escribió para vencer a su romanticismo de que no te salvará lo que dejaron escrito aquellos que tu miedo implora.[29] Y se había visto claramente que así era cuando, tras vencer en las elecciones de Catalunya con el Ministro,

esos dirigentes que dividían al equipo por cuestiones de poder decidieron presentar una moción de censura en Murcia, que, finalmente, fracasó.

Nadie le dijo nada al Director hasta la misma mañana en que se registró definitivamente aquella moción. «No era del partido», fue la razón esgrimida. Pero sí conocieron esa operación política algunos integrantes de su mismo Gabinete, lo que rompió el principio de jerarquía y lealtad por primera vez en el seno del edificio Semillas.

Al Director le dolió, no podía ocultárselo a sí mismo. Le molestó también que su buena voluntad y disposición, a pesar de ser un profesional independiente y libre, de atender las consultas de los compañeros del partido en Madrid, que fueron a las urnas como consecuencia de aquella moción, fuera utilizada contra él tras sus malos resultados electorales. Así eran en el D. F. desde que el Director estaba en el jardín de infancia. Borges también decía que no eres los otros y, por eso, te ves en el centro del laberinto que tramaron.[30]

Aquellos días se recrudecieron además los intentos —que ya se habían sucedido con mejores formas desde junio de 2018— para que el Director se afiliara al PSOE. Simplemente como reconocimiento y gesto por el apoyo que le estaba brindando la formación. También le volvieron a exigir que los miembros del Gabinete abonaran parte de su salario a la formación, con independencia de que estuvieran afiliados o no. En los tres años de su mandato se intentó hasta en siete ocasiones. Nada de esto tenía que ver con el PSOE ni con los militantes, sino con determinadas personas que siempre hay en política y que son, literalmente, malas personas.

Miren, la gente en política no es mala por definición, sino que lo es por intención en *El Manual.* Y esa interpretación equivocada de su trabajo, es decir, que no diera un paso al frente por el partido, era una crítica constante al Director. Había que sumar también que se le reprochara la excesiva profesionalización e institucionalización del Gabinete de la Presidencia del Gobierno, que contaba con pocas

personas afiliadas al partido en su seno. Siempre respondió con claridad que no a cada uno de esos pulsos, porque el Palacio de la Moncloa nada tenía que ver con una organización política.

Hay veces, por tanto, en el que este tipo de conspiraciones te cogen con fuerza y otras no. Esta era una de esas segundas situaciones. Ya se estaba yendo del edificio Semillas, y la desafección y el ruido en torno a su supuesta falta de compromiso político habían sido una forma de echarle y de desmovilizarle desde el principio, pero ahora eran más razones para seguir firme en su decisión. El Director ya no se sentía con fuerzas para cumplir con las funciones expresadas en el decreto presidencial de su nombramiento. Ni mucho menos era capaz ya de aplicar el Artículo 2, apartado 2 punto f) sobre las competencias del titular del Gabinete de la Presidencia del Gobierno; sí, eso de «Ejecutará todas aquellas actividades o funciones que le encomiende el Presidente del Gobierno». No sentía como propia la cláusula de oro y él mismo pagaría su cláusula de rescisión yéndose.

Fue entonces, además, cuando al jefe del Gabinete del Jefe del Gabinete, el *cocker,* el perro del Director y la Capitana, por una cuestión de edad (casi doce años) y ya malito, no le quedaron fuerzas para acompañarles más años. El Director recibió el aviso de que estaba entre la vida o la muerte mientras asistía a un encuentro de la organización DIRCOM, que en España engloba a los principales directivos de comunicación. Casi se les fue aquel mismo día, aunque el *cocker,* tan «traidor» como siempre era —una expresión cariñosa que utilizaba para recordar los mordiscos que se había llevado jugando con él—, se plantó y decidió que se iría unos días más tarde, los justos como para que él, la Capitana y la hermana del Director, que vivía y trabajaba desde hacía años ya en Madrid D. F., se hicieran a la idea de su adiós. El día definitivo de la despedida le cogió al Director en el edificio del Consejo de ministros, despachando con el Presidente. Recibió la llamada y sintió como si le clavaran un puñal. El Presidente le miró y le abrazó en ese instante.

El Director estaba roto por completo. Muchas personas se sorprenden ante las emociones que afloran cuando se va su perro. Se sintió así. No había llorado nunca tanto. Por primera vez en su vida, se sintió libre para hacerlo. Fue como si se fuera su mejor amigo, ese que cuando llegaba a casa quería meterse por debajo de su piel y que, cuando se despidió, ya lo había hecho. Cuando dicen adiós con los ojos y les duermen poco a poco, sientes cómo esa parte de tu alma que despertó su compañía primero se desgarra por completo y luego vuelve a estar dormida. Cuando ocurre, no solo lloras porque lo amas, sino que sientes un dolor tan profundo que es como si te hubieran arrancado por completo el corazón.

Estaba apático, sin ganas de hacer nada ni de comer. Como si tuviera algodón en la cara. Seguía adelante, pero ya no veía. El proceso de ajuste emocional no es fácil. Como todo en la vida, compiten emociones hasta que lo aceptas. Con todo lo que tenía detrás y la marcha de su perro, había llegado al límite. «No tenía más fuerzas». Así, con las cuatro palabras.

Quizás volver a la política —pensó— sería su desafío más adelante. Por eso dejaría por escrito, de su puño y letra, en la nota manuscrita de despedida que hizo pública tras su marcha del Palacio de la Moncloa, el siguiente aviso: «Nos volveremos a ver». ¿Todavía amaba la política?

No lo sabía entonces. Pero sí que estaba en paz con su decisión. Y no se cerró la puerta.

Decía James Joyce sobre su obra *Ulises* que había puesto tantos enigmas y acertijos en ella que mantendría ocupados a sus lectores durante siglos, discutiendo lo que había querido decir. No fue el caso de aquella carta de despedida. Toda la verdad estaba ahí cuando la escribió. No había dobleces. Y aquellos que no quisieron entenderla a la primera se encontrarían poco después, incluso años después con que aquella misiva, como el buen vino, había ganado en carácter y personalidad, reforzada con los primeros pasos que el Director dio tras su salida. Todo estaba ahí. Saber parar.

Estaba en paz con su decisión, aunque esa paz le durara tan solo unas horas.

Los susurradores le convocaron a una cena en el restaurante La Trainera en el barrio de Salamanca de Madrid como un último intento del Presidente del Gobierno, que estaba de viaje esos días en Letonia, Estonia y Lituania, de retenerle. En cierta manera, y aunque ni los susurradores lo supieran, se trataba de una conversación provocada por aquellas personas del Gabinete presidencial que pensaban que se frenaban sus carreras políticas si el Director se iba. Y que calentaban la cabeza al Presidente con que todavía se podía buscar la fórmula para que continuara. Ya había logrado una vez que se quedara, en las Navidades de 2019. ¿Por qué no dos?

El tiempo es tiempo. ¿Y eso qué quiere decir? Que el tiempo es un verso sin rima, su uso depende de ti. Y es justo reconocer que los susurradores desconocían los matices de todo lo que realmente estaba sucediendo. Desconocían por completo cuál era el verdadero estado anímico del Director, su situación de salud —tanto la física como la mental—, así como las conversaciones reales con el Presidente.

Habían estado con el Presidente cuarenta y ocho horas antes, el domingo 4 de julio, y tenían la misión de retenerle. Ellos sabían que él les admiraba desde la universidad, como ya ustedes saben. Querían que se quedara y su deseo era sincero, incluso la amistad que se profesaban. Y si el Director se tenía que ir sí o sí del Palacio de la Moncloa, tal y como quiso, acordó y comunicó al Presidente por escrito en 2019 y en 2021, respetarían que lo hiciera, pero un poquito más adelante.

La cena no acabó bien. Y el Director aprendió mirándolos a los ojos que no se puede dar marcha atrás a una decisión. Puedes posponerla —como ya había hecho—, pero la esencia de la vida es ir hacia adelante, porque la vida es una calle de sentido único. El virus le retuvo tras comunicar el deseo de su marcha en 2019, pero la decisión, igual que entonces, ya estaba tomada. Y ahora además debía pensar en su salud física y mental.

Uno de los susurradores, que tenía una conexión especial con el Director y del que aprendió mucho, esa misma noche, le envío un mensaje: «No sé si en el fragor de la discusión te ha quedado suficientemente claro que me siento tu amigo y quiero que este vínculo persista sea cual sea la decisión que asumas». Durante los años posteriores aquel susurrador, que fallecería en el año 2024 justo antes de un reencuentro previsto entre ambos, le insistió en la importancia de encontrar un modo de estar sin estar en los asuntos públicos. Nunca estuvo de acuerdo en que se marchara. Lo que se había construido era demasiado grande en sus propias palabras. Era un genio que sabía leer el futuro.

Este episodio de la cena que no acabó bien le recordó también una anécdota que le sucedió a un presidente de los Estados Unidos cuando era todavía gobernador y pensaba en la conveniencia de presentar su candidatura presidencial. Las presiones, incluso las bienintencionadas, casi siempre generan el efecto que tratan de evitar, como en aquella cena en el restaurante La Trainera. Y, sin embargo, no sabemos muy bien porqué, siguen sucediendo en política.

El caso es que a aquel gobernador le ocurrió algo parecido. Era julio de 1991 y recibió una llamada del fontanero mayor en materia económica y política del tándem Reagan-Bush en la Casa Blanca. Habían trabajado juntos en varias iniciativas educativas, forjando una gran amistad profesional a pesar de sus diferencias ideológicas. Literalmente, le idolatraba y le respetaba sobremanera por servir no solo al presidente George W. H. Bush, sino por trabajar con la misma lealtad con los diferentes gobernadores, con independencia de si eran demócratas o republicanos.

Atentos a la «alta diplomacia» de aquel cargo de la Casa Blanca, máxime si se tiene en cuenta que años después esa persona llegaría a ser rector de, nada más y nada menos que la Universidad de Harvard. Le hizo una pregunta: «¿Te presentarás como candidato a la presidencia en 1992?». El gobernador le confesó en su respuesta

que no lo tenía decidido, pero que disfrutaba de su labor actual y era reacio a perturbarla. No era «su momento».

Bien, después de cinco o diez minutos de una conversación seria, tal y como parecía que mantenían en estos términos, aquel futuro rector de Harvard le interrumpió y fue al grano: «Corta el rollo». Y le dijo textualmente que «ellos» (la Casa Blanca) habían estudiado todos los posibles candidatos que podían presentarse contra el presidente. Uno era un gobernador, un gran orador, pero lo consideraban excesivamente liberal. Podían derrotarlo definitivamente si atacaban su historial de votaciones. Ningún peligro real.

Sin embargo, él era distinto. Era algo nuevo. Con un pasado lleno de éxitos económicos, fuerte en educación y con un mensaje sólido en la lucha contra el crimen. Capaz además de hacer triangulación. Era el único que realmente tenía alguna posibilidad de ganar a Bush. «Si te presentas, te tendremos que destruir personalmente. Así es como funciona Washington D. C. En cada elección hay que echar a alguien para que lo devoren y esta vez te entregaremos a ti».

El gobernador trató de conservar la calma, pero estaba furioso. Y esta fue su respuesta: «Lo que me acabas de decir es precisamente lo que está podrido de la política. Todos vosotros os creéis con derecho a todo, pero todo pertenece al pueblo». Esa respuesta se transformó en una declaración de intenciones casi espontánea: «Nuestra conversación aumenta las posibilidades de que me presente».

A aquel futuro rector de Harvard le pareció un sentimiento «admirable» y le recordó que le llamaba como «amigo» tan solo para advertirle. Si esperaba hasta 1996, la presidencia sería suya. Si se presentaba en 1992, le destrozarían y su carrera política habría acabado. El Director recordó a Clinton otra vez. ¿Qué hubieran elegido ustedes?

En política siempre hay ángulos muertos. En la Casa Banca no vieron que con su posición consolidarían esa opción y animarían al joven gobernador a presentarse. Por eso, en este ensayo sobre la

ceguera política en el que todos estamos inmersos y que escribimos día a día, hay que aprender, como decía José Saramago, a no intentar convencer a nadie. El trabajo de convencer es generalmente una falta de respeto. Es un intento de colonización del otro. De lo que se trata es de comprender y aprender del otro. En ese tipo de cenas, como en la que mantuvieron el Director y los susurradores, siempre hay un orden sin descifrar. Y la mejor manera de ampliar el campo de visión es recetar muchas dosis de humildad y ojos bien pero que bien abiertos hacia el futuro.

Tras la cena, el Director preparó su marcha dejando constancia de ella por escrito en tres pasos. El primero ya se había producido al comunicarle al Presidente su salida antes de esa cena. Ahora tocaba trasladárselo a la Jefatura del Estado, por eso primero llamó al jefe de Gabinete del Rey para que comieran esa última semana y poder despedirse institucionalmente. Lo hicieron el jueves 8 de julio en un almuerzo en el ala oeste de la Zarzuela. El segundo paso fue llamar a un periodista para cumplir un compromiso pendiente que había asumido con el Catalán para escribir el prólogo de un libro sobre consultoría política y el Palacio de la Moncloa. Aquel informador estaría un día completo, con sus veinticuatro horas, con el titular del Gabinete. Lo que no sabía el periodista es que esa sería su última semana en la Moncloa y que dejaría constancia de lo que iba a pasar.

El informador pudo vivir un día entero con el Director en acción y sentir cómo era aquella Moncloa que dirigió. Lo explicó en una amplia crónica. De ella se destacó una cuestión. Le hizo la gran pregunta que debe hacerse a cualquier alto cargo: «¿Cuándo te irás?». A la que el Director contestó: «Pronto». Esa conversación sucedió un miércoles 7 de julio. Tres días antes del Día D.

Y el tercer paso fue escribir una nota para agradecer al Presidente y a todo su equipo su paso por el Palacio de la Moncloa. Fue una nota de despedida oficial que envió a todos el sábado, tras la declaración institucional del Presidente en la que comunicó el nuevo Gobierno.

Si los periodistas se hubieran fijado entonces —todavía es posible hacerlo hoy en los metadatos— en las propiedades de la foto que envió aquel sábado a los medios, podrían haber visto que las coordenadas no dejan lugar a dudas. La imagen fue tomada el viernes, 9 de julio de 2021, a las 13:56. Un día antes de la remodelación del Gobierno. El mensaje completo decía lo siguiente:

> A veces en la política, en la empresa, como en la vida, además de saber ganar y saber perder, hay que hacer algo mucho más importante: saber parar. Muchas gracias por todo. Ha sido un honor. Nos volveremos a ver.

La carta estaba fotografiada en la mesa verde del Director de su despacho en el edificio Semillas. Tenía su firma junto a los dos cargos desempeñados hasta entonces, Director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno y secretario del Consejo de Seguridad Nacional.

Y llegó el sábado. A las ocho de la mañana, la secretaria del Presidente llamó al Director. El Presidente quería despedirse de su Jefe de Gabinete antes de oficializar el nuevo Gobierno comunicándoselo al rey. Solo el Presidente y el Director supieron lo que hablaron aquel día, hasta hoy.

---

[26] La canción se incluye en el álbum del mismo título, que se publicó en 1978. Significa «cuatro tejados».

[27] En el poema veinte de los famosos *Veinte poemas de amor y una canción desesperada*, de 1924.

[28] Se parafrasea en este párrafo la canción de The Animals «The House of Raising Sun», un melocotonazo de 1964 del álbum *The Animals* que dice en su segunda estrofa: «Ahora lo único que necesita un jugador / es una maleta y un baúl. / Y la única vez que estará satisfecho / es cuando esté borracho».

[29] Del poema «El ápice», en su libro *La rosa profunda*, de 1975.

[30] Es exactamente la continuación de los versos anteriormente mencionados.

Capítulo 25

EN MONCLOA

Un jefe de gabinete debe saber que la política, como el ajedrez, es hija del error. Y que en política sentir lo mismo no equivale a ser iguales, ni ser iguales a ser idénticos.

Las despedidas suelen ser mejores cuanto más cortas. Fueron unos diez minutos entre el Presidente y el Director en los que se agradecieron la colaboración de los últimos cuatro años. Fue un momento emocionante. Siempre es dulce una marcha cuando dejas al Presidente en el Gobierno tras haber hecho historia: ganando la primera moción de censura de la democracia, venciendo en todas las elecciones que dirigiste en 2019, volviendo a ganar las elecciones catalanas en 2021 y con un Gabinete que funcionaba, una economía que crecía tras haber superado lo peor de la mayor pandemia de la historia en un siglo (y para la que no había ningún manual de instrucciones con el que hacerle frente) y con tres años de legislatura por delante. Ese era el balance tras una travesía que comenzó desde la oposición como cuarta fuerza política hasta el Gobierno de España como primer partido del país.

Durante la conversación, el Presidente le pidió al Director que considerara que quizás algún día deberían volver a reencontrarse y trabajar juntos. Para, acto y seguido, pedirle permiso para comunicar su marcha personalmente en el marco de la declaración institucional del nuevo Gobierno. Aunque luego en aquella rueda de prensa de nombramientos, nunca lo hizo. Ni siquiera lo mencionó.

Sobre el primer punto el Director no entró al trapo y se mantuvo en silencio, pero aprovechó para expresarle sus dudas de que pudiera terminar la legislatura, y que eran semejantes a cuando

discreparon con el «todo a la economía». No tenía sentido político ni electoral agotarla, ponía en peligro las generales, las autonómicas y las municipales. Por ello, le indicó que algún día debería adelantar las elecciones, como en las primeras generales del 28-A. Se lo dijo con las mismas palabras: «Sabrás cuándo es el momento». Sobre su segunda petición, resolvió rápido: lo que decidiera el Presidente bien estaba.

El Director siempre fue una persona agradecida. Se sentía preparado para dejarlo y, si así tenía que suceder la comunicación de su marcha, sin que el Presidente hiciera alusión, le pareció lo correcto. El silencio es una herramienta de comunicación muy poderosa. Así como el blanco no es la ausencia de color, sino la suma de todos ellos, el silencio tampoco es ausencia en comunicación. Todo lo contrario. Es la base fundamental de la escucha activa, la conciencia plena, y tiene su propia semiótica. Elegir el silencio era una gran despedida. Silencio sobre todo lo que sucedió y que hoy todos ustedes entienden mejor.

Ese fin de semana el Director recogió sus cosas y el lunes se despediría de todos los altos cargos del Gabinete, de su equipo y personal del edificio Semillas. Sus escritorios antiguos, tan sólidos y pesados, están llenos de leyendas. Si te fijas bien, pueden hasta hablarte. Algunos son joyas de la ebanistería tales que, como en «Chasing Cars», de Snow Patrol,[31] dan ganas de quedarte ahí y olvidarte del mundo.

En la residencia del Palacio de la Moncloa, el Presidente trabaja en un escritorio que perteneció al General Narváez, que fue, nada más y nada menos, presidente del Consejo de Ministros de España en siete ocasiones, entre 1844 y 1868. Aquella mesa había sido un regalo muy especial al primer presidente de la democracia de Juan Carlos I como jefe de Estado, que había usado ese escritorio cuando era príncipe. Se trataba de una mesa con una leyenda erótica que siempre despertaba sonrisas entre los presidentes y que había pertenecido antes que al rey emérito a la reina Isabel II, madre de doce hijos. Se la regaló el propio Narváez.

Hay miles de historias y detalles. El titular del Ministerio de Sanidad, por ejemplo, suele heredar la mesa del ministro Ernest Lluch, artífice de la icónica Ley General de Sanidad de 1986. La huella de sus colillas mientras fumaba trabajando siguen ahí presentes. Hay muchas anécdotas detrás de esos escritorios.

Pues bien, cuando el Director estaba recogiendo sus cosas, haciendo limpieza, sacando cajones y ordenando papeles en el escritorio de su despacho en el edificio Semillas, se encontró, en unos recovecos que no conocía en forma de cajones ocultos, documentación de trabajo de hasta tres jefes de Gabinete anteriores. Había papeles de los años ochenta, noventa y de 2012. Y puede que también, no estaba seguro, algún papel y anotaciones de algún vicepresidente del que los directores de Gabinete de la Presidencia del Gobierno posteriores heredaron la mesa. Le hizo mucha gracia. Aquellos papeles, que irían directamente al archivo, habían estado conviviendo con él durante tres años. Y lo sintió como un guiño, un «hasta luego» de aquellos escritorios que tenían vida propia y accedían a descubrirle, antes de su marcha, algunos de sus secretos, varios de los cuales se quedarían solo con él, pues no se los contó ni al Presidente. Sonrió. Aquel momento sonaba como un conticinio, una de esas horas de la noche en que todo está en silencio.

Fue inevitable entonces que el Director, que era muy amigo del duque de Arjona —uno de los cinco hijos de la duquesa de Alba—, recordara en ese momento una anécdota que le contó su madre al hilo de un hermoso escritorio que le desapareció a su abuelo, el duque de Alba, en el palacio de Liria durante los bombardeos de la Guerra Civil. Un día, Franco convocó a su abuelo a una audiencia en El Pardo y allí se lo encontró, literalmente, sentado en su mesa.

«Esta mesa es mía», le dijo entonces al dictador. Y para demostrarlo le preguntó: «¿Ha podido abrir su excelencia todos los cajones?». La respuesta fue: «No, señor duque». Entonces, como por arte de magia, haciendo una maniobra que solo él conocía, el duque consiguió abrir los cajones del escritorio. Allí estaban todos

sus documentos secretos. Dos días más tarde, la mesa fue devuelta a su residencia. Tiempo después, el duque de Arjona le reconocería al Director que ellos también habían intentado abrir el escritorio, desmontando incluso algunas piezas, pero con idéntico «éxito» que el Caudillo.

Desde el inicio del nuevo Ejecutivo y durante sus primeros meses, hubo muchas personas en España que no entendieron la marcha del Director. Algunos tenían un propósito bienintencionado en la búsqueda de un porqué, otros en absoluto. Como siempre sucede, estos últimos quisieron cobrarse derrotas pasadas frente al Director. «Tenemos que entregarte a ti».

En política, la mentira suele coger el ascensor, mientras que la verdad va por las escaleras. Y, créanme, son muchos pisos. Pero la verdad acaba llegando al último piso. Y hoy aquí la tienen, es suya.

¿Qué ocurrió al día siguiente?

Fueron The Beatles los que decían aquello de «Get Back», ¿verdad? «Vuelve, vuelve adonde alguna vez perteneciste». Fue en aquel legendario concierto en una azotea en 1969, su última actuación juntos. Pues eso hizo el Director, volver adonde pertenecía. No tenía aquellas barbas de las leyendas de Liverpool, pero se dejó una melena que tardó demasiado tiempo en cortarse.

Ese verano de 2021, mientras se recuperaba en San Sebastián de las consecuencias físicas y mentales de la operación, del enorme desgaste político de aquel semestre antes de irse de la Moncloa y de las traiciones (que las hubo), el Director leía las reacciones que se seguían suscitando a diario en los medios de comunicación en torno a su marcha y las motivaciones con las que nacía aquel nuevo Gobierno. Dio entonces en un periódico con una carta al director que narraba el testimonio de un hombre al que se le había muerto su esposa.

Las cartas al director siguen siendo una fuente de información de primer nivel sobre lo que está pasando en nuestra sociedad, como las que llegaban al Presidente en el Departamento de Comunicación con los Ciudadanos. Las cosas que no decimos se quedan

atravesadas en la garganta si no lo hacemos. Y, la verdad, eso nunca es bueno. Desde lo más profundo de nuestro ser, lo que no sacamos a tiempo acaba protestando, revolviéndose, peleando por salir de una u otra manera. Escribir es siempre una forma muy saludable de empujarlas hacia fuera. Por eso, hay que atender siempre esas cartas al director que aportan contenido primario de calidad, un formato realmente mágico que nunca deberíamos dejar desaparecer y que sigue dando información singular a cualquier estratega.

Aquel marido necesitaba decir algo a la sociedad sobre su esposa fallecida. Eligió un formato poco habitual, minoritario en nuestros días, lo que hacía su reflexión mucho más especial. Quería mostrar lo que sentía y ya lo creo que lo hizo.

Hablaba de su mujer, extraordinaria. La había conocido en la universidad (como el Director a la Capitana) en octubre de 1975, cuando todo iba a ser posible y todo estaba por hacer para ambos.

Vivieron juntos cuarenta y cinco años de complicidades y emociones. Su marido —escribía— la lloró por todos los sitios, caminando y caminando hasta la extenuación mañanas enteras en los parques, por la calle, en el metro, en la cola del supermercado y escribiendo esas mismas líneas para el periódico. Y nadie nunca, a pesar de verle llorar, se le acercó a preguntarle si le pasaba algo.

El Director lloró leyendo aquella carta. Sinceramente, intensamente, profundamente como Savage Garden en su canción. Se puso en su lugar tras la lectura. Así es como se sintió aquel largo verano, esos meses en Donosti en los que se decía una y otra vez: «Hay que cambiar el mundo, pero hasta que eso ocurra lo que tienes alrededor es lo único que tienes. A la política se llega con la maleta hecha».

Ese fue el día, también, en que decidió que algún día contaría esta historia. El día del silencio de los que creía próximos que le dijeron nada más salir de la Moncloa que se fuera a trabajar al extranjero. Algo que le sorprendió sobremanera y que ya había decidido no hacer quince años atrás, como ustedes ya saben, en sus inicios como consultor. Ese fue el día, igualmente, en el que nunca

se olvidaría de tres tipos de personas: quienes le ayudaron en sus momentos difíciles, quienes le abandonaron en esos momentos y quiénes se abstuvieron.

Cuando te marchas de un palacio como la Moncloa, todo el mundo se pregunta por qué. Es un palacio. Nadie quiere creer que lo haces voluntariamente. Esas mismas personas suelen olvidar que el camino del éxito consiste habitualmente en aprender a vivir y a convivir con la misma realidad una y otra vez desde diferentes puntos de vista, en distintas etapas y épocas siendo uno más. Y también en saber decir adiós después para mejorar e ir pasando de un estadio a otro, reinventándose como uno más otra vez.

También hubo quienes nunca quisieron entender, pocos, el papel del Director como un profesional independiente y libre. En realidad, nada tenía que ver con ser o no del partido, sino con quién ocupaba el espacio de la Dirección del Gabinete de la Presidencia del Gobierno de España. Ocupar espacios de poder, en suma. Nada más. O nada menos. Esa visión no profesional de un Gabinete presidencial, que todavía continuaba en algunos cenáculos, entroncaba con una gran tradición de siglos y que el siglo XXI debe desterrar.

España ya tenía acumulados quinientos años de historia al respecto con los denominados entonces «ministros principales». Desde los tiempos de esos validos, debería haber sido, siempre, una constante a evitar. Desde el duque de Lerma al cardenal Richelieu, del duque de Olivares al cardenal Mazarino o desde el duque de Buckingham a Concini, Enzlin y Griffenfeld.

A estas poderosas figuras históricas se les consideraba «los favoritos» y al jefe de gabinete se le incluye en ese saco, como un Rasputín. Grave error. Ya desde el origen mismo de la palabra, *favor,* que nos sitúa en la Francia del siglo XVI, con su equivalente en español o inglés como «ministro privado» o «valido». La propia expresión *private,* si me permiten, ya tiene un punto vacilante.

¿Qué tiene que ver el Palacio de la Moncloa con todo ello? Nada. Se trataba de un mundo remoto donde los cortesanos se disputaban

el poder tejiendo complicidades, redes de intrigas. Es indudable que todavía perduraba esta visión entre una parte de los cuadros dirigentes de las formaciones políticas españolas, y que hay quien quiere que, como en la «yenka», a cada avance de profesionalismo haya dos pasos hacia atrás.

Cuando esto sucede y este tipo de personas vuelven, la política como problema se dispara en las cifras.Y no sería casualidad que hoy el 90 % de los españoles volviera a desconfiar de los partidos políticos y sus líderes. Es mayoritaria además la percepción negativa entre los ciudadanos, que consideran que esos perfiles beben de unas prácticas palaciegas a desterrar por completo y son muy conscientes de que su democracia, como sistema institucional, está inscrita en un entorno cultural más amplio, la Unión Europea e Iberoamérica. Lugares donde a su vez debemos ejercer una influencia directa, promoviendo valores y supuestos que exigen un Palacio de la Moncloa fuerte, metódico e internacional dirigido al mismo nivel de excelencia que sus homólogos históricos en el Palacio Chigi en Italia, el Elíseo o Matignon en Francia, la Cancillería en Alemania, Downing Street en Londres o la misma Casa Blanca en Washington. A eso se dedicó en cuerpo y alma el Director desde 2018.

Esa visión no profesional no la avalaba nadie en los tiempos actuales, pues no era propia de tan alta magistratura en el siglo XXI, y termina por confundir una institución con la ideología de un partido, cuando no con la propia formación política. El poder tiene el defecto de construir personajes que sustituyen a las personas y, si hay una persona que nunca deba caer en ello porque ha de estar en sospecha permanente con todos, esa es el jefe de gabinete del presidente del Gobierno.

El consejo presidencial exige, cómo no, un lenguaje de lealtad que proviene de hondas raíces clásicas, dotado —si quieren— de sutiles matices de significado para hacer que las cosas sucedan en beneficio de los ciudadanos. Eso siempre será así. En la Presidencia del Gobierno de España, como en el resto de grandes democracias

de nuestro entorno, se habla además el lenguaje del poder, un idioma de tintes sacros, de máximo respeto institucional, en el que al presidente se le llama presidente, al director, director, al ministro, ministro, y al rey, señor.

Pero ese lenguaje del poder tiene también sus propias claves técnicas y profesionales en las democracias plenas sobre cómo dirigirse de manera profesional a través de un informe o comunicación al máximo mandatario. Hay que saber cómo redactar, explicar o presentar un consejo o recomendación a un presidente. Y hay que saber decirle que no, sin miedo a las consecuencias. Al Director le gustaba hacerlo a través de un lenguaje directo, reflexivo y constructivo. No marcaba diferencias en el tono entre un sí o un no. Es precisamente ahí donde un jefe de gabinete es distinto a otro. Los hay que se especializan en no decir nunca no al primer ministro, y los hay que lo hacen con la misma naturalidad que dicen sí. En el terreno de las recomendaciones debe ser así.

El cliente de un jefe de gabinete son los ciudadanos, no el presidente. Se tiene que dedicar al servicio público y centrarse en el interés general. Su misión, precisamente para proteger a este y que tenga éxito, es conectar el interés general con su agenda específica presidencial. Ese es el servicio público al que se dedica. Ni más ni menos. Cualquier otra jerarquía pondrá en peligro la elaboración de las recomendaciones más valiosas para construir un puente ancho y fuerte entre los ciudadanos y su presidente. Y es ahí donde entra el arte, la ciencia y el deporte que es también la política como servicio público.

Los mejores presidentes saben que no es menoscabo alguno de su grandeza ni, por supuesto, derogación de suficiencia, recurrir al consejo de un jefe de gabinete fuerte. La Moncloa es la mayor operación política de España y no un centro de patronazgo político. El jefe de gabinete que con sus recomendaciones sea capaz de concretar personas, políticas, programas, tiempos, escenarios y mantener las distancias con todos será el más fuerte. Para ello en la presidencia moderna se requieren dotes estrictamente profesionales,

cuanto más alejadas del partidismo mejor; además, si se quieren obtener grandes resultados a largo plazo, debe rodearse de los mejores en sus campos, sean del partido o no. El jefe de gabinete debe dominar las tres dimensiones: el tiempo táctico, el estratégico y el histórico. Y eso solo se logra en equipo. Ese era el «Gabinete total». Pero esta visión de «gabinete total y global» quedó congelada en el tiempo tras la marcha del Director. Como en aquel sencillo de Philip Oakey «Together in Electric Dreams», permanecería, pero solo en sueños eléctricos.

La paz que trajo su decisión de parar se perturbó durante algún tiempo en ese último semestre de 2021, pero no llegó a más debido a tres apariciones públicas, muy medidas, donde el Director dijo lo que quiso decir con el propósito de que cesaran las hostilidades; simplemente con el hecho de mostrarse a la luz y dar aquellas entrevistas, todo se detuvo. Ser un profesional independiente y libre tiene un precio. ¿Han escuchado «Bitch», de Meredith Brooks?[32] Pues era como ponérsela en bucle. El Director no era del partido y eso nunca podría cambiar. Podían seguir mirándole confundidos y no les culpaba por ello. Así es como él entendía la política, de una manera distinta a la partidaria, militando ante todo en su profesión. Esa era y siempre sería su naturaleza. Estaba en su forma de narrar, en su modo de templar el ritmo, de plantar cara y de trabajar frente a lo establecido. El principal cliente de un jefe de gabinete es la ciudadanía y el presidente tiene éxito cuando el director de gabinete hace lo que necesario para que no se aleje del mandato ciudadano. Así es como se gana y se trasciende.

De esa experiencia sacó una última conclusión, tal y como escribió Kafka en uno de sus aforismos más famosos, lo más importante cuando a uno le clavan una espada en el alma es tener la mirada tranquila, perder la menor sangre posible y absorber el frío de la espada con la frialdad de una piedra. Y a causa del corte, después del corte y gracias al corte, volverse invulnerable[33]. Hay quien no te querrá conocer nunca, aunque tenga la oportunidad de tenerte delante. No te preocupes. El Ministerio más decisivo es el del

Tiempo, porque es la cartera más importante de todas y la única que solo depende de lo que tú hagas, de tu humildad y trabajo. La cartera que siempre pone todo en su sitio.

---

[31] Icónica canción sobreexplotada en series médicas, incluida en el disco *Eyes Open* del año 2006.

[32] *One hit wonder* de 1997, que todavía sigue sonando recurrentemente en las radiofórmulas de nuestro país. Su estribillo es inolvidable porque proclama con orgullo, en primera persona, que es una zorra, una amante, una niña, una madre, una pecadora, una santa… *(I'm a bitch, lover, child, mother…).* Y no se avergüenza. Sí, segurísimo que les suena.

[33] Aparece en *Cuadernos en octavo*, si bien en muchas otras recopilaciones de este autor se conoce la cita como el «aforismo n.º 62».

Capítulo 26

REENCUENTRO

Un jefe de gabinete debe saber que la mayoría de los análisis políticos reflejan más sobre la personalidad, intenciones y el momento vital del que los promueve que rasgos, comportamientos y tendencias sobre el estado de ánimo de los ciudadanos. A ese clima súmenle la importancia de las palabras, la materia prima del oficio de los representantes públicos. Y es que, aunque en política predomine fundamentalmente su fugacidad, como decía Cayo Tito: *verba volant*, *scripta manent* o, lo que es lo mismo, las palabras vuelan, pero lo escrito aquí queda. A veces en política hay días de futuro pasado. Y el Director viviría uno de ellos.

Era el 30 de mayo de 2024. Y el Congreso de los Diputados estaba aprobando, en un pleno muy tenso, la ley de amnistía para la etapa del *procés.* Salía adelante con 177 votos a favor, 172 en contra y ninguna abstención. Su denominación oficial fue «Ley Orgánica de amnistía para la normalización institucional, política y social en Cataluña». Era inevitable para el Director recordar cierta fecha y cómo llegaron a ella cuando todavía estaba en el Gobierno: el 21 de junio de 2021.

El Presidente anunciaba entonces en el Gran Teatre del Liceu de Barcelona los indultos a los presos del *procés.* Faltaba menos de un mes para que el Director se fuera del edificio Semillas. Fue un día muy especial para él, pues mientras se desplazaba junto al Presidente a Barcelona recordó aquella primera llamada que realizó al que era jefe de Gabinete del *president* de la Generalitat de Catalunya cuando entró por primera vez a su despacho en la Moncloa. En lo político, profesional y personal, participar de aquel

reencuentro daba todo el sentido a los tres años que había estado al frente del Gabinete de la Presidencia del Gobierno y aquellos primeros pensamientos políticos en la universidad sobre su idea de España.

En su mensaje de fondo, el Presidente proponía avanzar hacia un «nuevo proyecto de país». «I som on som. I som on som», dijo en aquel discurso que ultimó, como siempre, mano a mano con el Director, recordando los versos magistrales del gran poeta catalán Miquel Marti i Pol, que en castellano dirían más o menos algo así como: «y estamos donde estamos, más vale saberlo y decirlo / y asentar los pies en la tierra y proclamarnos / herederos de un tiempo de dudas y de renuncias / donde los ruidos ahogan las palabras».[34]

Con los indultos a los políticos presos se quería decir no a la discordia, a dejar de seguir «encerrados con un solo juguete»,[35] como diría Juan Marsé. Demostrando que la democracia con lo que es más fuerte y poderosa es primero con las emociones que dan sentido a nuestros valores y, a partir de ellos, con las razones y el diálogo. Aquel día la democracia española volvió a demostrarse a sí misma que podía ser imparable cuando estaba dispuesta a convencer.

España estaba entonces, una vez más en su historia, ante la suma inconmensurable de los cálculos errados de todos, ante una realidad de confrontación territorial que nadie quería. Los indultos demostrarían que no había por qué seguir así indefinidamente. Pero en aquel momento fue una gran audacia que decidieran compartir y explicar en abierto, por respeto a la ciudadanía, esa propuesta de decisión presidencial veinticuatro horas antes de su deliberación y aprobación posterior en Consejo de Ministros.

El Director, como Jefe de Gabinete de la Presidencia del Gobierno, siempre había sido claro en su recomendación al Presidente en materia de convivencia democrática. La clave para ganar la Moncloa estaba precisamente ahí. Su posición era la misma que antes de gobernar y lo sería después. Tenía un criterio nítido desde los hechos

del 1 de octubre de 2017 y lo mantuvo tanto durante el transcurso del liderazgo del Gabinete presidencial como después en sus escritos o intervenciones en los medios fuera de la Moncloa. Cualquiera que le conociera sabía que así era.

Creía firmemente en una política de convivencia que estructuraba en tres fases: primero, el castigo, aplicando el artículo 155 de la Constitución española a quienes habían vulnerado la legalidad como se hizo en 2017; segundo, los indultos, perdonando a los políticos presos por sus actos cuando llegara el momento adecuado (2021), y tercero, el olvido, aprobando una ley de amnistía que beneficiara a todos los perjudicados por la etapa del *procés* (2022, en su calendario particular en los memorándums de la Moncloa). El Director defendía aprobar la amnistía en la misma legislatura que se aprobaban los indultos. Quería que los españoles votaran esa política de convivencia en su conjunto y que las generales fueran un referéndum sobre esa idea de España que pasa página y mira hacia adelante, hacia la España plurinacional. La amnistía, más que una figura jurídica, es la mayor práctica de magnanimidad en una democracia. El impacto político sería enorme. Y el ejercicio de didáctica democrática ejemplar.

Apostaba por seguir dando nuevos pasos para enviar definitivamente al olvido las consecuencias jurídicas, económicas y sociales del *procés.* Marcando el paso. No tenía miedo a las urnas y estaba convencido de que esa claridad reforzaría al PSOE como primer partido político de España. No se hizo.

De hecho, tuvo que escuchar de todo en varias reuniones internas como jefe de gabinete por apoyar los indultos y la amnistía en sus intervenciones, porque, erróneamente, había personas en el Ejecutivo que consideraban que los indultos eran constitucionales y la amnistía no. Era por momentos desagradable, porque insistían en disquisiciones técnicas alejándose del principio democrático. Pero así lo decían en abierto en los medios de comunicación, con ciertas contradicciones entre sí, algunos apelando tras los indultos a reformas del Código Penal porque… ¡La amnistía era

inconstitucional! Pero para él no lo era. Y, claro, tuvieron que tragarse sus palabras con el tiempo. Hubiera sido conveniente releer *El parlamento de las aves* de Geoffrey Chaucer.[36] Ahí tenían al Congreso aprobando una ley de amnistía.

Lo que le resultaba más sorprendente al Director era que las mismas personas que pontificaban dando cátedra sobre la inconstitucionalidad de la amnistía también dudaron mucho antes, por ejemplo, de la presentación de la moción de censura en 2018 y, cómo no, de la aplicación junto al PP antes aún del artículo 155 de la Constitución española. *El Manual* es claro, lo que les sucedía es que en política algunos conceptos son como las abejas, cuanto más los evitas, más te rodean. Cuanto más te esfuerzas en alejarlos, más expuesto estás a la polinización.

El Director siempre fue coherente en todas y cada una de estas etapas. Y todas las personas de izquierdas y de derechas que, en público y en privado, conocían sus posicionamientos siempre se lo valoraron. Final de etapa para un asesor no quería decir final de trayecto ni de proyecto. Se trataba de una convicción democrática que expresaba antes, durante y después del Palacio de la Moncloa: «Si el principal partido que sustentaba el Gobierno tuviera 176 diputados, la mayoría absoluta de la Cámara, los indultos y la amnistía serían igualmente necesarios». Esa era su tesis. Valiente.

Al Director le gustaba además explicar que la amnistía no contradecía los valores constitucionales. No era tampoco un indulto general prohibido en nuestra Constitución (artículo 62.i). Así lo recogió en diferentes informes. No había incompatibilidad, ni tan siquiera en términos históricos, pues la Constitución de la Segunda República española de 1931, si bien en su artículo 102 prohibía los indultos generales, posibilitaba precisamente a la vez que hubiera amnistías que acordara el Parlamento. ¿Por qué entonces sí y ahora no?

Se trataba, como todo en la vida, de hacerla bien. Y eso implicaba, sobre todo, tener preparada una correcta interpretación de los tribunales a los que corresponde su aplicación. Las

democracias tienen sus instrumentos para fortalecer la convivencia democrática y requieren tiempo, energía e inteligencia estratégica.

La amnistía era, por tanto, técnicamente el único mecanismo capaz de resolver todas las consecuencias penales, contables y administrativas presentes y futuras derivadas de cualquier proceso político, porque afectaba directamente a los hechos. Y estaba presente en nuestro ordenamiento jurídico sin necesidad de que la mencionara la Constitución, como tampoco explicita otras cuestiones.

En realidad, con nombres variados, se habían articulado ya distintas amnistías a través de diferentes fórmulas jurídicas. La pregunta era: ¿cuándo fue la última amnistía en España? De hecho, había tenido lugar hacía relativamente poco, en 2012, y fue, como tantas otras, una amnistía fiscal con un título muy poco transparente: «Introducción a diversas medidas tributarias y administrativas para la reducción del déficit público».

Acordar una amnistía democrática no requería, por consiguiente, un debate constitucional categórico, sino el reconocimiento de un conflicto político y de un principio rector: que el Congreso hablará con todo el Congreso para pasar página.

Impulsar la amnistía era además lo más conveniente. España se merecía entrar en una dinámica de negociación y acuerdo, una política más fluida, más ágil. El país debía empezar a moverse y a funcionar de otra manera, desbloqueando la vitalidad atrapada entre tensiones y disputas inútiles. Era el momento de echar todo al olvido por tres razones: primero, porque la democracia no se sostenía en el vacío. Necesitaba, para ser más fuerte, de conversaciones políticas, ingenio e impulso; segundo, porque España había cambiado y la generación de la democracia esperaba cambios; y tercero, porque, aunque muchos parecieran encerrados en sus propias lógicas, existía ya entonces una mayoría parlamentaria abrumadora dispuesta al reencuentro total.

Pero estas no eran las únicas razones del Director en 2021 para apoyar la amnistía tras los indultos. Había muchas más, como que

España era fruto de un pacto. En los años setenta, fue la política de concordia la que hizo posible la primera de dos amnistías, lo que permitió un lugar de encuentro entre las Españas desgarradas durante siglos y construyó democracia al aproximar a los herederos de la contienda civil. Aquellos hijos de los vencedores y vencidos. Y, como todas las amnistías en nuestra historia, hubo momentos largos de tira y afloja. Vergonzosos pelos en la gatera, como el perdón a los franquistas por sus crímenes, que nunca se debatió.

La única discusión de aquella primera amnistía había sido sobre qué demócratas la merecían o no. Y alcanzó prácticamente a todos menos a la valiente Unión Militar Democrática (UMD), constituida por aquellos que habían sido expulsados del ejército por conspirar para que hubiera democracia. Quedaron liberados los encarcelados, sí, pero sin el reingreso en el cuerpo militar. Pasando —aquí sí— de las musas al teatro. Su exclusión de la primera amnistía de 1976 tuvo como consecuencia mantener esta cuestión abierta hasta la amnistía de 1977, donde se volvió a tropezar con el mismo problema, solamente resuelto diez años después. «Hoy no cabe, ya veremos más adelante», les dijeron a aquellos militares demócratas durante la Transición. Y eso que en España ya se había legalizado hasta al PCE, dando por buena en este y otros aspectos los protagonistas de aquella época la categoría de la posibilidad objetiva de Lenin. Pero no a los demócratas de la UMD.

Convenía, por lo tanto, sacralizar menos la amnistía del 77 y dejar de decir que unas eran válidas y otras no. La sombra de la UMD siempre estaría ahí y, paradójicamente, así se inició la democracia, sin rendir tributo a los militares demócratas, a esos que intentaron lo más difícil: promover un ejército y una sociedad democrática en plena dictadura, como en Portugal. El reconocimiento lo haría una gran ministra de Defensa socialista treinta y tres años después con un acto en el Congreso, la entrega de la Cruz Militar y una declaración oficial del Consejo de Ministros.

La amnistía, cómo no, necesitaría su tiempo de gestación. El legislador debía precisar su régimen jurídico para que fuera

constitucional y, también, conceptualizar muy bien en qué consistía el olvido y su alcance, cuáles fueron los hechos, cuándo y a qué sujetos afectaba, y dejar muy claro que no se trataba de una cuestión de justicia, sino de voluntad política. Era la sociedad española representada en la soberanía nacional, el Congreso de los Diputados, la que decidía libremente abrir un nuevo periodo en el que no volvieran a cometerse los errores del pasado.

La amnistía era, en esencia, un pacto de estado que debía tener su encaje constitucional. Y en España en los pactos de Estado caben todos y, como nuestra historia democrática acredita, por supuesto también los nacionalistas. Este era el marco, un pacto de estado. La amnistía haría de España una democracia mucho más fuerte. No humillaba a la generación de la Transición, la recordaba; porque una democracia es sólida cuanto más busca la concordia. La amnistía necesitaría «pontífices», verdaderos «constructores de puentes» en el mejor sentido de la palabra, y sobraban los que los volaban. Y el Plan de Comunicación sería un reto enorme, necesitaría de un campamento base, una plataforma de aliados y muchos *sherpas* para coronar ese nuevo ochomil.

Cada país tiene sus costumbres e historias y las amnistías, como los indultos, estaban a la orden del día. España era uno de los países líderes de Europa y la suya no sería ninguna excepción. Solo había que echar un vistazo al viejo continente para ver cómo las amnistías habían campado a sus anchas en Portugal, Reino Unido o Alemania.

Pero en España nada sucedió como podía haber ocurrido. Tras la marcha del Director, la amnistía no se aprobaría antes de unas elecciones, sino tres años después y tras una derrota del Presidente para mantenerse en el Gobierno. Aunque no adelantemos acontecimientos ni páginas.

El Director estaba convencido en 2021 de que, si se obviaban las respuestas específicas que unos y otros podían tener sobre la organización territorial, era seguro que el acuerdo sobre los principios democráticos era muy vasto, fuerte y profundo en España. Si nuestra división derivara de la imposición de una práctica

religiosa, de estar dentro de Europa o no, de propugnar una sociedad patriarcal frente a una feminista o un sistema autocrático frente a uno democrático, si eso fuera así, pues evidentemente deberíamos desconfiar de las posibilidades de la negociación y el acuerdo, porque las diferencias serían muy difícilmente salvables.

Pero, en realidad, todos contemplamos nuestro porvenir inscrito en el proyecto europeo. Todos nos adherimos a un Estado social y democrático de derecho. Todos respaldamos una sociedad pluralista, respetuosa con la diversidad territorial. Todos propugnamos una sociedad defensora de la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres. Todos defendemos, o al menos la mayoría, un Estado aconfesional. Y todos lo hacemos con base en la ley, profundizando en la democracia para hacerla más fuerte. Y una democracia robusta siempre está abierta a multitud de proyectos que dirimen sus diferencias votando.

Por eso, en política —lo sabemos muy bien—, el tiempo siempre es peligroso. Suele ser demasiado innovador y nunca cura por sí solo las heridas. Para que hubiera amnistía, hacían falta valor y muchas manos, algunas conocidas y otras invisibles, dispuestas a hacerse cargo. Se necesitan personas que no tengan que ponerse de puntillas en una foto.

Y que entiendan el verdadero porqué de todo: vivimos juntos desde hace cientos de años y lo que haya de ser nuestro futuro lo decidiremos juntos. Ese siempre sería el principio democrático más poderoso. Pero, precisamente por ello, la victoria en democracia tiene todo que ver con la forma en que perseguimos nuestros ideales. Y eso implicaba el reconocimiento de todas y de todos y de los derechos de todos y de todas en un proyecto común en el que la democracia, la libertad y la ley son indivisibles. Recuperando todas estas bases para el reencuentro, el sí a la amnistía política tras el 1-O, el 155 y los indultos valía mucho la pena. Cambiaría por completo la dinámica política del país y beneficiaría a largo plazo a todo el arco parlamentario, de izquierda a derecha. Y eso era lo mismo que

decir que, por extensión, la amnistía beneficiaría al conjunto de todos los españoles.

El Director recordaba también cómo en sus escritos el autor canario Benito Pérez Galdós nos había enviado una recomendación a los españoles del futuro. La encontrarán en *El equipaje del rey José,* la primera novela de la segunda serie de ese gran friso narrativo que son los *Episodios Nacionales*. Galdós escribe: «Escuchen, por favor, el mensaje que mandan los muertos: reconocimiento, reconstrucción y perdón».

Para que hubiera un reencuentro pleno, algún día, tras la amnistía, había que hablar también de «nación» sin complejos. Cuando la Constitución española del 78 introdujo la palabra «nacionalidad», los constituyentes eran muy conscientes de que al utilizar ese término —está en todos los debates a golpe de un clic— abrían una pequeña puerta a su equivalente, el concepto «nación». Algunos distinguen nacionalidad de nación porque la segunda tiene una estructura organizativa marcada, como diría el ministro Ernest Lluch, pero en términos de presupuesto político son almas gemelas.

El Director, en sus apuntes para *El Manual,* tenía anotadas dos conclusiones. Una, en España, como comunidad de comunidades, estudiar cómo perfeccionar nuestro modelo territorial es lo más natural para afrontar los cambios a los que nos enfrentamos en este siglo XXI; y dos, debatir sobre nuestras naciones o nacionalidades será siempre discutir sobre lo que ya somos, porque estas palabras están timbradas en la Constitución. La generación de la Transición no era una generación sin antecedentes.

Y, por supuesto, había que hablar sobre una autodeterminación para recordar, que, por cierto, ya se votó durante la Transición. Al igual que le sucedió al PSOE con la enmienda sobre «la República» que perdió, Francisco Letamendía, de Euskadiko Ezkerra, presentó la suya a favor del derecho de autodeterminación en 1978 durante el proceso constituyente. Si la releen hoy, verán que era una enmienda técnica de procedimiento, una adición al título VIII realmente curiosa. Pues bien, su rechazo fue mayoritario y transversal, y prevaleció en

el debate una conclusión: «¡Ya nos hemos autodeterminado!» (junto a todos los pueblos de España, se entiende). Esa semillita no se sembró con el *procés,* sino que siempre estuvo ahí. Y eran las urnas y los ciudadanos los que ponían en cada momento todo en su sitio, cuando confrontaban los proyectos políticos. En eso consiste la democracia. En debatir sin miedo y con confianza.

Y, si se quería seguir siendo una democracia plena, como visión había que realizar también un diagnóstico adecuado. Todas las instituciones debían completar su tarea. En primer lugar, la justicia española hizo su trabajo con lo sucedido en Catalunya y determinó que hubo delitos por los que los condenados pisaron la cárcel; en segundo lugar, el Gobierno de España en 2021 puso todo su capital político al servicio de la convivencia democrática e hizo su trabajo aprobando unos indultos a los políticos presos; en tercer lugar, el Congreso con una ley de amnistía, para que los delitos que ya se juzgaron anteriormente no se volvieran a juzgar, hacía lo suyo aprobándola.

Y este último paso era muy importante, porque la justicia, el Poder Judicial, tuvo su momento, el Ejecutivo el suyo y ahora tocaba el de la política con el Poder Legislativo. Tras los recursos, podría llegar, cómo no, el momento en que el Tribunal Constitucional y el Tribunal Superior de Justicia de la Unión Europea tuvieran que hacer su tarea sobre la ley de amnistía, como así hicieron con posterioridad. En eso consistía el Estado social y democrático de derecho. No solo en poner todo el prestigio político en una ley que tiene que ser constitucional y reparadora, sino en que amnistiara todo lo sucedido en Catalunya con todas las garantías jurídicas. Y aquí la palabra «garantía» era el equilibrio democrático. El objetivo era «todos dentro. Volviendo a hacer política de nuevo». Ese «todos dentro», que bautizó un gran periodista muy amigo del Director, valía mucho la pena porque cambiaba, como decíamos, toda la dinámica política.

Por eso, esta mayoría absoluta del Congreso que quería pasar página debía afirmar sin complejos que, aunque era un camino lleno

de obstáculos institucionales y políticos, esa ley de amnistía era el camino que la democracia española merecía. Un camino que respetaba la separación de poderes y que defendía que, a cada poder, lo que le corresponde, pero en este orden: el Legislativo haciendo las leyes y el Judicial haciendo cumplir la ley.

Catalunya era —ya lo saben— el pegamento de todas las legislaturas en España, la clave de bóveda que determinaba el signo político de los gobiernos en Madrid D. F. y sus efectos. El conocido *procés* hizo de España un país más escorado a la derecha y más radial, al renunciar la Generalitat de Catalunya a participar en la política española. Fue esa «gran renuncia» el gran clavo del abanico. Y gracias a ello, y durante demasiado tiempo, Madrid D. F. había actuado sin contrapesos frente al independentismo y la izquierda. ¿Y saben qué? La moción de censura, los indultos y la amnistía lo corregirían todo por completo. Abrirían un nuevo camino en el que los equilibrios y las balanzas habrían regresado.

El Director pensaba además que, sabiendo que Catalunya quiere ser «nación» —y eso lo demandaban más de un 80 % de los catalanes—, la pregunta clave parecería ser si Catalunya quería continuar con su gran renuncia al *procés* y operar en España a través del reencuentro total. En realidad, como sabían el Presidente y el Director cuando llegaron a la Moncloa, el *procés,* tal y como lo conocían, fue superado, desde el punto de vista técnico, exactamente en el momento en que el independentismo catalán aprobó aquella moción de censura de junio de 2018. Cuando votó sí a aquel Gobierno y dijo adiós al otro. ¿Qué quería ahora la mayoría de Catalunya? Pronto lo sabrían. Ambos. Y lo decimos bien, sí, los dos.

Cuando el Director recordaba aquellos encuentros y reuniones tres años atrás en torno a los indultos y la amnistía, donde defendía como su posición profesional y personal una política de convivencia específica compuesta por el 155, luego los indultos y después la amnistía, volvió a su mente un último momento relacionado con aquel tema en el año 2021. Fue durante una sesión a puerta cerrada

con el claustro de la Universidad de Navarra al hilo de una visita institucional. Preguntaron específicamente por el conflicto político en Catalunya. El Director sostuvo que el reencuentro total haría nuestra democracia más fuerte. Y lo ilustró con el que todavía seguía siendo, en su fuero interno, el mejor discurso de todos los tiempos pronunciado nunca en el Congreso. Decidió responder citándolo.

«¿Qué Dios es más poderoso?» era el título no oficial que daba a aquella obra maestra. Y es que el que mejor respondió a esta pregunta no fue un prelado, sino Emilio Castelar. En su discurso se produce una triangulación deliciosa en torno al debate sobre la Ley de Libertad Religiosa, apoderándose Castelar de los argumentos de su rival en tan solo un segundo. ¿Qué Dios es más poderoso, por tanto? Dice así:

> Señores Diputados, Grande es Dios en el Sinaí; el trueno le precede, el rayo le acompaña, la luz le envuelve, la tierra tiembla, los montes se desgajan… pero hay un Dios más grande todavía, el humilde Dios del Calvario, clavado en una cruz, herido, yerto, coronado de espinas, con la hiel en los labios, y sin embargo, diciendo: «¡Padre mío, perdónalos porque no saben lo que hacen!». Grande es la religión del poder, pero es más grande la religión del amor; grande es la religión de la justicia implacable, pero es más grande la religión del perdón misericordioso; y yo, en nombre del Evangelio, vengo aquí, a pediros que lo escribáis en vuestro Código fundamental, la libertad religiosa, es decir, libertad, fraternidad, igualdad entre todos los hombres.

Se hizo el silencio. Muchos asintieron. Según ese Código, había que tener Fe en las políticas de normalización para la convivencia democrática. Fe en mayúsculas. Se trataba del instrumento más poderoso para el reencuentro total, porque una democracia fuerte no es solo la que perdona (los indultos), sino la que sabe hacer borrón y cuenta nueva (la amnistía). No hay democracia ni más plena ni más grande que una que es capaz de hacer algo así.

El Director era consciente de que únicamente una democracia fuerte y un presidente valiente podían promover los indultos, que eran el perdón individual; únicamente una democracia poderosa y un Congreso audaz podían impulsar una amnistía que era el olvido

total. Y si el Congreso hablaba con todo el Congreso y decidía esa dirección de Estado, nuestra democracia, lejos de extenuarse, sería aún más robusta y europea. Todos estos argumentos ya estaban presentes en sus informes de 2021.

La amnistía terminaría siendo aprobada en 2024. El paso del tiempo generó, eso sí, grandes problemas de comunicación (unas elecciones generales, bajo su punto de vista, la habrían refrendado). Había mucho más ruido del habitual, ensordecedor, que impidió que no se apreciara con claridad lo que realmente no podía ser más que una amnistía en cualquier gran democracia, su razón fundamental: una amnistía política por convicción. Los argumentos del Director seguían siendo igual de válidos que tres años atrás, cuando algunos defendían que era inconstitucional sin serlo. La amnistía sería declarada constitucional. En política, a menudo, cuando se elige un camino, no hay que pensar en términos de si este es correcto y el otro equivocado, sino en que son simplemente diferentes. Y, a veces, el camino adecuado no se encuentra hasta que te has perdido varias veces.

---

[34] El poema se titula «Ara mateix» («Ahora mismo»)y aparece recogido en el libro de 1981 *L'àmbit de tots els àmbits*. Sus versos se hicieron muy populares ya desde el momento mismo de su publicación y, en ese mismo año, Lluis Llach musicó el poema y comenzó a cantarlo en sus conciertos (más tarde lo incluiría en su álbum grabado en directo *I amb el somriure, la revolta*), lo que aumentó de manera exponencial su fama.

[35] Es el título de su primera novela, de 1960.

[36] Poema alegórico inglés del siglo XIV.

Capítulo 27

MOLT HONORABLE

El jefe de gabinete es el asesor más poderoso. El cargo puede ostentar más poder o autoridad que un vicepresidente y tendrá más o menos competencias en función de lo que el presidente del Gobierno decida en cada ejercicio. Por eso, cada director del Gabinete de la Presidencia es único en el tiempo y a cada época le impregna su propio su sello.

Y el tiempo pasó. Y un día cualquiera, tres años después de irse del Palacio de la Moncloa, se produjo una llamada. Era el Ministro, aquel que pudo ser President tras gestionar la pandemia y se quedó a muy poco de lograrlo en las sorpresivas elecciones de Catalunya de 2021 a consecuencia de los pactos independentistas, en aquella lejana campaña que había dirigido el Director tres años antes. Aquel Ministro fue la única persona, en su trayectoria profesional, que le había felicitado públicamente, dándole las gracias en una noche electoral por su trabajo, algo innecesario, pero que dice mucho de su calidad humana. Le telefoneaba ahora porque quería que realizara el mismo papel en su nueva campaña. Se conocían muy bien, habían vivido mucho juntos durante el año de la pandemia, de modo que el Ministro se lo manifestó con una breve frase que sabía que le revolvería por dentro: quería que el Director volviera a hacer de Director.

El Ministro era, y eso es esencial, una de las personas que estuvo en los momentos difíciles. Nunca se olvidó del Director ni se apartó. Al contrario, siempre mantuvo el contacto. Era el líder de la oposición en Catalunya desde 2021 y se iban a convocar las elecciones catalanas. Le llamó desde el Parlament el mismo día del

anuncio de convocatoria. Quería perfilar la estrategia y los mensajes de su primera reacción pública, como en aquella primera campaña juntos y como todos aquellos días de múltiples ruedas de prensa mañana, tarde y noche durante la crisis de la COVID-19.

Ser Director es como andar en bici, nunca se olvida. Para él, además, cada candidato, cada presidente, siempre era único. Conocía bien al Ministro. Sabía que el estado de ánimo en su caso era muy importante. Todos los candidatos necesitan autoconfianza, y lo primero que dijo en aquella llamada para que su amigo sonriera al otro lado es que se tenía que comprar un san Pancracio. El caso es que, aunque parecía una broma, lo decía muy en serio, ya que, aunque nadie públicamente había reparado todavía en aquellos primeros minutos de anuncio de adelanto electoral, los comicios se habían convocado justo el día de su festividad. Tendrían lugar el 12 de mayo.

Y eso en Catalunya tenía su miga, había huellas que indicaban un camino que le iba como anillo al dedo al Ministro, pero además decía la leyenda que el primer *president,* Jordi Pujol, había ganado precisamente las primeras elecciones al Parlament de Catalunya en 1980 gracias a sant Pancraç. Entonces el Pujol candidato no se presentó ante la sociedad como el banquero que era, sino como una persona que rendía culto al trabajo, ahorradora y sentimental, que procedía de una de tantas familias catalanas que en sus casas tenían una imagen de sant Pancraç colgada en la pared que rezaba precisamente el axioma de aquel santo: «Sant Pancraç, doneu-nos salut i feina». Salud y trabajo. Tres meses antes de la votación, Pujol llegó incluso a publicar un artículo en el diario *La Vanguardia* que reforzaba ese perfil de devoto de san Pancracio. Cuestiones de posicionamiento político y de la enorme inteligencia estratégica en lo electoral que tenía detrás.

Todas las elecciones esconden algo y quien da con ello, y conecta con lo más profundo de su sociedad, se lo lleva todo. Esa es la tarea de los estrategas e ingenieros antes de construir un artefacto político. En 2024, ya no se estaba en la Catalunya del 2017 ni había

un 155 aplicado en Catalunya, sino todo lo contrario: gobernaba una coalición progresista, se habían aprobado los indultos y venía la amnistía. Y tenía pinta de que san Pancracio se iba a imponer el próximo 12-M en aquellas catalanas, esto es, salud y trabajo. El poder de san Pancracio y su providencia no eran nuevos en esos comicios. Y, como en una epifanía de James Joyce, era la primera vez además que sucedía esa bendita casualidad. Blanco y en botella, leche.

Catalunya debía elegir *president,* sí, otra vez, pero al mismo tiempo aquella elección tenía la responsabilidad de despejar el juego de fuerzas para que hubiera una legislatura próspera en Madrid para el Gobierno de España, y debía refrendar también la tentativa de amnistía. Como ocurrió con los indultos cuando era el Director en el Palacio de la Moncloa. Tantos los indultos del Gobierno, como ahora la amnistía del Congreso, eran instrumentos con un mismo propósito: la reconciliación sin revanchas y el reencuentro sin reproches. El Director sentía —cómo no para quien le conocía— que ese reencuentro total que había predicado siempre para Catalunya, de tener éxito aquella campaña, podría impulsar progresivamente un entendimiento futuro para el conjunto de España. La convivencia democrática era, es y será siempre la herramienta más poderosa para el avance de una sociedad. Nunca habría posibilidad de avance en España sin ella. Y no podía borrarse de aquella encrucijada. Formaba parte de sus convicciones políticas más profundas.

En ese ambiente preelectoral, quien representara con humildad una vuelta a lo básico podría llevárselo todo. La política es arte, ciencia y deporte, como ya se ha dicho, pero, antes que nada, es servicio público. Y la expresión «servicio público» no es tan solo una vocación, como tantas veces decían retóricamente nuestros representantes. Tampoco una afición, una preferencia, una moda o una tendencia. Ni tan siquiera era únicamente una actitud o un gusto. Tampoco una anunciación que emanaba de la llamada de un mártir.

Decir «servicio público» debía implicar sustituir una concepción de las instituciones basada en una élite por otra más humilde y llana. Se trataba de reivindicar una visión más sencilla, más abierta, de la política, la de un gobierno y los ciudadanos, la de representante y representados. Y fue en ese momento cuando en la cabeza del Director empezó a rugir el motor del A4, el dispositivo político estratégico que aglutinaría todos los ingredientes que había aprendido desde sus primeras campañas: ataque (A1), ajedrez (A2), aleatorio (A3) y abierto (A4).

¿Y saben qué? Podrían haberle preguntado lo que quisieran en aquel momento, pero, como en «Baby I Don't Care» de Transvision Vamp,[37] todo le daba igual. Cuando el Director veía una campaña, en su mente ya no le importaba quién había sido, sino quién iba a ser. Era como cuando llovía en Donosti. Le encantaba. La lluvia en Fórmula 1, como en la política, pone a todos los coches al mismo nivel, pero no a los políticos ni a sus ingenieros. Esta vez ganarían y gobernarían. Lo sentía.

El A4 definiría mejor aún las prioridades y algunas otras disfunciones de los anteriores modelos político-estratégicos. Su principal característica sería que se aplicaría en «abierto», sería accesible. ¿Se puede vencer contando punto por punto toda la estrategia? Sí, se trataba de una vuelta a lo básico. El dispositivo sería muy reconocible para todo el mundo: equipo, militantes, votantes y adversarios. Y cuanto más se mostrara la estrategia, más creíble y poderosa sería, porque consistía básicamente en proyectar el escenario futuro si ganaban y no salirse de ahí, mostrando la máxima horizontalidad política. La fusión total de la estrategia se articulaba en muy pocas palabras: «Lo primero, el servicio público».

Durante el período político de 2014 a 2024, se había olvidado durante demasiado tiempo que «representar» quería decir sustituir a alguien o hacer sus veces. ¿A quién? A usted. Sea quien sea, vote a quien vote. No había derecho a esta degradación del discurso público y a tanta polarización. Y el Ministro era la persona idónea, en el momento adecuado, para simbolizar todo lo contrario.

La estrategia política estaba clara, bebería de las bases de la campaña victoriosa de 2021, era una evolución natural de aquella. Sin efectos especiales ni de pirotecnia. Ante todo, una candidatura humana, de personas para personas. Tocaba además incorporar una nueva forma de entender la comunicación política que volvía a exigir una política en abierto, pero ejercida de manera más sobria, sin caer en estridencias y en el ruido por el ruido. El futuro ya comenzaba a abrirse paso. Y, como ven, el A4 del Director iba tomando forma, en un contexto de san Pancracio electoral y con una intercesión celestial como marco para el Día D catalán.

Catalunya, ya lo hemos dicho muchas veces, fue, es y será siempre el pegamento de cualquier legislatura en España, hubiera mayorías absolutas o no, gobernara la izquierda o la derecha. Todo ello hacía siempre de las catalanas unas elecciones muy emocionantes. La vida son círculos y el Director podría cerrar el suyo con el Ministro. Si no se obtenía la victoria tras la apuesta de los indultos y la más reciente sobre la amnistía, el resultado se podría interpretar como una moción de censura política a los seis años del Presidente, del mismo modo que, en 2021, de no haber obtenido la victoria con el Ministro, hubiera supuesto una censura total a su gestión de la pandemia. El Director volvía otra vez al principio. Lo haría con tres condiciones: uno, en agradecimiento al Partido Socialista por las oportunidades que le ofrecieron y nada más; dos, sería con la máxima discreción, pues no supondría su vuelta a la política. Lo hacía para terminar lo que empezó; y tres, siempre y cuando el Presidente diera el visto bueno al Ministro, lo que sucedió.

Prepararon juntos por teléfono esa breve comparecencia en la Sala de Prensa del Parlament, esa primera reacción que marcaría el tono que debía tener su campaña. Cuando tienes estrategia, se ve desde el minuto uno que corres por el carril adecuado. Y así fue, el Director y el Ministro recuperaron una frase de 2021 desde la que construir el alma y la dirección política de aquella nueva campaña. «Catalunya no necesita un candidato, sino un presidente». ¿Se acuerdan? Le seguiría un corpus intelectual que elaboraron para

sintetizar el proyecto: la tercera gran transformación de Catalunya. Y así nació el espacio único de aquella campaña que era el resultado y el fruto de varias y largas reflexiones durante aquel año de la pandemia entre el Director y el Ministro en la Moncloa, y fuera de ella durante los tres años siguientes. Dos palabras condensarían el alma del A4, unir y servir. El futuro eje de la política catalana que ambos escribieron entonces.

El Director se volcó directamente con el Ministro durante los siguientes setenta y dos días hasta la votación. Todos los días mano a mano. ¿Ganarían? En su interior volvía a escuchar a Joan Jett, aquel sonido de guitarras para preparar el terreno. El ritmo sube mientras tocas tu canción favorita. ¿Conocen esa sensación? ¿Cuando te das cuenta de que no pasará mucho tiempo para volver a pisar el césped y ya puedes olerlo? Taco corto, quieres jugar el balón. Sigue sonando esa canción. Y cuando te pasan el primero, lo pasas al espacio y luego vas creando espacios nuevos para tu candidato hasta que marca. Y te dices a ti mismo: sigue poniendo monedas en la rocola, que no pare.[38]

La música es la banda sonora de nuestra vida emocional. Y las canciones, como la política y los libros, se respiran. El Director volvía a sentirlo. Definitivamente, amaba el *rock n´ roll.* Vencieron. En una campaña muy ajustada en la que la mayoría para el cambio político se resolvió gracias a pensar en los pequeños detalles.

Aquella noche electoral en la que volvió a ganar le vino a la mente una palabra árabe maravillosa, *maktub,* que significaba que lo que estaba destinado a suceder siempre encontrará una forma única, mágica y maravillosa para manifestarse. Y ahí la tenían. Cerraba el círculo de las catalanas de 2021. Y pronto vendría la amnistía.

¿Pero qué había sucedido hasta entonces? Seis meses después de haberse ido del Palacio de la Moncloa en 2021, el corazón del Director no solo era de igual tamaño que el de cualquier persona gracias a la operación, sino que fue recuperándose física y mentalmente. Cada mes, su salud había ido mejorando. Y cuando

eso ocurre y lo notas, la alegría se va apoderando de nuevo de tu ser.

El corazón es uno de los órganos más importantes del cuerpo humano. Se encarga de bombear la sangre que transporta el oxígeno y los nutrientes a todas las células. No solo cumple una función física, sino que también está vinculado con los sentimientos que experimentamos. Y las emociones positivas, a cada avance en su salud física y mental, volvían a apoderarse del Director.

¿Han escuchado alguna vez «Hurts So Good» de John *Cougar* Mellencamp?[39] Era un poco eso, esa expresión: «Duele… tan bien». Volver a empezar sienta y duele tan bien. Respiraba aire nuevo. El Director era desde muy pequeño de los que se tomaban las palabras al pie de la letra. Y, aunque nunca se lo contó nadie, cuando se fue de la Moncloa lo primero que hizo fue recordar su paso por Extremadura. Y decidió renunciar al privilegio de un salario durante dos años en su condición pretérita de primer secretario de Estado, dando los mismos pasos que cuando salió de su primer Gobierno, el extremeño, en el que no había prebendas para los ex altos cargos. Caminó exactamente por las mismas huellas que ya había trazado tras su marcha de la Junta. Cuestión de principios. Quería recuperar las mismas sensaciones de cuando todo estaba por hacer. Cuando todo duele «tan bien».

Tras dejar la Moncloa renunció, por tanto, desde el primer día en el que fue posible legalmente en su situación, a la compensación económica de dos años como primer secretario de Estado y volvió a hacerse autónomo, como en 2015. Tocaba recomenzar. En política no hay nada más artificial que el orgullo. El ego es siempre el enemigo. Y decidió volver a constituir una primera compañía. Desde cero y con el mismo núcleo duro con el que llevaba trabajando desde hacía más de diez años. Era un honor seguir contando con la Bilbaína, el Vallecano, Míster Dato y el Lord.

Consiguieron su primer cliente, y luego vino otro, y después otro… Y, a continuación, crearon otra compañía y luego otra, y otra.

Se hace camino al andar. Ahí estaban los pasos que ya habían transitado. Conocían muy bien la hoja de ruta.

Si realmente quieres recomenzar, tienes que saber volver a ser pequeño. Humildad y trabajo.

Mientras él avanzaba en paralelo en su recuperación física y mental, el pueblo de Ordizia le reconocía en su ceremonia anual como cofrade de honor del queso de Idiazábal. Lo había hecho con el *lehendakari* un año antes y con tantos otros vascos, conocidos y anónimos. Lo pequeño es siempre muy grande. La oveja *latxa* volvía a su vida, recordándole a su abuelo, a su tío, a esa saga familiar de pastores. La vida seguía haciendo círculos.

Hubo mucha expectación en aquella edición, con muchos medios de comunicación cubriendo el evento, algo nada habitual según la cofradía, porque aquel acto era su reaparición pública. Tuvo que atenderles en un canutazo. A los periodistas que le preguntaron por el Presidente les recordó que siempre estaría a su disposición, pues era uno más en la sociedad civil. Habían vivido momentos únicos, algunas aceleraciones históricas, y se sentía agradecido y muy afortunado. Dejó claro una constante que siempre le había servido en la vida en sus diferentes etapas profesionales: allí donde esté una persona con la que haya tenido una relación especial, como era el caso del Presidente, siempre la seguiría habiendo. Así finalizó el 2021.

En 2022, ya sin la medicación, con el Adiro también fuera, fue recuperando mucha fuerza física y mental. Y, a tenor de los informes médicos, nunca había estado en mejor forma. Como paciente había formado parte de un grupo de uno de cada mil, el de las personas que nacen con un agujero en el corazón. Ahora había dado el salto hacia el otro lado, era ya uno más de esos mil. Y sus constantes vitales eran mejores que cuando tenía treinta años.

El año 2022 sirvió para coger impulso y renovarse. Para insistir, persistir, resistir y nunca desistir, porque cuanto mayor es el reto, más grande es la recompensa. Ponerse de nuevo en pie siempre sienta bien. Había pasado el final de un año, el 2021, en el que se

trataba de sobrevivir, es decir, de seguir vivo mentalmente a pesar de tener grandes dificultades. Pero, en 2022, además de impulsarse, sucedió lo más importante que a uno le puede pasar en la vida, nació su hija.

En el padre nuestro en *euskara* se dice «egin bedi zure nahia», hágase tu voluntad. Del verbo *nahi*, que significa querer, desear y aspiración. Su hija ya estaba con ellos y, junto a la Capitana, no tenía palabras para definir un sentimiento de tanta felicidad. A partir de ahí, volver a casa y ver cómo crecía su hija se había vuelto algo único. Cuando ya eres un *aita*[40]*,* obtienes un asiento en primera fila para el mejor espectáculo del mundo, ver crecer a tus hijos.

Había sucedido mucho en esos tres años en los que, como ven, ya no era el Director. Pero también hubo cambios en lo laboral. Había abierto un nuevo ciclo vital y profesional al constituir un grupo empresarial especializado en el Top 100 del país y relevante para los principales sectores tractores de la economía española. Estaba compuesto por varias compañías: una casa de encuestas, una firma de comunicación corporativa, una productora audiovisual, un despacho de consultoría en contexto y estrategia como gabinete para presidentes y CEO, una compañía de inversión con la que comenzaba a tomar participaciones sociales en sectores ajenos a la consultoría y que empezaba también a posicionarse en el sector industrial a través de una vertical de consultoría tecnológica.

«Amanecer es renacer», le dijo su hermana. Y, como decía Miguel de Unamuno en aquel precioso texto, vivía al día, en las olas del tiempo, asentado sobre su roca viva.[41] Pero, si había una constante a lo largo de su vida, era que la política siempre volvía a él de algún modo. Y así sucedió, incluso antes de que el Ministro le llamara desde Catalunya para ser President. Mucho antes se produjeron dos acercamientos para que el Director volviera a serlo: el primero, del principal partido de la oposición, el PP. Habían elegido un nuevo líder y querían ganar las elecciones generales cuando las convocara el Presidente.

Fue un 21 de diciembre de 2022. El Director agradeció mucho que se acordaran de él, pero declinó. «Quizás algún día llegue el momento de volver a la política», pensó. Sucedió, como ven, siete meses antes de aquellas elecciones generales de 2023 que el Presidente perdió en voto popular, pero con las que logró articular una mayoría en el Congreso para continuar en el Gobierno gracias a la ley de amnistía. La inteligencia política consiste precisamente en evitar las trampas que el adversario tiende para discutir en el terreno político que él propone y con las armas que solo él elige. Ahí falló el líder de la oposición, que no fue presidente por veinte mil votos en tres comunidades plurinacionales como Navarra, Euskadi y Catalunya. Pocos votos siempre son muchos. Fue determinante y decidió la Moncloa, cómo no, Catalunya, andamiaje institucional de España. Una y otra vez.

La segunda propuesta ocurrió unos meses después, el 29 de marzo de 2023 en el Ministerio de Trabajo, con la vicepresidenta del Gobierno que había sustituido en 2021 a su amigo, aquel Vicepresidente con coleta. Le llamó su jefa de gabinete para convocarle a una reunión donde le preguntaron su opinión sobre el lanzamiento de su candidatura presidencial en Magariños, la cancha de baloncesto donde el Presidente había jugado de adolescente con el equipo local. Había constituido un nuevo partido, Sumar, para aglutinar a todas las formaciones de izquierdas.

El Director estuvo acompañado por una persona de su equipo durante aquel encuentro y, más allá de no entender muy bien la selección de aquel sitio para dar el pistoletazo a su carrera nacional —ajeno a su biografía, como le expresó con claridad—, repasaron la actualidad y le indicó a la vicepresidenta lo más preocupante: presentar su candidatura presidencial a unas generales en unas locales era un grave error. Y además era una doble equivocación ir sin la presencia de Podemos, con quienes estaba protagonizando una incomprensible guerra fría. Fue muy explícito, Sumar sin el motor de Podemos nunca funcionaría. Le comunicó con precisión que se trataba de un auténtico suicidio político y volvió a sentir en

aquel encuentro lo que ya le había sucedido muchos años antes con la ministra Adela de Torrebiarte: a pesar de las expectativas generadas, no sería presidenta. La conversación fue muy agradable y ahí quedó todo.

Estaban muy confundidos en Sumar y era un desbarajuste estructural. Si la izquierda a la izquierda del PSOE quería triunfar, debía crear una oferta electoral completamente nueva, es decir, un partido o coalición, un programa y un liderazgo renovado, y desde la fraternidad. Se trataba de ser el instrumento de consenso de ese espacio que obligara al PSOE a hacer determinadas políticas. Y, dado que los acuerdos presidenciales eran inequívocamente plurinacionales, esas políticas que debían desplegar —no solo económicas y sociales— tenían que transitar hacia una nueva comprensión de España. Ser y estar en el Gobierno, con sus contrafuertes administrativos y burocráticos, les había confundido a todos. Y aquella Vicepresidenta, además, había decidido no devolverles la confianza a quienes se la habían dado a ella antes, a Podemos. Con todo lo que ello conlleva. Esa vicepresidenta dejaría de ser candidata años más tarde.

Ambas ofertas sucedieron de cara a las elecciones generales de 2023, y las agradeció profundamente por el reconocimiento profesional que implicaban. Pero en los dos casos dijo que no.

Unas semanas después, en una comida de verano compartiendo los avances de su grupo empresarial, su Mentor le trasladó, como siempre, sus experiencias en LLYC, y le dijo algo que se le quedó grabado en el alma: «Vas en línea recta. Pero de vez en cuando deberás volver. Ya sabes que no debes estar quieto. Acuérdate de ese Ministro. Tienes que terminar lo que empezaste». El Mentor podía ver el futuro. Aquel 2023 acabaría siendo un año muy triste porque una grave enfermedad se lo llevó esas Navidades. Desde entonces, no ha habido día en el que no lo haya echado de menos y, en ocasiones, sin que nadie lo supiera y de manera muy íntima, había repasado mensajes del pasado entre los dos para encontrar la inspiración. Y, tal y como el Mentor pronosticó, finalmente, el

Ministro le llamó y sucedió. El Director algún día tendría que volver a hacer del Director.

¿Qué pasó en esos meses desde la llamada del PP y la de Sumar? Un jefe de gabinete debe saber que en política no hay nada más difícil que decir la verdad y no hay nada más fácil que la adulación. Y hay que ser muy sinceros, el Presidente había sometido al país a demasiadas dosis de *Kriegspiel.*

Lo explico. Históricamente, en la política española había abundantes ejemplos de esta modalidad alemana del ajedrez de pantalla. Muchos políticos españoles juegan al *Kriegspiel* sin saber que lo hacen. El juego exige tres tableros, cada jugador tiene uno y debe situar sus piezas de tal modo que se tengan en cuenta solo los movimientos propios. Su singularidad es que no se puede ver el tablero del adversario. La misión consiste en deducir la posición contraria a partir de los datos de que se va disponiendo a través de las capturas. El árbitro reproduce las jugadas en el tercer tablero e informa alternativamente: «las blancas han jugado» o «las negras han jugado», pero sin explicar el movimiento realizado. Dirá «imposible» cuando se le indica una jugada que no puede ser ejecutada y solo él anunciará cuándo se produce el jaque. Todo era un poco así en España, que estaba ante una combinación del ajedrez de pantalla con el mítico hundir la flota.

Steve Jobs había sido un enamorado del *Kriegspiel*, pero afortunadamente nunca lo recomendó para los negocios. Decía que a veces la vida te pega en la cabeza con un ladrillo y se trata de no perder la fe. El ladrillo para el Presidente fueron las elecciones autonómicas y municipales del 28 de mayo, resultado de la gestión realizada por la Moncloa en aquellos dos años en los que solo predominó la táctica. Lo había apostado todo a un papel fuerte del Gobierno en la economía, con buenos resultados macroeconómicos de gestión, pero perdiendo peso electoral y gobiernos en toda España. Para entonces había una cultura política muy distinta a la de los primeros años del Gabinete presidencial. Esas municipales y autonómicas de 2023 fueron un desastre para el Ejecutivo, el PSOE

y su izquierda. Perdieron todo el patrimonio político-estratégico acumulado desde 2018 y se estrellaron en los municipios y no renovaron la presidencia en seis autonomías de las nueve en las que gobernaban. Imagínense el tamaño del descalabro.

En nuestro país se trata siempre de no abandonar ni a las clases medias y trabajadoras ni a las comunidades, hay que garantizar a ambos públicos un proyecto de vida. Ante todo, no se puede perder nunca la percepción de que se está con ellos, de que se les brinda seguridad, su lugar en el mundo. Cuando eso falla, ganan los otros, la oposición, sea cual sea. Esta regla es así de simple y nunca falla. Forma parte de *El Manual.*

La fe volvería el 23-J. Gracias a la audacia del Presidente al convocar las generales al día siguiente de una derrota, precisamente haciendo todo lo contrario que en 2021 y volviendo al espíritu de la moción de censura de 2018. No ser presidente a cualquier precio. Este era el principio rector. Y también volvió a abrazar con naturalidad la idea de que en política a menudo cuando pensamos que hemos llegado al final, cuando menos lo esperamos, se aumenta la distancia. Pero a lo lejos… ¿Saben? Siempre hay más, nunca se detiene. Y por eso cuando creemos que, ahora sí, estamos definitivamente en la meta, resulta que estamos tan solo en el principio. Era puerta grande o enfermería.

Dice Coldplay en su canción «Clocks»[42] que las luces se van y uno nunca puede ser salvado, que hay mareas con las que uno trata de nadar, que te hunden sobre tus rodillas. Esos momentos en los que salen las cosas que nunca se han dicho, y cuando el tigre te espera para ser domado, cantando, cuando hay muros que se derriban y relojes que hacen tic, tac, entonces, en esos momentos, te preguntas: ¿y qué somos? ¿Parte del antídoto o del virus?

¿Qué había sido siempre el Director como profesional? ¿Parte del antídoto o del virus?

[37] *Megahit* incontestable de 1989 que merece la pena reivindicar ahora y siempre; imposible olvidar a Wendy James dando botes vestida de *vedette* y cantando a gritos con su voz ronca.

[38] Se parafrasean versos de las primeras estrofas de «I love Rock'n'Roll», himno icónico de 1981 de Joan Jett & The Blackhearts.

[39] Queridos lectores, estamos que nos salimos. Si con las canciones que mencionamos en el libro no están ahora mismo dando botes por su salón, es que no lo hemos hecho bien. En todo caso, disfruten también de este maravilloso *rock* que es, de nuevo, un clásico de los 80 (en concreto, de 1982, dentro de su álbum *American Fool*) que brilla con luz propia en la banda sonora de ese placer culpable y nostálgico que es el film *Footlose*.

[40] Padre en *euskara*.

[41] Estas líneas son de su ensayo «¡Adentro!», de 1900.

[42] De su álbum *A Rush of Blood to the Head* (2002).

Capítulo 28

EL PRESIDENTE

Un jefe de gabinete debe saber que todos los presidentes consideran que sus años de mandato son excepcionales o históricos. Siempre llega ese momento en el que sienten cómo el peso de la historia les pasa por encima. Del mismo modo, cuando se inicia una nueva presidencia del Gobierno, justo al tomar la posesión de tan alto cargo, entre los pasillos y corrillos siempre escuchamos a alguien que dice que ese día estamos ante un presidente que, como mínimo, durará ocho años. Nada es seguro, porque esa ley de la gravedad no existe, ni tan siquiera el ventajismo. Y menos en nuestra época y generación.

Decía el escritor Paul Valéry que nuestros pensamientos más importantes son los que contradicen nuestros sentimientos. Imagínense pertenecer a una generación de pensamiento, la de la década de 1970, que conoció las revoluciones en Berlín, Berkeley o La Sorbona, al papa Juan XXIII, al primer secretario del PCUS, Nikita Jrushchov, a Mao en China, el general de Charles de Gaulle y luego a François Mitterrand, los luceros fugaces de Marcuse, el *boom* latinoamericano en la literatura, el *beatnik,* los *hippies,* la minifalda y la píldora anticonceptiva.

Imagínense crecer en este ambiente, observando las convulsiones históricas mientras en España vives la censura y el temor a la represión de un régimen dictatorial. Tu punto de partida como generación es todo frente a una dictadura. Y la tentación es hacerlo todo tú: una democracia estable de corte occidental, los Pactos de la Moncloa, la Constitución del 78, los estatutos de autonomía y, además, las principales transformaciones sociales, políticas y

económicas del país. Así fue en España y se hizo bien, sobre todo teniendo en cuenta las enormes dificultades del entorno. Pero, ojo, también hubo pecados, como una «amnistía política» que, como se decía entonces y hoy se olvida, no produjo los efectos deseados porque fue una «amnistía con cuentagotas» que no tuvo en cuenta, como saben, a la UMD. O un encaje territorial irresuelto, todavía en discusión permanente.

Fue aquella una primera generación puente que lideró con diligencia una transición ejemplar aunque incompleta y que cometió, como todas, un grave error. Proyectó su vida hacia el futuro como algo inigualable, dejando al resto, a sus hijos, como mortales solo por no vivir sus tiempos. Pues bien, ahora estaban comprobando cómo, con una naturalidad pasmosa, venían sus descendientes a completar su obra. Empezaban a darse cuenta de que nadie es eterno.

El Presidente solo era el primero de muchos que vendrían, porque llegarían más, un octavo presidente, incluso una novena, porque él también dejaría de serlo y experimentaría, como otros, que todas las presidencias son imperios que se desvanecen cuando en el tablero político matan al rey. A todos les acaban haciendo mella los golpes que tienen que asumir en el cargo y, al final, como decía Groucho, solo es cuestión de tiempo que un Presidente les diga a sus íntimos: «Cada día estoy conociendo a más gente mayor que antes era de mi edad». Entonces suele faltar una gotita para que el adiós suceda.

La leyenda que mejor lo sintetiza es aquella que nos recuerda que todo presidente, cuando toma posesión, recibe tres cartas de su predecesor para que las utilice en cuanto comience la primera crisis. La primera carta contiene la máxima más universal en política: «Echa la culpa al Gobierno anterior»; pasan los meses o los años y, si continúan los problemas, siempre puede abrir la segunda, que dice «Promete un cambio ilusionante y rompedor»; y si no resulta y pasan los meses y los años y la crisis persiste, y no queda más remedio que abrir la tercera carta, el mensaje que encontrará es «Ve preparando tres cartas». Todos los presidentes de cualquier país

podrían resumir su mandato en tres actos a través de estas sencillas cartas. Cuando llegan a la tercera, ya se están yendo. Cuidado, pues, con escribir cartas.

El liderazgo de los presidentes siempre está compuesto por pequeñas piezas que son imprescindibles para explicar el mural completo. Un rompecabezas de idas y venidas, de éxitos y fracasos, con épocas marcadas con bisturí. Los tres actos. Y aquí los presidentes nunca son perfectos. La presidencia les puede costar su matrimonio, su familia y no pueden tener una vida normal. Deben estar preparados para tomar decisiones difíciles si quieren mantenerse en el puesto durante muchos años. Deben tener la ambición de resistir y de avanzar. Y siempre se produce una selección natural, pues unos están preparados y otros no, unos lo quieren más que nada y otros no. Esa es la gran verdad. Unos son libres y otros no.

Eso se ve desde que están en la oposición. Y, miren, solemos fijar la atención en las elecciones generales como el acto político más importante para ordenar el tablero político de un país, de la misma manera que interpretamos los acontecimientos como hitos que abren incluso edades o cambios históricos, cuando en el fondo estos hechos se vivieron como fogonazos de actualidad de los genuinos movimientos demográficos, sociales y económicos que los hicieron posibles.

El 28 de octubre de 1982, el PSOE obtuvo un resultado histórico en nuestro país, con doscientos dos diputados, pero aquellos comicios los ganó mucho antes el tercer presidente, cuando arrasó en el congreso extraordinario del PSOE en 1979 y, luego, presentó la moción de censura en 1980, que perdió, pero con la que ganó ante el respetable al presentarse como un político libre, con voluntad de gobernar, que sabría representar los cambios sociales que se sucedían en España. El Presidente hizo tres cuartos de lo mismo con las primarias de 2017 y la primera moción de censura victoriosa de nuestra historia en 2018, que llevó a cabo junto al Director. Sin la moción no habría habido gobierno socialista en solitario primero ni

de coalición progresista después. Por tanto, sucede siempre todo antes de los comicios. Y hay un hilo rojo que une todos los hitos a lo largo de un tiempo, una idea poderosa que se repite una y otra vez en *El Manual:* España elige políticos libres.

Con el «ni tutelas ni tutías» que le dijo el fundador del PP en un congreso icónico de Sevilla celebrado en 1990 y con el atentado frustrado de ETA en 1995, el cuarto presidente, cuando todavía era líder de la oposición, demostró también que era un político libre. Lo era el quinto presidente que ganó por sorpresa a un relevante presidente autonómico y barón del partido en el Congreso Federal de su partido en el año 2000 y que conectó entonces con la esencia del militante de izquierdas. También el sexto presidente que soportó toda la rabia de aquel primer Madrid D. F., con muchos agentes de interés queriendo marcarle el ritmo y que se impuso finalmente en el Congreso del PP de Valencia, en el año 2008, para ganar las elecciones con mayoría absoluta en 2011. Así se construyen las presidencias en España. Nos fijamos siempre en el resultado de la noche electoral, pero nunca en el acto fundacional instituyente, el instante en que ese político vencedor se hizo realmente libre para poder ganar.

Si uno quiere ser presidente, hay un momento en el que debe hablarle directamente a la izquierda o la derecha para convertirse en un político libre. Deberá dejar de dirigirse a su partido para hablarnos a todos, demostrando que tiene autonomía estratégica. Así es como se revaloriza un candidato desde la oposición. Y hay políticos que no son libres. Ustedes ya lo saben. Como en la canción «San Pedro» de Revolver, en ocasiones, en política, uno y uno no son dos, uno y uno es lo que es…

Un jefe de gabinete convive con esa verdad tan dolorosa y la ve en un presidente a diario. Los ciudadanos quieren, ante todo, políticos honestos, pero con ganas de luchar, de sobrevivir y de ser libres. En política se respeta a un presidente en la medida en que se levanta para seguir luchando por esta independencia. Por ello, la presidencia es una lucha de principio a fin en la que los éxitos son

del que ocupa el cargo. Y todos los demás son los responsables de los errores. Esta es la regla del juego básica.

Sin embargo, muchas cosas buenas que pasan a diario ocurren gracias al conjunto de los asesores. Un presidente es, ante todo, el gran equipo que hay detrás. No es tan solo la persona que ejerce la más alta magistratura. El tercer acto suele suceder precisamente cuando el personaje devora al ser humano. Cuando todo se centra solamente en ser el presidente. Entonces deja de ser proporcional, razonable y empático. Y aquí vemos que Robert Kaplan tenía razón: las cordilleras, las montañas, los mares, los ríos, la historia, la geografía, en definitiva, el paraje en el que se eleva todo el Complejo de la Moncloa y el conjunto del país, tarde o temprano, se vengan del inquilino presidencial.

Un presidente debe saber que, como en *Alicia en el País de las Maravillas* de Lewis Carroll el personaje de la Reina Blanca retrocede en el tiempo; en su partida de ajedrez particular, esa reina blanca siempre llega. Y es en ese momento precisamente cuando todos los presidentes recuerdan que se enfrentaron a decisiones cruciales que definen quiénes son y por las que se les recordará. De algunas estarán orgullosos y habrá otras de las que se lamentarán.

Piensen que el Palacio de la Moncloa está lleno de fantasmas. Repasemos algunos. En primer lugar, está situado en uno de los entornos más pintorescos que rodean al núcleo central de la capital de España. Entre árboles y jardines, junto a la Casa de Campo, sobre la Moncloa destaca la elegante silueta de la sierra del Guadarrama. Así consta en la documentación disponible que tenemos desde 1606. La mejor recopilación de las vicisitudes históricas y artísticas de la Moncloa es la de Joaquín Ezquerra del Bayo, en un catálogo editado en 1929.

Pero antes de que fuera la Moncloa, su territorio eran tierras de labrantías, prados y huertas de recreo con propietarios muy diferentes y diversos, como ya saben.

El Palacio de la Moncloa, que tuvo momentos de esplendor y de decadencia, auge, caída y resurrección durante siglos, también de

éxtasis, fue ultrajado por el paso del tiempo y llegó a estar en un estado deplorable. Entre sus rincones encontraremos huellas de la época de Práxedes Mateo Sagasta, de uno de esos veranos en que siendo presidente del Consejo de Ministros solía pasearse por sus estancias. También hay vestigios de su álter ego Antonio Cánovas del Castillo. Dicen que en el Palacio de la Moncloa escribió la célebre respuesta que dio a Alemania durante el conflicto de las islas Carolinas con España. Asimismo, queda la impronta de los animados almuerzos domingueros con los que obsequiaba José Canalejas a sus más íntimos. Y antes de todos estos presidentes del Consejo de Ministros hubo otros personajes asociados al palacio. El conde don Antonio Portocarrero, don Gaspar de Haro y Guzmán, marqués del Carpio, que había sido hijo del célebre y último valido de Felipe IV, don Luis de Haro. También el palacio formó parte de sucesivas transmisiones dentro de la Casa de Alba.

Antes de la Guerra Civil de 1936, el palacio y sus jardines fueron uno de los lugares favoritos de esparcimiento de los madrileños. Durante la Dictadura, la Moncloa se transformó en residencia de mandatarios extranjeros. El primero fue el dictador dominicano Trujillo en 1954. Y en 1956 el palacio alojó también al rey de Marruecos Mohamed V y sus salas fueron escenario de la conferencia hispano-marroquí por la que España reconoció la independencia del protectorado español sobre el norte de Marruecos. A medida que España se integraba en la comunidad internacional, el nivel de los huéspedes se fue elevando y la Moncloa albergó a dos presidentes norteamericanos, a Dwight Eisenhower en 1959 y a Richard Nixon en 1970.

Muchas vidas, como ven, muchos fantasmas en aquel palacio que en su concepción moderna nació por motivos de seguridad. El atentado de ETA en diciembre de 1973 que mató al presidente del Gobierno, Luis Carrero Blanco, puso de relieve las deficiencias de seguridad de la que fue sede de presidencia desde 1914. Era el palacio de Villamejor, en el Paseo de la Castellana n.º 3. Su sucesor

en la presidencia, Carlos Arias Navarro, fue el primer alto cargo del régimen en emplear vehículos blindados en sus desplazamientos.

La designación del primer presidente de la democracia en 1976 avivó la urgencia del traslado de sede de la presidencia al Palacio de la Moncloa. Para el alojamiento de visitantes extranjeros, se llevó al Palacio de El Pardo. La nueva etapa democrática requería un incremento del aparato presidencial acorde con el de los países de nuestro entorno. La Moncloa hacía posible que la nueva residencia oficial estuviera conectada con los despachos para el jefe de gabinete, el vicepresidente y distintos secretariados. Había nuevas necesidades y en el Complejo de la Moncloa se disponía de edificios colindantes que, en su momento, pertenecían al Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias (INIA) y que se podían aprovechar para la instalación de nuevos despachos. Desde 1982, se experimentaron cambios profundos en el Complejo que continúan hasta hoy.

La política trata sobre el vínculo de unas personas con otras. Y el vínculo entre un presidente y el jefe de gabinete recuerda esa esencia que puede con todo. Por eso «vínculo» es la palabra adecuada para sintetizar también la relación especial entre ambos. Un vínculo en el que no puede ni debe haber caretas. El jefe de gabinete es la persona que decide el presidente, que también determina el alcance de su campo de acción. Y el Gabinete de la Presidencia del Gobierno será siempre por ello lo que un presidente requiera en cada etapa para su mejor toma de decisiones. Una alta magistratura que en términos de gestión pública es más laboriosa que cualquier célula político-ministerial. Piensen además que un ministro se sienta al lado del sol, esto es, del presidente, como mucho, una vez o dos veces por semana, por ejemplo, durante un Consejo de Ministros. El jefe de gabinete lo hace todos los días. Y solo hay dos personas que verán a todo el Ejecutivo en su conjunto: el presidente y su jefe de gabinete.

Ambos apreciarán cómo hay personas que se lanzan señuelos y que desvían la atención para obtener una superioridad temporal dentro o fuera del Gobierno. Cómo otros enfrían o calientan

conversaciones públicas para obtener objetivos políticos. Cómo hay también quienes prevén la influencia de nuevos factores para crear acontecimientos y dominarlos, cómo todos quieren gobernar su agenda, sus políticas públicas, cambiarles la estrategia, el posicionamiento, la comunicación o el mensaje. Ambos lo verán todo.

Un jefe de gabinete debe saber que, ante todo, en ese entorno de intereses individuales, su trabajo consiste en trazar una línea recta desde el primer punto, que es la toma de posesión del presidente, hasta el día de su reelección, que es el punto de destino. En el caso del Director, debía trazar una línea desde la moción de censura exitosa hasta la primera victoria electoral en las urnas, sin olvidar que, como decía Johann Wolfgang von Goethe, no basta con saber, se debe también aplicar. No es suficiente con querer, se debe también hacer.

Para ello, una de las primeras tareas en los equipos, que corresponde al jefe de gabinete, es recordarles a todos, al presidente y al resto de asesores, lo que ya saben. Necesitan definir con precisión un buen punto de partida. Después hay que descontaminar al entorno bajo dos principios: ideas más que ideologías y personas más que partidos. Y se trata también de que nada impida metodológicamente ver la realidad fría, objetiva, al completo. En investigación social hay tres tipos de encuestas: informativas, performativas y deformativas. Las dos primeras modalidades generan habitualmente efectos internos en los equipos, también externos, aunque menos de los que la industria de la actualidad imagina; las últimas, por el contrario, son extraordinariamente peligrosas porque producen descontento, ira e incluso rabia ciudadana en la calle frente al que las promueve.

A partir de aquí, el mensaje ganador en política puede estar basado en la esperanza, el rechazo o el miedo. Pero debe ser incluyente, debe visualizar una causa aglutinadora que atraiga a los votantes independientes, no solo a los propios. Los electores cautivos y los afines al partido no forman parte nunca de la

estrategia, sino de la táctica. Corresponden a objetivos y votantes diferentes. Las estrategias políticas se realizan para ganarse a los que faltan, y las tácticas, para no perder a los propios. En este punto, hay que saber que en política muy a menudo unos crean el espacio, otros lo ocupan y luego les sustituyen. Y así continúa el efecto recurrente del ciclo, como en «Again» de Lenny Kravitz.

¿Qué es lo más importante cuando se está desplegando una estrategia? El cambio de variable. El instinto presidencial no acierta siempre. Y, por ello, la matemática política es fundamental en los equipos. Los cambios de variable siempre se ven antes de tiempo, pero hay que saber cómo distinguirlos. Y tener templanza, porque en política, como decía Michel de Montaigne, nadie está libre de decir estupideces, lo malo es decirlas con énfasis.

En política todo es relevante, el lenguaje no verbal, el cuerpo, la postura, las expresiones de la cara, la proyección de la voz, la entonación y los movimientos o los tics personales. Todo transmite múltiples significados sobre nuestro candidato. Piensen que, así como en la esgrima muchos movimientos se aprenden del baile, en la política gran parte de los movimientos se toman de la música de las palabras y del silencio. Además, en comunicación política la palabra es siempre mitad de quien la pronuncia y mitad de quien la escucha.

Los presidentes necesitan de Gabinetes de la Presidencia del Gobierno fuertes para hacer cumplir su agenda estratégica y, al mismo tiempo, sortear sus circunstancias ante lo desconocido. Un gabinete debe estar atento para que el presidente no se autolesione. Sus integrantes deben tener por ello cuajo, experiencia y capacidad para que sus recomendaciones presidenciales sean certeras. Y es que el poder tiene tres funciones: proteger, ejercer y expandir. Y la función del director de Gabinete de la Presidencia del Gobierno es proteger al presidente.

Los presidentes pueden perder su popularidad en un segundo, un día, un mes o en su último año presidencial. Y en política se ve de todo. Hay que saber, por tanto, administrar y utilizar en favor de

objetivos concretos el programa presidencial. El éxito de un presidente se mide por sus logros tanto en el propio país como en el exterior, pero sobre todo por su habilidad presidencial a la hora de liderar campañas y gobiernos recuperando constantemente la popularidad.

Así son las legislaturas, duren o no cuatro años: una sucesión de errores y de resurrecciones. El desgaste en el ejercicio del poder es la norma. Y todos los grandes logros suelen ser deseos incomprendidos antes de ser reconocidos. Se trataba como en la canción de Cherry Coke de no hacer demasiado el indio.

Y es que, en política, como en el ajedrez, como dice el grandísimo periodista especializado en este juego Leontxo García, la belleza en la estrategia es hija precisamente de ese error. Los presidentes no suelen tardar demasiado en darse cuenta. Cuando se logra una reelección, quiere decir que se ha conseguido transformar un error propio o del rival en algo único, un vínculo con el electorado que se resuelve a su favor. Porque la política también es una cuestión de foco, en *El Manual*, el arte de lo que no se ve es asimismo el arte de iluminar el escenario.

El tiempo es el juez más sabio de la política. Nunca derrota de inmediato, siempre deja hacer hasta que, ¡zas!, nos atrapa. Pero hay algo que nunca cambiará, el ejercicio de la presidencia del Gobierno habitualmente supone el final de la vida política en su país para quien ocupa el cargo, mientras que para un jefe de gabinete, un ingeniero, un consultor, un asesor es tan solo una etapa. Vendrán otras.

Todos los años de un Gobierno y su respectiva oposición son únicos, trepidantes e irrepetibles. Cada época, si se sabe ver, es memorable. Pero, si bien todos los años de una presidencia son especiales, no todos estarán enmarcados en una aceleración histórica. Los elegidos son unos y los dioses de la política también juegan con ello. Hay presidentes a los que les tocan esos momentos y otros a los que no.

Los mejores presidentes, en ejercicio o pretéritos, no deberían excusarse nunca en la calamidad del contexto que les tocó vivir para no cambiar su rol presidencial ante un desafío específico. Al contrario, en el ejercicio de un cargo, se trata de disponer de la flexibilidad y de la habilidad permanentes para cambiar y transformar las dificultades en oportunidades. Y, luego, la historia decidirá qué lugar ocupa.

A lo largo de los años que estuvo en política, el Director aprendió que no se vence ni con grandes adjetivos ni con sustantivos, sino a través de la acción. Los mejores presidentes saben que, en la política entendida como servicio público, deporte, ciencia y arte, el verbo es el peón del rey. Pero el verbo debe tener la capacidad al mismo tiempo de construir relato y Gobierno, como le dijo el Director en 2016 en una entrevista en televisión al Vicepresidente con coleta.

Es muy importante entender esto cuando se está en oposición, ya que, como decía Giulio Andreotti, «solo tiene poder el que comprende al pueblo, el que lo *ama;* el político que no capta el alma de la gente se desgasta irremediablemente». El poder desgasta al que no lo tiene por ese motivo. Y eso es lo que le sucedía, una y otra vez, al Presidente y a sus primeros equipos antes de conocer al Director y llegar a Moncloa. Por eso perdía una y otra vez las elecciones.

Un jefe de gabinete es asimismo la suma de muchas influencias. Nadie es nada sin un equipo detrás y un entorno adecuado. Para profundizar en una persona, lo mejor es siempre conocer a su familia. Sobre la influencia en el Director de su *ama,* de la Capitana y de su núcleo duro profesional, ustedes, a estas alturas, ya lo tienen claro.

Vayamos al resto, porque la política es el arte de lo que no se ve. La inteligencia estratégica le venía al Director por su hermano mayor. Le educó en el eclecticismo, era la primera persona que le sorprendía siempre con conceptos como exportación, empresa, cine, libros, música, cómics (muchos) e industria cultural y tecnológica.

Había sido militar antes que agente de seguridad y era un renacentista de nacimiento. Ambos además dibujaban.

El amor por la comunicación y la mirada social fue fruto de su segundo hermano mayor, con quien siempre compartió litera en la habitación. Aquel hermano pudo haber sido una estrella del fútbol, formaba parte del interesante mundo de la máquina-herramienta en Euskadi con su propia empresa. El Director disfrutaba de pequeño viendo el paso a paso de su carrera. Primero, como posible futbolista, y después, dando el salto como autónomo y empresario. ¿Qué le faltó para ser jugador de primera división? Lo que tantas veces entonces y ahora, una red y los contactos necesarios en el momento adecuado. El talento estaba ahí, como el de tantos otros de sus compañeros en aquel equipo del barrio de la calle Azkuene.

La sensibilidad por disponer de esa mirada hacia el futuro siempre fue cosa de su hermana pequeña, estudiante de Deusto como él. Ambos leían y escribían y compartían el haber sido los enanos con respecto a sus hermanos mayores. Eso une mucho. Era un talento en estado puro. Su hermana sabía, ya desde muy pequeña, que la mejor manera de predecir el futuro era crearlo. Y le recordaba que, cada vez que tomara una decisión, estaría cambiando precisamente ese futuro. Ella hizo de la tecnología, la comunicación y el futuro su profesión.

Y luego estaban sus suegros, a los que conocía desde la época de la universidad en Deusto, antes de enamorarse de la Capitana. Ellos le enseñaron dos grandes lecciones de vida para lograr sus objetivos. Su suegro: «Nunca olvides que en Madrid en invierno hace mucho frío». Se trataba de llevar más capas que una lechuga para vencerlo; su suegra, que se iría en 2024, un año después que el Mentor y que seguro que, allí donde estuviera, estaría paseando a aquel jefe de gabinete del jefe de gabinete de colmillos afilados que era el *cocker,* y que siempre le decía que, ante todo, «más importantes que contar los días son los momentos que vivimos».

El Director era una mezcla de sus tres hermanos. No importa quién nace antes o después. Las influencias son múltiples y van de

un lado a otro y de abajo arriba. Y tenía mucho también de sus suegros. Todos somos, en esencia, producto y reflejo de nuestro entorno y de todas las historias de las personas que vamos conociendo y que alimentan nuestra alma. De todos nuestros equipos.

El mejor asesor es un votante. Y el Director era uno de ellos. Naces y te haces bajo ese principio, sabiendo que, como en el ajedrez, cuando un jugador se equivoca y su rival lo castiga con una combinación brillante, en esa misma derrota, se produce un efecto bello. Y a la larga, gracias precisamente a esa partida, ganan los dos, el vencedor y el vencido, y también el conjunto de un campeonato político virtual. Así es como vivía el Director la política, con esa pasión.

Y una paradoja que había observado con el paso del tiempo es que, curiosamente, cuanta más ciencia política, menos arte había en lo político y viceversa. Ese era uno de los motivos también de su desafección política, había demasiada matemática política aplicada al proceso. Solo a través de la matemática se podía crear un sistema y construir un lenguaje completamente nuevo para ganar, pero los numerólogos se habían alejado en sus reiteradas proyecciones y encuestas de lo más importante, que era cómo transformar las palabras en números y los números en palabras. Solo cuando hay arte, un estratega y su candidato se dan cuenta de qué cartas, figuras o piezas faltan en la partida, cuáles vendrán y cuáles hay que jugar. Y esa era precisamente la base del proceso para ganar.

¿Por qué hacemos todo esto? Por ese concejal en el que nadie creía que sería Alcalde (el A1). Por ese bombero que quiso ser presidente (el A2), por ese líder al que menospreciaron los miembros de su propio partido y sus oponentes (el A3), por ese secretario de organización que estaba en la sombra, que sería el Ministro, que nadie creía que podría ser el President al que todos esperaban (el A4). Por visiones tan sencillas como estas, trabajamos. Y porque somos profesionales independientes y libres que participan de la democracia.

El Director, ante todo, era un profesional que buscaba estrategias y no victorias, y lo hacía desde el convencimiento de que, si perseveraba en su búsqueda de estrategias ganadoras, sería cuestión de tiempo que, al final, todas las victorias fueran suyas. Por eso no le importaba perder, porque quería encontrar estrategias para ganar. Tenía una máxima: si solo sabes criticar y no arriesgas con tus propias ideas, te queda una larga temporada en la oposición. Ese será tu lugar si no arriesgas. Y se vencía siempre a través de una estrategia de contenidos mucho más completa y eficaz que la de los adversarios, en la que no importaba tanto cómo lo vendes (encontrarás la solución o un formato atractivo para la comunicación), sino qué ofreces: es decir, tu mensaje.

Es cierto que a menudo la oposición no ganaba las elecciones en España, sino que los gobiernos las perdían. Pero no siempre había sido así. En realidad, durante toda la trayectoria profesional en consultoría política del equipo del Director habían logrado todo lo contrario. Todos sus coches principales (el A1, A2, A3 y el A4) vencieron contra pronóstico desde la oposición como fruto de las meditaciones y el análisis de su espacio natural: el centro izquierda y el centro derecha, nunca abonados como equipo a un solo estilo y siempre dispuestos a enamorarse del rival para poder vencerle, y al reconocimiento de lo que hacía bien el otro. En este punto, Mark Twain tenía razón: «Cada vez que te encuentres del lado de la mayoría, es tiempo de hacer una pausa y reflexionar».

No conocían como equipo otro camino que el menos transitado, la verdad. Siempre optaron por él. También sabían dónde estaban sus límites como asesores: el jefe de gabinete ofrece recomendaciones y es el presidente el que decide. A partir de aquí, el director del Gabinete de la Presidencia del Gobierno siempre tiene que saber estar dos pasos por detrás.

Cada vez que le venía a la mente este sencillo aserto, «dos pasos por detrás», recordaba al grupo Def Leppard, a quienes escuchó por primera vez con dieciséis años y cuya historia como grupo de *rock-metal* le cautivó no solo por sus extraordinarias canciones, sino por

aquel batería suyo que tenía una sola mano debido a un accidente automovilístico. La suya era una gran historia de superación en la que demostró una gran determinación y una férrea voluntad a prueba de altibajos logrando lo improbable, continuar en la banda musical con una sola mano. Sus compañeros nunca le abandonaron.

Fue en 1997, cómo no, cuando el Director descubrió aquel sencillo, el mismo año en el que el programa informático Deep Blue, que mostraba el futuro de la inteligencia artificial tanto para el ajedrez como para la política, derrotó a Garri Kasparov. El año que le hizo enamorarse no solo de los sesenta y cuatro escaques, sino también de la tecnología. Aquella icónica canción titulada «Two Steps Behind» y que originalmente se compuso en 1989, el año que cayó el Muro de Berlín, decía lo siguiente: «Lo que sea que hagas, estaré dos pasos detrás de ti. Adonde sea que vayas, estaré ahí para recordarte que tomes tan solo un minuto de tu precioso tiempo para darte la vuelta y veas que, sí, estaré dos pasos por detrás de ti».[43]

Así es como entendía la profesión el Director. Y lo que todos los presidentes deberían comprender sobre la lealtad que les promulgan sus asesores. Ese es el primer paso. El segundo es que los asesores deben conocer muy bien la baraja, memorizándola y contando las cartas. Algunas que ya se han repartido son el pasado. Y las que faltan, esas, son el futuro.

Los dioses de la política son siempre muy caprichosos. Por eso, los consejeros más sabios conocen que en política hay generalmente tres etapas: auge, caída y resurrección. Hay políticos que nunca viven ninguna de las dos primeras; otros disfrutan de una o dos, las del auge y la caída; y son solo unos pocos, los elegidos, los que logran la resurrección. En la política estadounidense se le da el nombre de *born again.* Esta clase de políticos, los «renacidos», les encantan a los ciudadanos. En España también.

Cuando nombran ministro a alguien, se puede añadir una última etapa a esa trayectoria: el éxtasis, en la que suspende técnicamente sus sentidos en pleno *bonus track* y elimina, como decían los

griegos, la mente y el cuerpo de su lugar habitual de funcionamiento.

Después de ese éxtasis, aunque el ministro crea lo contrario, habitualmente ya no hay nada. Por tanto, el éxtasis se convierte en otra forma común de volver a caer. Solo es cuestión de tiempo. Salvo que quieras ser el próximo presidente, o un presidente autonómico o el alcalde de tu localidad. En cualquier circunstancia, técnicamente experimentará una nueva caída, porque el Consejo de Ministros se aleja de tu vida. Por eso, hay que saber dosificar muy bien los pasos y los tiempos en el juego de la política. Díganselo a los más de doscientos cincuenta ministros de la democracia. Algunos, pocos, volvieron al Consejo para probar nuevamente el éxtasis y volver a caer después. Solo el sexto presidente de la democracia logró volver tras ser ministro para ser presidente, y ser el último exponente de toda una generación, la de la Transición.

Y es que, como la canción «Waterfalls»,[44] la política, más que de buscar cascadas, consiste muchas veces en quedarse en los ríos y lagos a los que uno está acostumbrado. Los dioses de la política saben que, si les preguntan a todos los ministros o presidentes de cualquier administración sobre su antiguo trabajo, les dirán tres cosas. Primero, casi todos afirmarán que están contentos con volver a su vida, sea cierto o no; segundo, la mayoría insistirá en que tiene más tiempo y gana más dinero, sea cierto o no; y todos, aunque esto nadie se lo dirá, ante su pregunta, sentirán que echan de menos ese trabajo. No persigan, por tanto, más cascadas. Ese es el secreto entre la política y todo lo demás. La política es como esa foto que los Four Tops en «I Can't Help Myself»[45] besan mil veces. Cuando la política les chasca los dedos o les guiña el ojo, les deja bloqueados y enciende la llama una y otra vez.

Los dioses de la política lo saben. Por eso son fuertes y despiadados y juegan a los dados.

Comparto un secreto que no deberían ni tan siquiera susurrar. Deben saber que todos los actores políticos tienen los movimientos marcados desde el inicio de la partida, aunque muchos ni lo sepan.

Y solo hay una pieza, en este tablero que es la política, que comienza con unos pocos movimientos y puede acabar con muchos: el peón, que técnicamente son los asesores. Ellos serían siempre los únicos que, si llegan a la casilla ocho, podrían transformarse en cualquier pieza. Eso es precisamente lo bonito de ser peón.

Otro secreto más, cuando coronaban esa casilla ocho, sonaba «A Sky Full of Stars» de Coldplay en el remix de David Guetta y Avicii. Al menos, así era en la mente del Director. En ese momento, de repente, la partida cambiaba. Y, sí, todo podía pasar.

---

[43] Del álbum de 1992, *Adrenalize*.

[44] Sí, somos conscientes, es un símil curioso, porque en realidad esta maravilla de *hip hop soul* y reminiscencias del *rhythm & blues clásico* que el trío femenino TLC publicó en 1995 en su álbum (ojo al título) *CrazySexyCool*, habla del sida y cómo era recomendable, en tiempos de su publicación, buscar drogas o sexo en lugares conocidos (los famosos ríos o lagos) y de confianza y no en cascadas maravillosas pero desconocidas y de las que se debía desconfiar por su alta capacidad de contagiarnos.

[45] Canción *soul* que apareció como sencillo en 1965.

Capítulo 29

MI QUERIDA ESPAÑA

Un jefe de gabinete no debe olvidar nunca que la resistencia democrática consiste, ante todo, en hacer cada vez menos dependientes a nuestras instituciones del destino personal de quienes eventualmente las dirigen. Y aquí el camino es más difícil cuando los estándares son más altos. Pero, precisamente, esa es la mejor manera de proteger al presidente y de que sea recordado. A la política no se viene a que te den la razón, sino a tener éxito. Y el éxito es una consecuencia, nunca una meta. Así es como, paradójicamente, además te acaban dando la razón, siendo también asesores políticos de letra pequeña y sabiendo que el que concreta gana. El dominio cognitivo, por tanto, es fundamental. Y luchar por algo o contra algo es, al final, lo que marca la diferencia en *El Manual*.

«Mi querida España» es una canción de la cantante Cecilia que hacía un retrato de nuestro país a finales del franquismo de una forma atrevida, crítica y cariñosa al mismo tiempo. Cecilia se llamaba Evangelina Sobredo, era hija de un diplomático y había tomado su nombre artístico de una canción de Simon and Garfunkel.[46]

El tema ha tenido múltiples versiones, una de las más bonitas es la más contemporánea, de los cantantes Rozalén y Kiko Veneno. «Mi querida España» era la banda sonora que se ponía en secreto el equipo del Director en aquellas victorias de las noches electorales de 2019.

Se compuso en 1975,[47] el año de la muerte de Franco. Pero el hecho es que la Dictadura no toleró algunos versos de la canción

que ponían en cuestión la situación del país. Empezaba así: «Mi querida España, esta España mía, esta España nuestra». Pero Cecilia había escrito originalmente «esta España viva, esta España muerta». Y la «España muerta» no gustaba a la censura, que le obligó a cambiar aquellos versos de tintes machadianos. No se podía decir «la España muerta» ni tampoco «esta España nueva, esta España vieja», ni «esta España en dudas, esta España ciega». Como ven, este siempre ha sido el debate. Vivos o muertos, nuevos o viejos, ciegos o no. ¿Hemos cambiado mucho o poco desde entonces?

Una nación es, ante todo, una realidad sociopolítica; un estado, sin embargo, es una realidad político-institucional, «la corporación territorial más importante», como decía el filósofo alemán Fritz Bauer. Por ello, la nación siempre radicará en el ámbito de la sociedad civil, mientras que el Estado se sitúa en la sociedad institucional sobre el país que somos. Gregorio Peces-Barba fue claro como padre de la Constitución: «La existencia de España como nación no excluye la existencia de naciones en su interior».[48] La palabra «nacionalidad» en nuestra Carta Magna se concibió como sinónimo de «nación», pero se utilizó ese concepto para orillar el problema de las diferentes naciones que hay en España. La magia de la Transición.

La historia de nuestro país, como se ve, ha consistido en encontrar permanentemente nuevos juegos de manos para conciliar, como diría otro padre constitucional, Miguel Herrero de Miñón, «fragmentos de soberanías», constatando también a cada paso democrático lo que realmente somos y con orgullo: un Estado plurinacional del sur de la Unión Europea. La interpretación estrecha de la Constitución tiene fecha de caducidad, el año 2028, cuando celebremos sus cincuenta años.

España seguiría, por tanto, su camino hacia el reencuentro total. Nuestro país se merecía que sus representantes construyeran un estado de opinión sereno, plural y lejos de trincheras. Para el Director, era un momento único para profundizar en la convivencia democrática. Los indultos, la ley de amnistía o aquel Ministro como

President electo eran la consecuencia lógica de la moción de censura de 2018. Todo se percibía seis años después con suma claridad.

León Tolstoi decía que los dos guerreros más poderosos son la paciencia y el tiempo. Sirve para la política, la empresa y la vida. «Esperar y confiar», decía el Conde de Montecristo. Cinco minutos bastaban para soñar toda una vida política, dando sentido a un ideal presidencial; así de relativo y decisivo podía ser también el tiempo. Esos cinco minutos en los que, tras ver las cifras del Ministro en 2021, el primer secretario del PSC de entonces tomó la gran decisión, que era exclusivamente suya y de sus compañeros socialistas catalanes: había que dar un paso atrás para que él se presentara. Ahí estaban tras recomendaciones y decisiones inteligentes de los diferentes protagonistas, en este arte sobre lo que se ve y lo que no. Habían largado las velas de las escotas, el foque y las de la mesana ejecutando la tarea con la misma exactitud que un buque de guerra. Y lo lograron.

Seis años habían pasado desde esa moción que descansó en tres pilares. Uno, el nuevo PSOE, el de la militancia contra el sistema y los poderes que promovían el inmovilismo como forma de poder; dos, la plurinacionalidad, que, entonces, ahora y mañana, sería la base para renovar el andamiaje institucional de la España de la Transición en cuanto entrara a ser operativa —algún día— no solo la izquierda, sino también la derecha plural. De ahí nacía el apoyo real de todos los plurinacionales a aquel Ejecutivo, de la necesidad de una convivencia democrática entre diferentes y no de legislaturas por indultos, amnistías por investiduras o, menos aún, conciertos económicos por Generalitat. Eso formaba parte de la industria de la actualidad y de las circunstancias. La esencia nunca fue esa. Este punto seguía sin entenderlo una parte de la oposición y, por eso, en sus diferentes asaltos a la Moncloa durante los siguientes años, perdían la mayoría plural del Congreso una y otra vez y, en consecuencia, no lograban acceder al Gobierno. Su modelo territorial se lo impedía. Y el tercer pilar, aquella moción, promovió también

una fuerte agenda social para hacer frente al otro gran reto de España, la desigualdad.

En este último punto, los principales cuellos de botella seguían siendo una inversión insuficiente para reducir las brechas sociales, un poder adquisitivo de los salarios menguante, con independencia de que la economía creciera y, sobre todo, el acceso a la vivienda, que llevaba más de veinte años atravesando en España una situación de emergencia social que requería una intervención estratégica. Estaba generando grandes consecuencias sociales y políticas, quebrando los consensos y alterando los espacios electorales. Pero para arreglar cualquier asunto en política era conveniente ir al principio y entender la magnitud cultural del problema.

Educación, sanidad y pensiones eran los tres pilares del clásico estado del bienestar de la Europa próspera de la segunda mitad del siglo XX. El quinto presidente introdujo un audaz avance con la atención a la dependencia en el año 2006. Sin embargo, dos años más tarde, acaeció —entre otras— la crisis de la burbuja inmobiliaria y todas sus derivadas, con los desahucios a la orden del día, jóvenes sin futuro en casa de sus padres, el ascensor social quebrado, junto con la problemática intrínseca del sector inmobiliario, la destrucción de más de un 30 % de las empresas promotoras y la caída y desaparición de las cajas de ahorros, que la mayoría de las veces eran los financiadores de aquel sector inmobiliario. Todas las huellas de aquella época todavía estaban presentes. La vivienda era, por tanto, el problema económico y social de un tiempo que se llevó por delante el bipartidismo y el orden territorial, hasta llevar a España al borde del rescate bancario por parte de la Unión Europea en 2012.

De aquella crisis de la burbuja inmobiliaria y del derrumbe del bipartidismo, nacería un movimiento social protagonista, la Plataforma de Afectados por la Hipoteca, que tuvo gran ascendente en la configuración de un Podemos que en 2014 rescataría de la abstención a los más jóvenes. En 2010, se habían desmovilizado por sentirse decepcionados por las decisiones que tomó aquel quinto

presidente como salida a la crisis. El acceso de aquella generación, con aquel bagaje, a la institucionalidad, e incluso su entrada en el Gobierno en 2020 en la coalición, no sirvió para hacer políticas de vivienda estructurales que trataran de mitigar aquella falla social. Tras seis largos años desde la moción de censura, uno de cada cuatro españoles seguía considerando la vivienda como su principal problema.

El número de colectivos sociales vulnerables al acceso a la vivienda no paraba de crecer sin que hubiera una política de habitabilidad para la nueva estructura social e institucional. La vivienda era, además, en cualquier país de nuestro entorno la gran crisis social y política de las viejas democracias occidentales. Tan importante como tener una escuela o un hospital.

Los retos no quedaban ahí. También eran determinantes la gestión del control de fronteras, el aumento de la inmigración y las crisis económicas o fiscales y presupuestarias de nuestros vecinos. Todo esto en un contexto de incremento significativo del presupuesto de defensa como consecuencia de los riesgos geopolíticos. Una inversión que no se podría afrontar de manera inmóvil o vetusta, en una sociedad española con muchos puntos de fuga por resolver.

Se podía estar a un lado u otro del tablero para resolver los problemas de fondo, pero, con estas bases, la pregunta seguía siendo una: ¿cómo articular de manera certera nuestras diferencias? Ese continuaba siendo el gran carril central para lograr la Moncloa. Se trataba de disponer de una visión sobre cómo encarar el futuro unidos. Por tanto, la moción de censura al PP no había sido un quitarse de encima porque sí el Gobierno del sexto presidente, que acababa de aprobar además —siguiendo los cánones clásicos— los Presupuestos Generales del Estado, sino que constituyó una plataforma que puso de acuerdo a la España que estaba más allá de la M-30 para una nueva época de gobernabilidad. No fue tampoco una manera de apartar a la derecha con la excusa de la sentencia de la Gürtel, sino que abrió una ventana de oportunidad para transitar

hacia el lugar exacto donde estaba España ahora, desde las bases teóricas, intelectuales, institucionales, políticas, económicas y sociales que ya se fijaron en la moción. Catalunya era un símbolo de lo que le ocurría a la propia España. Superar el conflicto político permitiría a largo plazo también constituir una derecha plural capaz de articular mayorías absolutas en el Congreso. Y había una palabra que lo explicaba todo: convivencia.

El razonamiento llevaba a la política española a una gran conclusión también: las mayorías absolutas ya no funcionaban como operativo político en nuestro país. El principal instrumento a partir de entonces serían la negociación y el diálogo entre diferentes, donde todos cedían y todos acordaban. Así se construían precisamente las democracias más fuertes. En esos años se había logrado el cambio de paradigma, Catalunya se implicaba otra vez para mejorar una España plural, diversa y plurinacional en una Europa de horizonte federal. El mandato de todos los catalanes, como del resto de españoles, había sido claro: «todos dentro», con todas las fuerzas políticas hablando de todo con todos y forjando acuerdos amplios para alcanzar mayorías. Esa visión integradora necesitaría, además, de avances institucionales, políticos, económicos y sociales para que en esta etapa del *posprocés* hubiera un gran acuerdo para la convivencia democrática que resolviera la España que queremos. Y ese marco lógico influiría en los Ejecutivos del futuro, con independencia de su signo político.

Pero habría nuevos retos. Un jefe de gabinete moderno debería además ser consciente —como ya había notado el equipo del Director desde 2021— de que la inteligencia artificial lo estaba cambiando todo. El Director ya estaba trabajando en ello. Había conciencia entre los líderes institucionales, políticos y socioeconómicos de que los ciudadanos conocían sus derechos y exigían participar en la toma de decisiones. Los electores siempre fueron muy conscientes de que se les quería seducir con imágenes y con frases huecas, pero la política del siglo XXI ya no iba por ahí. El impacto de la inteligencia artificial ya era decisivo.

La capacidad de procesar cantidades de datos ingentes, identificar patrones de comportamiento y predecir resultados convertía a esta tecnología en una poderosa arma para la política que genera emociones, y en un peligro real contra el que el Director debería encontrar el antídoto desde la propia inteligencia artificial y los aprendizajes acumulados durante todos estos años. Porque en política, cuando hay conocimiento, hay procedimiento. En eso estaban ya. La multiplicación de formatos para manifestar el malestar, el resentimiento y la corrosión de las instituciones dejaba el campo abierto a los autoritarios. Continuaba actualizando *El Manual*.

Aunque pueda parecer el argumento de una película de ciencia ficción, la utilización de inteligencia artificial en política es un futuro que ya es presente. Ya en la campaña de reelección presidencial en Estados Unidos de Barack Obama en 2012 se había empleado el análisis y predicción del comportamiento cerebral de la audiencia según iban escuchando sus discursos, por poner tan solo un ejemplo. Y algo aún más surrealista, actualmente existe en Dinamarca un partido político liderado por una inteligencia artificial que pretende cautivar al 20 % del electorado indeciso. Lo conseguirá o no, pero no son experimentos, sino realidades que buscan lograr objetivos políticos. Y se trata de tener un sentido de la realidad muy evolucionado y de abrirse a lo nuevo, al futuro de los dioses fuertes que vendrán reforzados por la inteligencia artificial.

Esta tecnología es una ciencia muy atractiva para la política por su potencial para extraer información relevante de grandes cantidades de datos, lo que posibilita que los políticos puedan tomar decisiones basadas en evidencias y no en meras intuiciones. También les permite analizar patrones y tendencias en los datos, que podrían pasar desapercibidos a todos los seres humanos, con independencia de que estuvieran bien formados, lo que ayuda a una mejor comprensión de los problemas políticos y a identificar soluciones más efectivas. El trabajo de un jefe de gabinete sería básicamente acercar al elector de forma directa y eficaz a su

presidente. También el de un consultor político con su candidato, y el de que cualquier asesor. La inteligencia artificial permite ya un conocimiento milimétrico del mercado electoral y su demanda.

El Director estaba trabajando en cómo usar la inteligencia artificial para promover emociones positivas frente al mundo más dividido de las últimas décadas. Se trataba de sistematizar grandes cantidades de datos en poco tiempo, como información sobre votantes, opiniones públicas y tendencias políticas; identificar patrones y predecir resultados en tiempo real, para ajustar las estrategias en consecuencia y adelantarse siempre a todos; también se buscaba identificar y analizar las corrientes en las redes sociales, lo que permitía a los equipos de campaña adaptar su mensaje para conectar mejor con sus seguidores duros y blandos, y perfeccionar la personalización de la comunicación directa con los electores. La inteligencia artificial facilita ya analizar el comportamiento en línea de los votantes, proporcionar información a medida, incluso geolocalizar un mensaje e individualizarlo en una sola calle o edificio. Todo el mundo físico se transformaba en un canal. La inteligencia artificial reduce costes electorales y es imprescindible para combatir con eficacia las noticias falsas en minutos.

Claro que existe un potencial maligno de la inteligencia artificial, aun respetando la privacidad de los datos de los votantes. Promueve y acentúa la polarización política a picos de discusión nunca vistos. Se está utilizando para atacar sistemáticamente al adversario, rehuyendo cualquier coincidencia con él. Precisamente con creatividad, talento e ingenio, hay que usarla de otro modo, superando la «política posicional». Hay que tener cuidado con la «desinhibición», como decía O'Toole. No se puede gobernar sin las constricciones ni los escrúpulos que nos colocaron en el poder.

En el mundo que ya era, la tecnología era una aliada coyuntural de la desinformación y la demagogia. En nuestra mano estaba revertirlo. Solo ella podía ayudar a doblegarlas. Y para ello sería imprescindible retomar con un fuerte impulso los principales valores democráticos de libertad, igualdad y fraternidad, el control social del

poder, las garantías jurídicas, la estabilidad regulatoria, el respeto a la legalidad y, por supuesto, la libertad de expresión y el derecho a la información.

El tiempo histórico iba claramente por esos derroteros: la derecha autoritaria había ganado un enorme peso mundial durante los últimos diez años, y el factor de la inteligencia artificial había jugado a su favor. La hegemonía mundial estaba además en jaque. El poder seguía estando en Estados Unidos, pero ya no dominaba en el mundo. La intensa competición con China se agudizaría aún más con la vuelta de Donald Trump al poder como presidente del planeta americano. Llegarían sus intervenciones como emperador autoritario en Venezuela, su expansionismo a Groenlandia, una violencia híbrida que inundaba el diálogo de las democracias sin dejar a nadie indiferente, y el ataque a Irán. De hecho, al igual que el Concilio Vaticano se anticipó a una etapa expansiva para al progresismo en los años sesenta del siglo pasado y, entonces, la reacción de las derechas fue intensa, ahora estábamos en el final técnico de la globalización tal y como la conocíamos, con las derechas autoritarias haciendo acopio de mucho capital político gracias a una constante guerra de posiciones y llevando la competición a un lugar inexpugnable. La política mundial se estaba llenando de OPNIS (Objetos Políticos No Identificados) contra las democracias tal y como las conocíamos. Querían la democracia, pero como instrumento de dominación.

El gran descontento de nuestro tiempo, que ya marcaba la siguiente década, respondía a un concepto: «la gran desconfianza». Aquella que sienten los administrados hacia sus representantes públicos, partidos políticos, grupos de interés o instituciones democráticas en su conjunto, porque no terminaban de resolver nunca los problemas que afectan al común de los mortales, mientras que la democracia se autorrepresenta constantemente en sus consejos de ministros, de Gobierno, actos, políticas, celebraciones, conmemoraciones y mítines. Los votantes, desconfiados ante vanas promesas incumplidas y problemas agravados por no resolver lo

vital, su proyecto de vida en el mundo, dejaban la pista libre al futuro terror, es decir, las autocracias disfrazadas de democracias. ¿Qué tenían que perder los ciudadanos si nada, al final, funcionaba para garantizarles un proyecto de vida?

El Director siempre entendió bien este principio desde que entró en consultoría política. Lo primero son los proyectos de vida. Si primero sientes y luego piensas, porque eres uno más, te das cuenta perfectamente de que hoy, aquí y ahora, buena parte de los dirigentes de las principales democracias mundiales están en su propia frecuencia. En tres palabras, fuera de onda. Todos los principales líderes vivían sobre un mundo que ya no existía. Eran una clase dirigente que iba diez años por detrás del futuro terror que ya estaba presente en el expansionismo del pensamiento autoritario, destruyendo los consensos democráticos desde la Segunda Guerra Mundial. Y lo que se veía al inicio de la nueva década era que esos líderes, sin quererlo, se habían emancipado de la biología, de la geografía urbana, rural y también humana. Parecía además en sus mensajes que se habían separado hasta de su propia sociedad. Así es como lo sentían la mayoría de los ciudadanos, incluso muchos de los que les votaban o apoyaban en silencio, aunque no lo dijeran. Habían transformado técnicamente, a pesar de las buenas intenciones, a las democracias en entes emancipados.

Los nuevos líderes eran, además, ante todo, grandes profesionales de la comunicación política. Imagínense si era, por tanto, más necesario que nunca para las grandes democracias rodearse también de los mejores comunicadores para hacerles frente. Tanto la política como la empresa tenían un reto, que era encontrar a los estrategas políticos que pudieran vencerles.

Se preveían años difíciles, con mucha discusión, con bailes de aliados en un lado y el otro, un periodo de gran turbulencia y, nuevamente, disrupción. Y todo ello enmarcado en una misión global que agrupara países para que defiendan el mundo actual frente a la posibilidad real de ser erosionados por otro mundo dominado por las autocracias y las democracias autoritarias.

De la misma manera que Syriza en Grecia, el Movimiento 5 Estrellas en Italia o Podemos en España fueron iniciativas políticas llamadas a ser el reemplazo de las izquierdas socialdemócratas tras la crisis financiera del 2008; las derechas autoritarias estaban llamadas en ese otro mundo a ser el sustituto de las viejas derechas conservadoras o democristianas en años venideros. ¿Por qué? Fundamentalmente, para que el capitalismo occidental pudiera competir con las mismas armas y garantías que el capitalismo de los BRICS. La política tendría que grabarse a fuego esta conclusión para entender qué nos estaba pasando como sociedad y ponerla junto a aquella máxima de Marvin Harris, el padre del materialismo cultural, que decía que el poder político genuino reside en la capacidad de uno, cuando es necesario, de expulsar o exterminar cualquier alianza previsible de individuos.

Se necesitaría el mismo espíritu de templanza y luces largas con el que se había diseñado aquella moción que dirigió el Director para lograr la victoria cultural y, luego, la victoria política ante este nuevo ciclo para combatir el futuro terror que se estaba configurando con determinación. La esperanza hacia otro futuro debía conjugarse a través de dos verbos que fueron precisamente la base del motor de aquel A4 que había construido el Director para la campaña ganadora del Ministro en 2024: unir y servir. Y la noticia positiva era que los líderes autoritarios no eran más, pero no había mucho tiempo para reaccionar.

Esto es lo que venía a toda velocidad. Volando. Como en «L'Amour Toujours» de Gigi D'Agostino. Mientras, ahí estaba otra vez en el Palau de la Generalitat. Era el 10 de agosto de 2024, la cuarta toma de posesión a la que asistía, la del 133.º President de la Generalitat de Catalunya. La ceremonia fue sobria. Había unos doscientos invitados, fundamentalmente las autoridades principales de Catalunya, incluidos los *expresidents* vivos.

El artífice de aquella ceremonia tan singular y austera, que el Director contemplaba por primera vez, había sido el *president* Tarradellas. Consistía en tres pasos. La lectura del decreto de su

nombramiento, la imposición del medallón de la presidencia al próximo Molt Honorable President de la Generalitat de Catalunya, para luego transmitir como *president* sus primeras palabras. A continuación, los presentes cerraban la ceremonia cantando el himno *Les segadors*.

«Molt Honorable», así se referían al President. No se trataba de mentar un cargo, un título o reconocimiento, sino de una expresión que formaba parte del universo simbólico del catalanismo político y, por extensión, que no solo decía mucho de cómo veían la figura los catalanes, sino de cómo la veían el resto de los españoles. La transmisión de esa medalla era además un momento icónico, porque simbolizaba la continuidad de la institución de autogobierno de Catalunya. Similar a una coronación, pero en un formato laico.

Y precisamente el padre político del Ministro que ya era President había tenido un papel determinante en la historia del protocolo de esa toma de posesión. Se llamaba Romà Planas i Miró, había sido la mano derecha de Tarradellas, su secretario particular. Y fue precisamente Planas quien localizó la medalla de los *presidents* Macià y Companys para la ceremonia.

Mientras escuchaba el himno durante el final de la toma de posesión, el Director pensó que todo había sido una gran aventura. Era un gran orgullo poder estar ahí y presenciar ese momento. España no se rompía y Catalunya menos aún. Catorce años después, se abría una nueva etapa.

Si había sido posible aquel pacto de los herederos del franquismo y recuperar una institución heredera de la Segunda República —reflexionaba desde Barcelona—, también se produciría el reencuentro total. La derecha plural algún día tendría mucho que decir también sobre ello.

Aquel primer presidente de la democracia española había entendido que la realidad catalana superaba las inercias políticas del momento, al igual que el Presidente con la moción de censura.

Todos pueden prometerles el mañana, nadie les devolverá el ayer. Pero el Director siempre estuvo ahí, antes, durante y después de la

Moncloa. En el reencuentro total. En aquella toma de posesión coincidió de nuevo con muchas personas a las que llevaba tres años sin ver. Eso ayudó a cerrar el círculo desde su marcha de la Moncloa el 10 de julio de 2021.

Hay quien no cree en las epifanías, porque la transformación de una persona es demasiado compleja para hacerla en un solo instante. Es posible que quizás solo existan en la literatura, pues la vida, más que una epifanía, es una sucesión de muchos momentos. Algunos se han contado aquí. Otros no se pueden contar. Y otros quizás mañana se puedan compartir.

Dicen que la forma más fácil de mentir en política es cuando un mentiroso está muy cerca de la verdad. Por eso, como decía el matemático y filósofo Bertrand Russell, en todas las actividades en la vida suele ser saludable, de vez en cuando, poner un signo de interrogación sobre aquellas cosas que por mucho tiempo se han dado por seguras y no se sabe a ciencia cierta qué es lo que pasó. Ahora ya saben por qué el Director se fue, y todo lo que sucedió y vivió después. Los pasos que dio y las razones que le llevaron a ello. La verdad funciona mejor que cualquier bulo.

Mientras el Director salía del Palau de la Generalitat, se tomó un minuto para saludar a varios militantes socialistas que le reconocieron y que estaban esperando fuera al nuevo President en la plaça Sant Jaume. Decidió tomarse un tiempo más para caminar un poco por Barcelona antes de pedir el taxi hacia el aeropuerto de El Prat y volver a casa. Tras un intercambio de mensajes personales sobre el orgullo del momento, el Presidente le envió un mensaje desde la Moncloa: «Este logro también lleva tu firma».

Miró hacia el cielo, el sol ya se había marchado. Observó a su alrededor, tanta gente viene y luego se va, con sus rostros que se desvanecen a medida que pasan los años. Presidentes, ministros, gobiernos. Lo pensó mientras su mente se perdía en una canción familiar. Cerró los ojos, como el cantante de la banda Boston, transportándose lejos. Volvía a escuchar esa vieja canción que solía tocar en su interior. Todo era más que un sentimiento.[49]

Y recordó entonces dónde estaba realmente la magia de un asesor, un consultor, un estratega o un jefe de gabinete. Se trataba, una y otra vez, de vencer a las estadísticas. ¿Cómo? Siendo uno más, invisible, al lado del Presidente en aquel sillón blanco de la sala Tàpies. O en la plaza del Rastro, o en el Palau de la Generalitat y en tantos otros lugares. ¿Y saben qué? Recordó también que el día que salió de la Moncloa, pese a su desencanto, era aún más idealista que cuando entró. Ese idealismo le llevó a contribuir en la construcción de pactos a izquierda y derecha que la política hasta entonces no había imaginado. Y siendo uno más, un día cualquiera, el tablero se agrandó y la política le llevó a la Administración, donde reforzó el porqué de su vocación: las personas. La política como arte, ciencia, deporte y servicio público de seres humanos para seres humanos. Su razón de ser.

Seguiría siendo uno más durante los siguientes años. En ese espacio vacío que queda fuera de escena, en ese no lugar que, sin embargo, está pleno de luz, de sonidos, de ideas, de futuro para los que lo conocen, donde se inicia una idea para que las cosas sucedan o impedirlas. Ese espacio inmaterial en el que la política puede ser de mil maneras, pero solo de una. ¿Qué líneas y formas componen ese espacio? ¿Cómo son realmente las personas que están detrás de los presidentes? ¿Y cómo querrían ustedes que fueran? ¿A quién querrían ustedes ver sentado ahí?

Continuaba siendo uno más, para protegerles como un árbol, los pies bien en las raíces, en su sitio, pero con las ramas abiertas al mundo. Como decía el escultor vasco y universal Eduardo Chillida, «Tengo las manos de ayer, me faltan las de mañana». Siendo uno más para seguir buscando en el presente ese momento, el de la creación original.

Noventa y nueve globos rojos en el horizonte decía la canción. Liberados al amanecer. Noventa y nueve vidas y decisiones. Noventa y nueve sueños. Uno en cada globo rojo.

Claro que entre derecha e izquierda siempre proseguiría el poderoso drama, hoy con estos actores, mañana con otros. Pero eso

era lo que el Director sabía a sus cuarenta y cinco años. No mucho más. Tenía las manos de ayer, le faltaban las de mañana. Y, mientras tanto, seguiría sintiendo la vida, difícil, feroz, entre el miedo y la esperanza, a la espera, quizás algún día, de un cambio profundo. Siempre atento a lo que sucede, con el saber humilde del que admite que no sabe, inspirándose en unir y servir. Dos verbos con los que, dentro y fuera de la Moncloa, escribió su propio verso.

---

[46] Del maravillosísimo disco de 1970 *Bridge Over Troubled Water.*

[47] Y se incluía en el álbum del mismo año *Un ramito de violetas* (sí, otro tema incrustado en nuestra memoria colectiva).

[48] Hizo esta afirmación en el marco de su ponencia «La idea de nación en la Constitución española» durante las XII Jornadas de Historia que se celebraron en Llerena (Badajoz) en octubre de 2011.

[49] «More Than a Feeling», año 1976, incluida en el álbum homónimo.

EPÍLOGO

NATSUKASHII

Natsukashii en japonés significa «nostalgia feliz». Alude precisamente a ese instante en el que la memoria, de repente, se transporta a un bello recuerdo que te llena de dulzura. Al fin y al cabo, ¿un jefe de gabinete no era ese amigo con el que caminar ante la oscuridad y no solo entre tantos focos? *Natsukashii* es lo que le sentía el Director con la simple mención de la palabra «Moncloa».

Y amaneció. Eran las cinco de la mañana de un día cualquiera. El Director se preparó un café solo y leyó la prensa, como siempre. Hacía el ayuno intermitente. Llegó la hora, le dio un beso a la Capitana, cerró la puerta de casa y bajó a pie por las escaleras, tal y como dictaba el protocolo de seguridad. Eran las 07:59. Ahí estaban los escoltas. Los saludó. Sonrieron, les sonrió. «Como decíamos ayer…», bromeó.

Se subió al coche, se escuchaba el monólogo de las ocho de la mañana de aquel «locutor» de radio. Ese. Dejó el móvil en el bolsillo. No quería responder mensajes, sino seguir la hoja de ruta contemplando el trayecto desde la ventana. Todavía era de noche. Bajaron por Diego de León hacia la embajada de Estados Unidos, conectando con la calle Hermanos Bécquer 4, pasaron por delante de aquella puerta donde conoció a su Mentor. Cuántos días, cuántas noches, pensó. Se adentraron en el paseo de la Castellana y dejaron atrás la glorieta de Emilio Castelar, presidente de la Primera República, autor del mejor discurso de la historia del Congreso.

El conductor continuaba el itinerario habitual. Había que parar el coche en aquel semáforo que siempre estaba en rojo. Sí. Otra vez. Llegaron a la plaza de Gregorio Marañón, en la que recordó que su

nieto, presidente del Patronato del Teatro Real de Madrid, le dijo en una ocasión: «Algunos no provocan más que indiferencia allá donde otros saben despertar interés».

El coche siguió avanzando. Atrás quedaron los jardines del Museo Nacional de Ciencias Naturales y el monumento del Pueblo de Madrid a la Carta Magna, esa Constitución tan nuestra, siempre a punto de ser actualizada. Tras un giro de volante cruzaron los Nuevos Ministerios con los monumentos de los socialistas Indalecio Prieto y Largo Caballero como centinelas de la travesía, mientras aceleraban por Ríos Rosas hasta Canal.

Antonio de los Ríos Rosas, pensó, que fue en el Congreso, además de gran amigo de Castelar, la autoridad en la palabra. Cómo se reía sobre cómo se cubrían las vacantes en política, qué talento natural y alta elocuencia en sus frases. Cuánta ironía sobre quién ocupa qué puesto y por qué. Dejémoslo ahí.

Continuaron por Islas Filipinas hasta el Faro de Moncloa en dirección a Ciudad Universitaria por la carretera de A Coruña. Y el Director recordó que desde su casa era un trayecto de unos 5,6 kilómetros. No llegaría ni a los catorce minutos. Cuando la ocasión lo requirió en plena pandemia —rememoró—, bajaron incluso de diez. Claro que entonces todo Madrid era como la Gran Vía en la película *Abre los ojos* de Alejandro Amenábar. Llegaron en trece minutos y cuarenta y cinco segundos. Y ahí estaba otra vez.

Dice la canción más bonita del mundo, al menos la más bonita que se haya escrito en San Sebastián, en una frase mágica que lo resume todo, que este loco de poco se olvida.[50] Dice esa canción también que, si pudiera volver a nacer, te vería cada día amanecer. Y, entonces, el Director se preguntó sobre cómo capturar una historia en tan solo un segundo.

¿Qué motivó este viaje? ¿Cuándo sucedió? ¿Cuándo le aficionaron sus hermanos a la política? ¿Fueron esas primeras lecturas de pequeño? ¿Quizás fue el romanticismo de aquellas novelas cortas de Jazmín de su *ama* con las que aprendió a leer? ¿Fue ahí cuando se le despertaron las primeras inquietudes y emociones? ¿A qué prestó

atención? ¿Fueron los ensayos políticos, sociológicos, jurídicos y económicos más sesudos? ¿O tal vez su afición a la filosofía? ¿A la economía o geografía política? ¿Fue la poesía? ¿Acaso la música, tan importante para gestionar las emociones de los seres humanos en su vida y poder explicar lo que sentía? ¿Quizás el ajedrez, que le ofreció un tipo de mirada específica del mundo? ¿O aquella historia conceptual de Koselleck que le regalaron en su día? ¿Cuál era el origen para haber llegado hasta allí? ¿El asesinato de Gregorio Ordóñez, que consolidó una pasión? ¿La victoria inesperada en Extremadura, que le llevó a su primer Gobierno? ¿Aquella dura derrota tan injusta? ¿Sus amigos, que siempre creyeron en él? ¿Esas partidas en Vedettes? ¿Había sido la Capitana y su habilidad con el Loctite? Ella, solo ella, era capaz de recomponer los cachitos que quedaban del Director tras cada batalla.

El Loctite, seguro que sería eso. En la búsqueda hacia la Moncloa se encontraba mucho más que una victoria. Había una lección de vida. Aquel 17 de diciembre de 2020 que le devolvió la vida al Director.

Mi vida. La del camino a la presidencia. La del Director. ¿Te acuerdas de cuando tú y yo éramos solo uno? Llegaba el momento de volver a serlo.

Y por eso el Director le sonreiría a aquel Complejo siempre, que ciertamente es muy complejo y no solo etimológicamente. Le sonreiría cada vez, como aquella primera vez. Lo vería así, feliz, como lo que era para él: el mejor lugar del mundo. Por muchos años que pasen de largo en la vida, como diría La Oreja en su canción, como aquel cuadro de la playa de La Concha en su despacho que le sorprendió, cerrando aquel círculo desde el primer día.

La vida es así. Y la felicidad está en nuestras pasiones. Te levantas, te caes, te deprimes y te vuelves a levantar para avanzar. Y tomas lo que tienes, una y otra vez, y lo transformas en honestidad. El Palacio de la Moncloa le salvó la vida. Y esa sería una deuda eterna tatuada como un ancla en el corazón.

«Rubí uno», les indicó el conductor bajando la ventanilla a las fuerzas y cuerpos de seguridad. El personal de control comunicó entonces que había llegado. Se referían en clave al Director a través de este código personal e intransferible desde el que registraban en el sistema de seguridad sus llegadas y salidas. Le hicieron el saludo militar, dándole la bienvenida.

Le vino a la mente aquella frase de Vostell: «Son las cosas que no conocéis las que cambiarán vuestra vida». ¿Cuál sería el siguiente paso? ¿Cuánto quedaba por conocer? ¿Cuál sería el próximo reto?

Fue entonces cuando el Director se asomó por última vez a la ventanilla. Cuando el coche se paró. En ese instante abrió la puerta, se bajó del auto no sin antes fijarse en el bajo de su pantalón. Giró la cabeza hacia arriba y observó el cielo. Era un bonito amanecer.

Sí, lo era. Un bonito amanecer en Moncloa. Y mientras entraba de nuevo en el edificio Semillas, el semillero de la política nacional, de repente fue como si escuchara algo, aunque no había nadie alrededor. Juraría, al menos, haberlo sentido. Quizás era un sonido familiar. Sí, lo era. Un sonido de DJ. Y recordó aquella palabra con la que empezó todo:

Abracadabra

---

[50] Parafraseado de «La playa», canción del grupo La Oreja de Van Gogh de su álbum *El viaje de Copperpot*, del año 2000. Sí, hasta los jefes de gabinete tienen su ladito sentimental.

AGRADECIMIENTOS

En la vida como en la empresa y la política hay que saber ganar, saber perder, saber parar y saber regresar.

Gracias a mi *ama* por toda la fuerza que siempre me ha dado; a mi mujer, Sandra, por completarme, y a mi hija, Nahia, por revolucionarme y darme una energía que jamás he tenido. A José Ramón y a Mari Luz por ser mis amigos antes que mis suegros. A mis hermanos: Lourdes, Manu y Txema. Y a mi sobrina Paula.

A Carmen, Fran, Alfredo, Juanfran y Albert. A todos nuestros equipos futuros, presentes y pasados. A Toni Bolaño y Mercedes Castro.

A todos los candidatos, presidentes y alcaldes. A Fernando Paz Clemente y a todo el equipo de Contraluz: Laura, Sara y Jessica.

¡Mari Luz! Aquí está el libro que siempre quisiste leer. Dile a Currillo desde allí arriba que no me lo muerda con sus *piñis*.

A todos los que me conocen muchas gracias. Y, por supuesto, a mi hermana Esperanza que, allí desde el cielo, siempre está cada vez que estoy haciendo algo.

Índice

Más que hechos reales
Capítulo 1. El Director
Capítulo 2. Semillas
Capítulo 3. 1997
Capítulo 4. Larrea
Capítulo 5. El asesor
Capítulo 6. Distrito Federal
Capítulo 7. El consultor
Capítulo 8. El ingeniero
Capítulo 9. *Compromesso*
Capítulo 10. Plaza del Rastro
Capítulo 11. Vostell
Capítulo 12. El cartero
Capítulo 13. *Panta rhei*
Capítulo 14. Ajedrez aleatorio
Capítulo 15. Monarquía plural
Capítulo 16. Moción
Capítulo 17. Elección
Capítulo 18. Revolución
Capítulo 19. Corazón
Capítulo 20. Coalición
Capítulo 21. Revelación
Capítulo 22. El Palau
Capítulo 23. El Búnker
Capítulo 24. Amanecer
Capítulo 25. En Moncloa
Capítulo 26. Reencuentro

Capítulo 27. *Molt Honorable*
Capítulo 28. El Presidente
Capítulo 29. Mi querida España
Epílogo. *Natsukashii*
Agradecimientos
Créditos

Edición en formato digital: mayo de 2026

Copyright © Iván Redondo, 2026
© Contraluz (GRUPO ANAYA, S. A.), 2026
Valentín Beato, 21
28037 Madrid
www.contraluzeditorial.es

ISBN ebook: 979-13-87810-70-2

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del Copyright.