

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN
Escuela de política y gobierno

Licenciatura en Ciencia Política

Tesina de investigación

Liderazgo y presidencialismo de coalición en América Latina. *El caso del peronismo 2019-2023*

Tutor: Pablo Palumbo

Tesista: Federico Carrick

Lugar y fecha: Buenos Aires, septiembre 2024

Índice

1. Introducción.....	4
2. Las coaliciones en tiempo y espacio	7
3. Marco teórico.....	10
4. Metodología.....	14
5. Contexto: 5.1. Los inicios. Coalición pre-electoral y debilidad de origen.....	17
5.2 Coalición de gobierno.....	19
6. Análisis: 6.1. Vicentín: El primero de lo nuevo.....	22
6.2 Y en las malas, ¿mucho más? Derrota legislativa 2021.....	27
6.3 El parte aguas. Acuerdo con el FMI, desacuerdo coalicional.....	31
7. Reflexiones finales.....	36
Bibliografía.....	39

RESUMEN: El trabajo analiza las coaliciones en sistemas presidencialistas latinoamericanos, tomando la variable del liderazgo presidencial y observando los procesos de toma de decisión para la agenda gubernamental. Indagaremos en qué marco se dan esos procesos y qué actores intervienen en las definiciones de una coalición con un presidente cuyo papel no es dominante. Utilizaremos el caso del Frente de Todos en Argentina, y presentaremos una metodología cualitativa desde la cual intentaremos evidenciar esos procesos en momentos relevantes, para luego desmembrarlos y captar las negociaciones, marchas y contra marchas en el rumbo del ejecutivo nacional.

PALABRAS CLAVES: Coaliciones – Liderazgos – Procesos decisionales - Frente de Todos.

ABSTRACT: The work analyzes coalitions in Latin American presidential systems, taking the variable of presidential leadership and observing the decision-making processes for the government agenda. We will investigate in what framework these processes occur and which actors intervene in the definitions of a coalition with a president whose role is not dominant. We will use the case of the Frente de Todos in Argentina, and we will present a qualitative methodology from which we will try to demonstrate these processes at relevant moments, to then dismember them and capture the negotiations, marches and counter-marches in the direction of the national executive.

KEYWORDS: Coalitions – Leadership – Decisional processes – Frente de Todos.

1. Introducción: Un trabajo sobre la “rosca” política.

Los estudios sobre coaliciones son recurrentes en los trabajos de Ciencia Política que intentan descifrar los entramados en la puja de poder entre quienes las componen. Evidentemente, esto tiene amplio desarrollo en el continente europeo (Riker: 1992) donde predominan sistemas de gobierno parlamentarios, pero, con el paso del tiempo, esos trabajos se extendieron a Latinoamérica para resolver diversos dilemas que la inestabilidad democrática nos imponía. Presidencialismos fuertes, dictaduras, grandes desilusiones sociales y fragmentación del sistema de partidos llevaron a muchos autores y autoras (Ollier, 2001, 2008; Novaro: 2001; Serrafiero: 2018) a repensar la sustancialidad de las coaliciones para resolver o, mínimamente, comprender dichos conflictos.

Nuestro estudio se centrará en un tipo particular de coaliciones que son las coaliciones en sistemas presidencialistas latinoamericanos con presidentes débiles, prestando particular atención a la articulación de las coaliciones en casos que el primer mandatario no ostenta la conducción partidaria de la coalición. De allí que, para nuestro caso, escogimos una coalición novedosa, de un partido personalista (Levitsky, 2001) que en todas sus etapas tuvo liderazgos fuertes y había ocupado el gobierno con este esquema coalicional de conducción colegiada (Casullo, 2022). El caso será sobre el peronismo enmarcado en el Frente de Todos para el período del 2019 al 2023, un caso paradigmático que encuentra sus similares en otros casos de América Latina en la última década. Liderazgos que se vieron imposibilitados de renovar la presidencia por impedimentos institucionales o por tener una imagen negativa alta en sistemas electorales con ballotage, se vieron forzados a ceder la candidatura a presidente a un otro liderazgo para tener competitividad electoral.¹

La literatura existente suele afirmar que el liderazgo predominante corresponde al presidente y su rol en las decisiones del ejecutivo son exclusividad de dicha figura (Linz, 1994; Chasqueti, 2001; Perez Liñan, 2013). Pero esas decisiones se complejizan

¹ Un ejemplo es el del Estado Plurinacional de Bolivia donde Evo Morales tuvo que ceder la candidatura a Luis Arce en Bolivia en el 2020, o el apoyo de Rafael Correa a Lenín Moreno en las elecciones ecuatorianas del 2017 donde Correa cumplía 2 mandatos consecutivos, el límite máximo de la constitución de ese país.

cuando el presidente no es el liderazgo imperante de la coalición y el proceso decisional puede ser más conflictivo de lo normal. Además, tomar decisiones contrarias a los socios políticos que tienen igual o mayor apoyo que el presidente, puede derivar en la fractura y posterior pérdida de apoyo de una porción grande del electorado.

Así mismo, al enfocar mi problema de investigación de las coaliciones en el presidencialismo, es preciso atender a los trabajos sobre este sistema de gobierno. En este sentido, será relevante para el estudio tener presentes los trabajos sobre presidencialismo y al denominado “liderazgo presidencial” (en adelante LP). La relevancia de atender al LP se vincula al personalismo que caracteriza la política mundial (Ollier: 2018), de la cual no escapa América Latina. Revisaremos también la literatura general de las coaliciones, los recursos con los que cuenta un presidente y sobre todo los trabajos que hayan iniciado el camino para observar los procesos de toma de decisión.

Con presidentes débiles y coaliciones amplias, surgen interrogantes sobre el poder real que puede ejercerse para la toma de decisiones. Por eso, emerge la necesidad de interrogar cómo interactúan los actores de las coaliciones, qué mecanismos utilizan para llevar adelante una agenda programática y cómo resuelven los conflictos que puedan surgir de las agendas diferenciadas de cada participante de la alianza. Todas estas cuestiones pueden limitar o direccionar las decisiones del primer mandatario o mandataria, sobre todo cuando este no goza de una centralidad absoluta en la arena política nacional. Debido a esto, nuestra pregunta de investigación referirá a ¿cómo es el proceso de toma de decisiones en una coalición de gobierno con presidente débil?

El tema de estudio nos parece relevante ya que las coaliciones de gobierno son cada vez más habituales en nuestra región (Deheza, 1998) y la toma de decisiones en los gobiernos suele ser un importante tema de debate. Dichas coaliciones se caracterizan, entre otras cosas, por ser alianzas entre dos o más partidos, por lo cual, muy probablemente, más de un liderazgo tendrá influencia en la toma de decisiones, gestando un problema complejo de gobernabilidad. El objetivo del trabajo es observar y describir los procesos decisionales de este tipo de coaliciones y realizar un mínimo aporte en el camino de búsqueda de estabilidad de los gobiernos latinoamericanos. Como hallazgo secundario, pero no menos relevante, proponemos algunos matices

diferenciadores del imaginario en dónde las decisiones en sistemas presidencialistas son exclusividad del presidente.

El caso elegido de la coalición del Frente de Todos nos parece significativo por diversas situaciones que repasaremos a lo largo de estas páginas, donde un partido acostumbrado al verticalismo ensaya un esquema atípico donde el liderazgo mayoritario no es quien conduce el ejecutivo nacional y sus decisiones estarán constantemente bajo un manto de sospecha sobre quién, quiénes y con qué intensidad intervinieron en las mismas.

Para ello, el trabajo estará estructurado en siete apartados que pretenden ordenar la lectura. Luego de la introducción, en el segundo apartado, haremos un repaso por la bibliografía de las coaliciones recorriendo el estado de la cuestión. En el tercero, expondremos el marco teórico donde detallaremos lo que entendemos cuando hablamos de liderazgo presidencial, coaliciones, procesos de toma de decisión y presidencialismo. Un cuarto apartado que recorrerá la metodología, en la cual sentaremos las bases para analizar nuestro caso. En el quinto y sexto apartado realizaremos el recorrido del caso demostrando la debilidad del presidente, y luego tomando tres momentos en los cuales revisaremos el proceso de toma de decisión. La elección está dada por los momentos que consideramos de mayor relevancia para observar esos procesos: La expropiación de Vicentín y la marcha atrás con el decreto, los cambios ministeriales en la derrota legislativa del 2021, y el acuerdo con el FMI. De allí se desprenderán en el último apartado las conclusiones y aportes que esta tesina espera realizar.

Según nuestra hipótesis, el LP no podrá imponer su estrategia en todos los casos, generando una disociación respecto a la idea ciudadana sobre la responsabilidad presidencial y la injerencia efectiva que este tenga sobre el ejecutivo. El proceso de toma de decisiones tendrá un alto componente de informalidad, ya que los canales formales tenderán a no regularizarse ni institucionalizarse, debido al margen de maniobra que esto permitirá a otros actores de la coalición para imponer sus puntos de vista. Partimos de una premisa: cuanto mayor sea la fortaleza de un liderazgo presidencial, menos incentivos tendrá en compartir/consultar/consensuar las decisiones con otros actores de la coalición. A su vez, si la posición de otros liderazgos de la coalición tiene una influencia similar o mayor a la del presidente, tampoco tenderán a fomentar espacios de coordinación institucionalizados, ya que preferirán poder imponer

sus decisiones. El caso elegido, además, contiene un sello distintivo que parece replicarse en algunos casos latinoamericanos de la última década², cuyo principal liderazgo no es quien ejerce el ejecutivo nacional (cuestión que contradice a gran parte de la literatura). Esta situación incorpora mayor conflictividad en el establecimiento de reglas claras, orden y liderazgo en la coalición. Ahí radica, también, lo sustancial de encontrar, visualizar y exponer esos procesos, conflictos y desenlaces en la toma de decisiones.

2. Las coaliciones en tiempo y espacio.

La literatura existente (Lanzaro 2001) sobre coaliciones en América Latina nos indica que una primera oleada de estudios inició a mediados de los años ochenta al comparar el parlamentarismo con el presidencialismo luego del artículo de Linz (1984). En estos estudios se presumía que las coaliciones no tendrían éxito debido a nuestro sistema político y la inestabilidad que generaban los “hiperpresidencialismos”. Por aquellos primeros pasos, el sistema presidencial latinoamericano no aparentaba ser la mejor opción para sortear las transiciones y consolidaciones democráticas.

Pionero en este debate, Juan Linz (1984) abrió una caja de pandora que propició una serie de intercambios académicos que continúan hasta la actualidad. Estas primeras predicciones negativas sobre el presidencialismo de coalición, no fueron del todo demostradas empíricamente y las coaliciones en la región fueron una constante. Lejos de ser un factor desestabilizador, indicaron lo contrario y aportaron en muchos casos a la estabilidad (Albala, 2017). El debate sobre presidencialismo dejó de ser dicotómico con su supuesto némesis, el parlamentarismo, lo que permitió introducir nuevas variables para intentar explicar la inestabilidad presidencial, como el sistema de partidos, el régimen de gobierno, instituciones, polarización ideológica, entre muchos otros (Chasqueti, 2001).

En cuanto a los trabajos sobre coaliciones, estos han analizado extensamente diversos elementos de su composición y duración y los componentes que tienden a reforzarlas o fisurarlas. Sería arriesgado intentar plasmar todos ellos en un trabajo como

² La ex presidenta Dilma Rousseff con Lula Da Silva, el actual presidente de Bolivia, Lucho Arce, y Evo Morales de vice, o el “correísmo” en Ecuador con el ex presidente Rafael Correa exiliado en Bélgica.

este, pero abordaremos los más relevantes. Como menciona Valerio (2008), los primeros desarrollos teóricos sobre coaliciones se asentaron en dos tradiciones enfocadas en los parlamentarismos, como fueron la teoría de juegos (Riker, 1992) y la política comparada de los gobiernos europeos (Lanzaro 2001). Sin embargo, durante las últimas dos décadas los estudios se ampliaron y se extendieron (aunque en menor medida) a los presidencialismos, donde encontraron en la evidencia empírica una simbiosis a priori bastante más positiva de lo que se creía teóricamente sobre la hegemonía de la figura presidencial y lo que algunos trabajos académicos inferían como “*winner takes all*” (el ganador se lleva todo). De esta manera, y ya sorteado el obstáculo sobre si el sistema era intrínsecamente dañino para la democracia y por consecuencia negativo para la formulación de acuerdos y coaliciones, se abrió el camino por el cual proliferaron los estudios sobre las coaliciones en sistemas presidencialistas.

Una primer división y definición macro sobre coaliciones en sistemas presidenciales, encuentra dos circunstancias analíticas que tienen diferentes dinámicas y objetivos en la que varios autores coinciden (Deheza 1998, Zelaznik 2001, Albala 2020, Cruz 2021): las coaliciones pre-electorales y las coaliciones de gobierno. Como su nombre refiere, las coaliciones pre-electorales son acuerdos estratégicos entre partidos políticos en la antesala de una elección, con los que intentan maximizar las posibilidades de acceder al poder. Las alianzas pueden darse por afinidad ideológica, por similitud programática o simplemente para hacer más competitiva su oferta electoral, lo que en muchos casos deriva en coaliciones heterogéneas amplias con actores que tienen agendas diferentes – por momentos antagónicas -, pero que comparten el interés común de derrotar a un adversario político para llegar al gobierno o consolidar mayorías parlamentarias. Algunos autores como Albala (2020) resaltan la importancia en esta etapa de la formación de la coalición e incluso logran distinguir diferentes momentos en este período, como si fuese una subclase dentro de la ya subclase que implican las coaliciones preelectorales.

En cuanto a las alianzas que se forman luego de la elección, cabe destacar que los actores son, en la mayoría de los casos, plenamente conscientes de la representatividad territorial de sus posibles aliados y de la cantidad de escaños que pudieran aportar. Por otra parte, y como especificidad de los sistemas presidencialistas, el presidente suele ser el “actor con mayor poder de veto” (Cruz 2021, 7), algo que no

es tan evidente a simple vista para el caso estudiado. Debajo de estas dos definiciones principales, encontramos distintas problemáticas al interior de las coaliciones como, por ejemplo, el marco institucional en el cual se forman, el contexto socioeconómico, si tiene o no tiene mayoría legislativa, o si la oposición está unificada o dividida (Albala, 2018). El contenido de estos acuerdos entre partidos suele centrarse en dos elementos: “políticas (las que propondrán y las que no propondrán) y oficina (la distribución de carteras de gabinete)” (Albala 2021, 358).

Algunas líneas de investigación dan relevancia a los sistemas federales multinivel como facilitadores en la formación de coaliciones, en contraposición de los “sistemas unitarios, que generan una menor predisposición a la cooperación política” (Ruiz Valerio 2008, 117). Y una última propuesta analítica de las coaliciones (mucho menos desarrollada que las anteriores), propone además de las pre electorales y de gobierno, una tercera esfera para estudiarlas: las llamadas “coaliciones de crisis” (Serrafero, 2006), cuya esencia sería básicamente la conformación o reconfiguración de las mismas en épocas de convulsión gubernamental para el sostenimiento de la gobernabilidad.

Como especifican algunos autores (Amorim Neto, 2002; Negretto 2006), otro tema fundamental en los procesos de formación y durabilidad de las coaliciones es la recompensa por formar parte de las mismas. Quizás la más esbozadas por esa literatura es el reparto de cargos ministeriales -lo que Albala (2021) caracterizó como “oficina”-, que aparecen en el rango institucional de un gobierno presidencial como la segunda línea de representatividad, sólo por debajo del presidente. Aunque evidentemente hay ministerios más relevantes que otros, todos ellos detentan importancia en la aplicación de la política pública. A su vez, debemos atender algo muchas veces soslayado por la literatura que son las segundas líneas ministeriales, cuyo reparto en las coaliciones suele ser una herramienta de negociación casi tan importante como los mismos ministerios. Es así que Skigin y Seira (2016) también observaron las segundas líneas ministeriales (secretarios o viceministros, dependiendo del país) de los gobiernos de coalición de Chile y Argentina, como parte de un recurso institucional importante que tienen los presidentes para otorgar premios y castigos a los actores políticos que integran la coalición.

Por último, autores como Chasqueti (2001) hicieron un esfuerzo por encontrar puntos en común de las diferentes clasificaciones de las coaliciones para aunar posiciones y englobar alguna conceptualización integradora. Algo de esto último retomaremos en nuestro marco teórico, pero no sin antes mencionar que, a pesar de haberse escrito mucho de las coaliciones de gobierno, hay un tema no tan estudiado donde esta tesina pretende hacer un pequeño aporte: el proceso decisional de una coalición. Quizás por la dificultad analítica y la alta probabilidad de encontrar tantos procesos de decisión como coaliciones existentes y con ello caer en la imposibilidad de buscar generalidades que sirvan como aporte a otros casos de estudios diferentes al nuestro. Pero es un riesgo que vale la pena tomar, y en todo caso el aporte -en principio intrínseco- podrá ser tenido en cuenta en casos de coaliciones similares a la estudiada.

Uno de los textos más abarcativos sobre los procesos de toma de decisión quizás sea el de Facundo Cruz (2021) que, luego de entrevistar a más de 30 representantes de partidos políticos latinoamericanos, logró hacer una categorización general donde distingue tres formas en los procesos de decisión para el estadio pre-electoral o electoral: Funcionamiento centralizado, funcionamiento coordinado, y funcionamiento descentralizado. Estos tres esquemas muestran cómo es la relación del presidente y su círculo de confianza con los otros actores de la coalición. Por último, un trabajo de Arana Araya (2012) titulado “¿Quién le susurra al presidente?”, pudo recolectar el testimonio de ex presidentes para indagar sobre el proceso de toma de decisiones, pero direccionado a si la influencia de los ministros es equivalente a la influencia de los asesores presidenciales.

Nuestra tesina, en cambio, solo se limitará a revisar cómo toman las decisiones presidentes débiles dentro de coaliciones de gobierno y cuánta influencia pueden tener los aliados de la coalición. De constatarse la hipótesis esperada, además de hacer un mínimo aporte a los trabajos de toma de decisión, esperamos matizar, apenas, la idea sobre que los presidentes latinoamericanos imponen en todos los casos su propio punto de vista. Sin quitar obviamente, la responsabilidad y el poder evidente que estos ostentan.

3. Enmarcando nuestra investigación

Para avanzar en el desarrollo de esta tesina, debemos definir o precisar algunos conceptos que guiarán la investigación. Se desprende a partir de lo desarrollado hasta aquí que ellos serán: liderazgo presidencial, coaliciones y procesos de toma de decisión al interior de las mismas. A su vez, por ocuparnos exclusivamente de esto en los sistemas presidencialistas, iniciaremos describiendo en qué corriente teórica nos situaremos para hablar de los mismos. Más hacia el final del marco teórico, explicaremos brevemente por qué creemos relevante introducir la variable del liderazgo para analizar las coaliciones.

El concepto de presidencialismo ya fue extensamente tratado y sólo compartiremos algunos tópicos que esboza Valerio (2008), recogiendo lo escrito por Sartori (1994) y Linz (1994) entre otros. En base a eso, el sistema presidencial lo comprendemos como un sistema de gobierno que tiene un presidente elegido por los ciudadanos y que desempeña su cargo durante un determinado tiempo con relativa independencia del respaldo legislativo. Lo que nos interesa del sistema presidencial, independientemente de esta formulación teórica básica, es el consenso generalizado sobre la responsabilidad del presidente en la toma de decisiones y cómo éste es visto ante la sociedad (y lo que esta le exige), sin tener tan presente las herramientas con las que cuenta para llevar adelante su propio plan de gobierno.

En cuanto al “liderazgo presidencial” (LP), una definición unificada que utilizaremos como guía comprende la función del LP como “la actividad que entraña la forma de gobernar del presidente, la cual implica los vínculos que éste entabla con los partidos, con los otros poderes del estado y con la sociedad entendida en modo amplio” (Ollier 2011, 7). Así, las relaciones y acciones que el presidente lleve adelante con los diversos actores será el determinante para indicar el tipo de liderazgo que ejerce el presidente. La teoría indica que los presidentes pueden ser inestables o dominantes (Ollier 2018). Los primeros son débiles, *boicoteados* por distintos actores y pueden no terminar su mandato. Los segundos son fuertes y suelen ser clasificados como hegemónicos (Ollier 2013), populistas (Weyland 2013) o delegativos (O’Donnell 1992) y tienden a controlar arduos poderes del estado y de la sociedad. Así, una vez más, toda la institución ejecutiva se reduce al presidente.

En sintonía con la esquematización de Ollier (2011) que clasifica la acción presidencial según dos componentes, individuales y relacionales, podemos inferir que la

política explota una paradoja interesante entre lo personal y lo colectivo. Siendo una actividad que requiere obligatoriamente la interacción de muchos actores (lo colectivo), hay una importancia crucial en lo que podríamos denominar “componente personal”, donde influyen formas, palabras, estéticas, finalidades y un sinfín de subjetividades difíciles para ser analizadas pertinentemente por cualquier ciencia social. Por eso estamos convencidos de que los trabajos que incluyen liderazgos, pese a su indudable componente intrínseco y su dificultad analítica, pueden aportar mucho a desasar y echar luz sobre extendidos procesos históricos. Vale aclarar que los presidentes pueden modificar su condición de fortaleza o debilidad en un mismo período, como fue el caso del ex presidente argentino Néstor Kirchner que asumió como presidente débil y terminó siendo un presidente hegemónico (Ollier 2013) según los distintos atributos con los que contaba al final del mandato. Es decir, la “debilidad” no es una categoría estática o un concepto que necesariamente deba permanecer de principio a fin en un mandato presidencial, sino más bien deberíamos tomarlo como una foto de una película cuyo desarrollo probablemente se irá modificando según los recursos que vaya perdiendo o recuperando.

La debilidad o fortaleza en el LP, podremos cuantificarla con los “recursos de poder” que cuentan los mandatarios. Para ello tomaremos de referencia el marco teórico construido por Fraschini y Tereschuk (2017) sobre los recursos de poder, que tiene sus orígenes en el trabajo “La institucionalización democrática en el callejón: la inestabilidad presidencial en Argentina (1999-2003)” de Maria Matilde Ollier (2008). Esos recursos de poder, pueden ser “institucionales, sociales, financieros, de estrategia política y de apoyo popular/ ciudadano” (Fraschini y Tereschuk, 2017, 5). Los **institucionales** se encuentran efectivamente en el plano de las instituciones estatales, como por ejemplo la influencia o cantidad de legisladores propios en el parlamento, o la cantidad de gobernadores e intendentes que responden o pertenecen al mismo partido de quien conduce el ejecutivo nacional. También ingresa en esta categoría el apoyo o no, por parte del poder judicial, el dominio o la injerencia en las fuerzas armadas, o el control del presidente sobre un partido político o la conducción de la coalición de gobierno. En cuanto a los recursos **sociales**, estos se refieren a diferentes actores de la sociedad civil, como los sindicatos, los empresarios, movimientos sociales, etc. Los recursos de **poder financiero** aluden a la posibilidad de contar con ayuda de grupos

financieros como empresas del estado, organismos internacionales, organizaciones, y cualquier tipo de ayuda financiera que el presidente tenga disponible. Los recursos de **estrategia política** están emparentados con las formas de ejercer el poder y también la retribución simbólica que la ciudadanía hace de esas mismas formas. Imaginar nuevas herramientas, la creación de nuevos recursos de poder, cualidades personales, y la creación de canales comunicativos con la sociedad. Por último, hallamos los recursos de **apoyo popular**, que observan el respaldo electoral, la capacidad de movilización de sus bases, y la popularidad presidencial según encuestas en distintos momentos.

En este trabajo nos interesa el LP como una pieza clave en el rompecabezas de las coaliciones de gobierno. Y sobre ellas hay cierto consenso para su definición general y básica que utilizan reconocidos teóricos del campo de estudio como Chasqueti (2001) quien tomó en parte del famoso texto de Strom (1990), “A Behavioral Theory of Competitive Parties”. Por lo tanto, entenderemos las coaliciones de gobierno como el conjunto de dos o más partidos políticos que tienen objetivos comunes, para los cuales entregan y comparten sus recursos con la intención de conseguir determinadas metas. Esas “metas” son las que facilitan y promocionan la negociación “entre dos o más partidos, en una lista de temas de diferentes niveles” (Albala 2021, 358). Asimismo, debemos prestar atención a los dos estadios que hicimos mención en apartados anteriores, las coaliciones pre electorales y las de gobierno, ya que parte de la bibliografía existente (Deheza 1998; Borges, Turgeon, Albala 2020; Albala 2021) sugiere que estos dos estadios pueden seguir lógicas diferenciadas, por lo que quizás existan modificaciones en las fuerzas que componen la coalición y los ejes programáticos que intentarán imponer. Además, existen posibilidades de que los procesos decisionales que rigen la coalición sufran reformas entre un estadio y otro, así como también la relevancia interna de cada uno de sus miembros.

A su vez, la interacción entre liderazgo y el proceso de toma de decisiones nos ayudará a comprender más acabadamente las posibilidades con las que cuenta un gobierno de coalición para avanzar con sus objetivos. Al hablar del proceso de toma de decisiones, hacemos referencia a los distintos mecanismos, acuerdos, ámbitos o reglas que los participantes de la coalición disponen para poder resolver diferentes cuestiones programáticas y de repartición de cargos, ya sean legislativos o ejecutivos. Estos procesos pueden ser institucionales y públicos en un extremo, o informales y privados

en el otro extremo, habiendo en el medio una serie de formatos mixtos que pueden tener algo de formalidad con algo de informalidad. Un ejemplo de institucionalización formal es la Declaración Constitutiva o el Estatuto del Frente Amplio Uruguayo, mientras que ejemplos de procesos más informales pueden ser la designación de 1/3 en las listas de diputados del PJ a los sindicatos luego de 1983 (mecanismo que dejó de utilizar el presidente Carlos Menem), o la misma “mesa de coordinación política” del Frente de Todos (Cruz 2021). En caso de acceder al gobierno, esos acuerdos pueden modificarse y abarcar nuevos puntos según la situación contextual. En ese momento, los acuerdos suelen girar en torno a la conformación del gabinete y equipos técnicos, a la coordinación del bloque legislativo, a la definición de políticas públicas estratégicas y al formato de la comunicación gubernamental entre otras cosas.

Si bien es escaso el desarrollo teórico sobre los procesos de toma de decisión, recientemente autores como Facundo Cruz (2021) comenzaron a otorgarnos lineamientos generales en la identificación de estos procesos, suministrándonos valiosas herramientas conceptuales y puntos de partida más rigurosos desde donde afrontar este tipo de investigaciones. Algunos textos (Cruz 2015) diferenciaron el grado de institucionalización de la coalición, pudiendo ser este alto, medio o bajo; tomando como ejemplo los casos de Uruguay, Chile y Argentina. Aquello, en líneas generales, puede ayudar a mejorar el funcionamiento de los engranajes de la alianza gobernante, dejando pautadas previamente las reglas del juego. Dichos procesos institucionales (y organizativos), colaboran a integrar las diferencias existentes en las coaliciones (Robles Egea 1992), algo necesario para sostener la estabilidad y la unidad de esta herramienta política destinada a gestar mayorías.

Con este marco teórico, nos proponemos analizar y describir el proceso de toma de decisiones de una coalición de gobierno con presidente débil. Nuestro argumento general será que, dentro de las coaliciones de gobierno en sistemas presidencialistas con dicha característica, los procesos decisionales serán informales, poco sistematizados y descentralizados. El término de la descentralización, se utiliza aquí en los términos de Facundo Cruz (2021) que hace la esquematización para coaliciones electorales, donde indica que los procesos descentralizados se dan cuando el candidato a presidente no es quien toma la iniciativa ante las otras fuerzas coalicionales ni centraliza las decisiones, sino más bien es quien recibe y ejecuta las demandas de las mismas. La

conceptualización hecha hasta aquí de algunas categorías, será fundamental para responder la pregunta de investigación.

4. ¿Cómo observamos el proceso decisional de una coalición?

La premisa del trabajo es que las coaliciones que presentan la característica de tener presidentes débiles con aliados de mucha influencia, probablemente tiendan a tener poca sistematización en la toma de decisiones, lo que se materializará en la heterogeneidad de las resoluciones, donde la idea que se imponga no siempre será la del mismo actor político. Para poder indagar estas respuestas tentativas, se eligieron los tres momentos más relevantes donde el gobierno tuvo que tomar decisiones y observamos de qué manera se activaron los engranajes del proceso decisional. En este sentido, intentamos verificar las intervenciones de cada liderazgo en clave de la **modalidad, la intervención comunicacional y el grado de formalidad**. Aquí utilizaremos el concepto de “modalidad”, que implica el modo en que cada referente de la coalición utiliza para negociar. Esta modalidad puede ser directa o indirecta. La directa será el formato en la que el dirigente interviene personalmente en las negociaciones, mientras que la indirecta será a través de otros actores. Por ejemplo, si Cristina F. de Kirchner participa directamente de las reuniones o los debates será directa mientras que, si lo hace a través de otro actor de su fuerza política, será indirecta. Otra categoría será “intervención comunicacional”, que contará con la dicotomía de ser abierta o cerrada, y referirá a la forma con la que cada espacio o liderazgo elige comunicar sus posiciones. La intervención abierta será pública, mientras que la cerrada será la elección de comunicar su posición en reuniones privadas. Aquí las cartas públicas o la externalización de los conflictos serán públicos, mientras que reuniones cerradas serán del ámbito privado. La última categoría necesaria será el “grado de formalidad”, donde observaremos si el proceso decisional se canalizó por instituciones formales o por vías informales o personalismos. La incidencia o no del Partido Justicialista en las decisiones importantes, será un factor a tener en cuenta. Introducimos el siguiente cuadro a modo de guía metodológica de lo que iremos a observar en cada uno de los apartados, que serán momentos claves del proceso decisional.

Intervención de liderazgos en el proceso decisional:

MODALIDAD	DIRECTA
	INDIRECTA
INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL	ABIERTA
	CERRADA
GRADO DE FORMALIDAD	VIA INSTITUCIONAL
	VIA INFORMAL

*Elaboración propia.

Como indicamos recientemente, la **modalidad** fue la variable metodológica que utilizamos para comprender la forma de interacción de cada liderazgo en el proceso de decisión, mientras que la **intervención comunicacional** nos dio la pauta de si los liderazgos prefieren que los momentos de tomas de decisión sean públicos o más bien privados. En cuanto al **grado de formalidad**, lo organizamos en torno a dos categorías: vía institucional y vía informal. Para ambas categorías utilizamos fuentes secundarias. Los procesos formales suelen ser de fácil acceso, pero observar solamente la estructura formal nos da una visión sesgada y limitada del funcionamiento de la coalición. Freidenberg y Levitsky (2007) resaltan lo fundamental de estudiar lo que sucede detrás de las estructuras formales en los partidos políticos. Algo evidentemente traspoleable a lo que sucede con el estudio de procesos de decisión formales e informales en las coaliciones políticas.

Para reconstruir el proceso de toma de decisiones, buscamos principalmente en los tres diarios³ más representativos de la política nacional, (*Clarín*, *La Nación* y *Página 12*) en su formato impreso y digital en el apartado de la sección “política”, diferentes opiniones de dirigentes del gobierno. La elección de esos diarios se sustenta primero por la cantidad de lectores y, luego, por su ubicación ideológica, intentando obtener registro

³ El podio de los 4 diarios más leídos en AMBA ubica en el primer lugar a Clarín, segundo La Nación, tercero Diario Popular y Página 12 en el cuarto lugar. Pero nos parecía más pertinente incluir el diario Página12 por tener una línea editorial más afín al oficialismo, a diferencia de Diario Popular cuya ideología política aparece más solapada.

de medios con mayor y menor afinidad al oficialismo. En cuanto a medios televisivos, nos centramos en dos canales de televisión que podríamos ubicar tentativamente como antagónicos como lo son C5N y el canal TN del multimedio *Clarín*, siguiendo una lógica similar a la utilizada para seleccionar los diarios mencionados anteriormente.

Para intentar medir la influencia y la representatividad de los diferentes liderazgos que disputaron dentro de la coalición de gobierno, utilizamos encuestas de opinión pública e intención de voto, intentando con ello verificar el poder que cada uno/a detentaba a la hora de negociar con los otros partidos políticos. Siguiendo el trabajo de Skigin y Seira (2016), repasamos las designaciones ministeriales, abarcando los/as ministros/as nacionales, pero también sus segundas líneas. Esto complementó, en parte, la influencia que otros partidos de la coalición tuvieron sobre las decisiones del gobierno, dependiendo de los ministerios y viceministerios que controlaran. Este trabajo fue realizado con herramientas típicas de la investigación cualitativa y aplicada a un caso de estudio, metodología que creemos más adecuada para intentar registrar los distintos formatos a los que se somete una coalición de gobierno para tomar definiciones.

5. Contexto

5.1. Los inicios. Coalición preelectoral y la debilidad presidencial de origen

“Le he pedido a Alberto Fernández que encabece la fórmula a presidente que integraremos juntos, él como candidato a presidente y yo como candidata a vice en las PASO” (Cristina Fernández de Kirchner).

El 18 de mayo de 2019, la ex presidenta Cristina Fernández de Kirchner le daba formalidad a un esquema que venían trabajando hacía algún tiempo con mucho hermetismo al interior de la oposición al gobierno de Mauricio Macri. Si bien la situación de los espacios opositores al gobierno era compleja en términos electorales luego de la derrota legislativa del 2017, había comenzado a resurgir la idea de que juntar sectores que estaban dispersos podía devolver la competitividad del espacio. Un primer

paso en este sendero fue lo que en el peronismo denominaron “hay 2019”, que eran una serie de encuentros organizados por el entonces gobernador de San Luis, Alberto Rodríguez Saa, que en conjunto con su partido político (Compromiso Federal) armaban reuniones amplias en varios puntos del país con mucha diversidad de dirigentes.

Aquel 18 de mayo Cristina Kirchner publicó un video de 12:51 minutos con el texto “En la semana de mayo, reflexiones y decisiones”. Esta pieza audiovisual decretaba la emergencia de Alberto Fernández como candidato a presidente, pero, sobre todo, terminaba de materializar la coalición pre electoral que derivaría en la coalición triunfante de las elecciones de ese mismo año (Anunziata y Torres 2021). Prácticamente sin oposición interna, por la fortaleza de quien lo había elegido, Alberto Fernández se erguía como el único candidato adecuado para llevar adelante un proceso de articulación y expansión de fuerzas que hasta entonces no estaban en la misma sintonía. Esto conllevaba, por un lado, una solución a un problema que el peronismo acarrea desde las elecciones legislativas del 2017 que implicaba el pasaje de partido (Unidad Ciudadana) a coalición. Por lo cual las expectativas de recuperar el poder crecían fácticamente. Pero, por otro lado, implicaba una problemática difícil de resolver: la persona con más poder de la coalición, proponía a una persona con poco poder y baja representatividad para manejar el ejecutivo nacional en un país presidencialista.

Las primeras mediciones de mayo del 2019 indicaban que CFK tenía casi 10 puntos de imagen positiva por encima de quien sería el candidato presidencial, Alberto Fernández ⁴. Mientras que la ex presidenta alcanzaba los 41 puntos de imagen positiva/muy positiva, Alberto Fernández se alzaba con 34 puntos. A su vez, el referente del Frente Renovador, Sergio Massa, ostentaba una imagen positiva/muy positiva de 32 puntos. El partido Justicialista estaba entonces en una encrucijada, ya que la elección de las candidaturas en un partido de esas características suele ser por quien ostenta la mayor cantidad de votos, pero el problema radicaba en la alta imagen negativa de Cristina Fernández de Kirchner que, según las encuestas más favorables, estaba por encima de los 51 puntos ⁵. En sistemas electorales con segunda vuelta o *ballotage* esto tiene un peso determinante, además de ser un sistema que favorece la formación de

⁴<https://www.lanacion.com.ar/politica/cristina-massa-y-fernandez-con-imagen-en-caida-libre-en-comparacion-con-la-que-tenian-en-2019-nid02062023/>

⁵ <https://www.politicargentina.com/notas/201905/29043-sube-el-techo-electoral-de-cristina-kirchner-y-cae-su-imagen-negativa-mientras-crece-fuerte-la-de-macri.html>

coaliciones. Aquellas mediciones se hacían ya con Alberto Fernández como posible candidato, luego del video en el que Cristina Kirchner lo propusiera como acompañante de la fórmula presidencial. Esta situación generó un cimbronazo en el escenario político, ya que la coalición de Cambiemos tenía como estrategia electoral la polarización entre su principal referente, Mauricio Macri, y la referente de hasta entonces Unidad Ciudadana, Cristina Kirchner.

Desde ese momento comenzó a tejerse un armado electoral amplio que exigía recuperar la amplitud que se había perdido luego del 2013, cuando el entonces intendente de Tigre, Sergio Massa, había decidido distanciarse de lo que fue el Frente Para La Victoria⁶ y constituir su propio partido, el Frente Renovador. Parte de la militancia peronista resumía en una frase la nueva coyuntura: “la unidad hasta que duela”. La unidad entre partes que habían disputado su base electoral durante más de media década y el dolor de formar una misma coalición con espacios antagónicos que habían tenido acusaciones cruzadas, donde a algunos los acusaban de traidores y a otros, de corruptos⁷. Todo había empezado a saldarse tiempo antes, pero se evidenciaría en una entrevista televisiva en el canal C5N el día 9 de junio, tres días antes de la fecha límite para la inscripción de alianzas, cuando Alberto Fernández invitaría a Sergio Massa en vivo y en directo a “tomar un café” para “profundizar los puntos en común”⁸. Los lineamientos generales ya venían trazándose hacía tiempo, pero los pormenores terminaron de definirse en las horas finales y el Frente de Todos quedaba conformado con el PJ, Unidad Ciudadana, el Frente Renovador y 16 partidos más ⁹.

De articulador a candidato y de candidato a presidente, el pasaje no fue fácil y la sociedad argentina de ese momento, agotada de tensiones entre los “ismos”, pareció convalidar un tipo de liderazgo novedoso, basado en el consenso y los “buenos modales”. Con una oratoria presidencial que emulaba a un profesor universitario y sin entrar en grandes confrontaciones, ese complejo tejido de alianzas se coronó como la coalición ganadora con el 48,24% de los votos el 27 de octubre de 2019. Ese liderazgo no solo era novedoso para la Argentina, que venía de casi dos décadas de liderazgos

⁶ Fue la coalición que gobernó la Argentina entre el año 2003 y el 2015, con Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner como conducción hegemónica.

⁷https://www.clarin.com/politica/sergio-massa-exigio-explicar-corrupcion-gobierno-ponga-overol_0_HkKZmlx4W.html

⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=9dNwpwmDBz4>

⁹ <https://www.pagina12.com.ar/200024-cafe-la-unidad>

fuerzas, sino también era novedoso para el Peronismo. Un partido acostumbrado a liderazgos hegemónicos y repetitivamente verticalista, como lo describió acertadamente Levitsky (2005), ponía en práctica un nuevo tipo de conducción presidencial colegiada, o compartida, o disputada.

5.2 Coalición de gobierno

Para avanzar en este apartado, debemos explicar primero en qué términos proponemos que Alberto Fernández fue un presidente débil, ya que fue un mandatario con alta legitimidad electoral (obtuvo el 48,24% de los votos) y, además, tuvo momentos con altos porcentajes de aprobación social, sobre todo durante los inicios de la gestión de la pandemia del COVID-19. Por eso mismo, Alberto Fernández tuvo etapas de mayor fortaleza según la variable que utilicemos, pero, en términos generales, fueron escasos los momentos que pudo acaparar esos recursos a su favor.

Siguiendo el marco teórico utilizado por Franchini y Tereschuk (2017) sobre los recursos de poder, nos detenemos a observar lo sucedido en términos generales en el período analizado. Si examinamos el plano institucional, no fue líder de la coalición, no tuvo prácticamente gobernadores propios o denominados albertistas, no tuvo influencia efectiva en el poder judicial y no tuvo las fuerzas armadas visiblemente de su lado. En cuanto a la movilización social, siempre se encontró mediada por la intervención de su principal socia política, Cristina Fernández de Kirchner. Tampoco tuvo al sistema financiero a su favor, como sí pudo tenerlo en algún período de su mandato el ex presidente Mauricio Macri. Por último, no logró imponer en todos los casos su propia estrategia política para los temas relevantes, sino que más bien pareció por momentos resignado a aceptar visiones y estrategias que otros actores de la coalición proponían. Dicho todo esto, la contracara es que Alberto Fernández fue también un artífice fundamental para que la coalición pre electoral se convirtiera en coalición de gobierno, siendo articulador de un *rompecabezas* que hasta hacía poco menos de dos años atrás, parecía imposible de armar.

El gobierno que inició el 10 de diciembre del 2019 contaba con 21 ministerios distribuidos entre los principales participantes de la coalición. Un trabajo (Amil, Corral y Foresti, 2022) sobre la representación política del Frente de Todos realizó la

clasificación de los Ministerios según procedencia del liderazgo al cual reportaban políticamente:

Ministerios	Ministros/as	Sector/Ministro	Sector/Vice
Jefatura de Gabinete	Santiago Cafiero	Albertista	Albertista
Ministerio del Interior	Eduardo "Wado" de Pedro	Kirchnerista	Kirchnerista
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	Felipe Solá	Albertista	Kirchnerista
Ministerio de Defensa	Agustín Rossi	Kirchnerista	Kirchnerista
Ministerio de Economía	Martín Guzmán	Albertista	Albertista
Ministerio de Desarrollo Productivo	Matías Kulfas	Albertista	Albertista
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca	Luis Basterra	PJ- Gobernadores	Kirchnerista
Ministerio de Transporte	Mario Meoni	Massista	Massista
Ministerio de Obras Públicas	Gabriel Katopodis	Albertista	Albertista
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Marcela Losardo	Albertista	Kirchnerista
Ministerio de Seguridad	Sabina Frederic	Albertista	Albertista
Ministerio de Salud	Ginés González García	Albertista	Kirchnerista
Ministerio de Desarrollo Social	Daniel Arroyo	Albertista	Movimientos Sociales
Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad	Elizabeth Gómez Alcorta	Movimientos Sociales	Kirchnerista
Ministerio de Educación	Nicolas Trotta	Albertista	Kirchnerista
Ministerio de Cultura	Tristán Bauer	Kirchnerista	Kirchnerista
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	Roberto Salvarezza	Kirchnerista	Kirchnerista
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	Claudio Moroni	Albertista	Albertista
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	Juan Cambandié	Kirchnerista	Massista

Ministerio de Turismo y Deportes	Matías Lammens	Albertista	Albertista
Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat	María Eugenia Bielsa	Albertista	Kirchnerista

*Elaboración propia en base a los datos Amil, Corral y Foresti (2022).

De esta manera al inicio del gobierno del Frente de Todos, el presidente acaparaba entre ministerios y viceministerios (o segundas líneas), 20 cargos de los 44 en juego (menos del 50%), mientras que la Vice Presidenta se quedaba con 16/44 y el Frente Renovador, con el dirigente Sergio Massa, apenas obtenía al inicio del mandato 3/44 cargos estratégicos. Si observamos la horizontalidad o verticalidad de las carteras ministeriales, hay un dato relevante que surge del texto de Amil, Corral y Foresti (2022): Mientras que el albertismo tiene una verticalidad del 54% (es decir, que los ministros están alineados políticamente con los viceministros) y el 46% restante es horizontal (cuando los ministerios tienen un ministro de un partido político y un viceministerio de otro), el caso del kirchnerismo acentúa fuertemente la verticalidad, quedando un 80% de carteras verticales y solo un 20% horizontales. Casi la mitad de las carteras ministeriales que conducía el presidente tenían un viceministro de otro partido. El dato interesante es que en el 100% de estos casos, el viceministro provenía de la fuerza política de la vicepresidenta, lo que implicaba una posibilidad de control bastante alta sobre lo que sucedía en esos ministerios.

Todo ello evidentemente tiene que ser matizado con otros elementos ya que no solo los cargos ministeriales son los premios que reparte una coalición ganadora en una elección presidencial. En el caso de Sergio Massa, por ejemplo, logró encabezar la lista de diputados Nacionales y quedarse, por ende, con la presidencia de la cámara baja. Además, de los 19 diputados nacionales que ingresaron por el Frente de Todos en la provincia de Buenos Aires, el Frente Renovador se quedó con 5, mientras que el kirchnerismo se quedó con 8. El resto fue para intendentes, movimientos sociales, los gremios y el PJ que, si bien eran cercanos al presidente Alberto Fernández, no eran de su círculo íntimo. El ex intendente de Tigre también pudo hacerse de la compañía estatal Aysa, mientras que el sector afín a la ex presidenta ocupó lugares estratégicos como la presidencia del bloque de Diputados Nacionales (en manos de Máximo Kirchner, hijo de Cristina Fernández de Kirchner), la presidencia de Aerolíneas

Argentinas (con Pablo Ceriani, hombre cercano a Mariano Recalde y Axel Kicillof), el PAMI (Luana Volnovich, de La Cámpora) y la Procuración del Tesoro con Carlos Zanini. Otro poder relevante que quedó en manos del sector ligado a Cristina F. Kirchner fue la provincia de Buenos Aires, el histórico bastión del peronismo que estaba en manos de la alianza Cambiemos y luego de las elecciones del 2019 pasó a manos del nuevo gobernador Axel Kicillof, fuertemente respaldado por Unidad Ciudadana en ese entonces.

6. Análisis

6.1. VICENTÍN: El primero de lo nuevo.

El caso de la cerealera fue uno de los primeros en poner en evidencia la génesis de la toma de decisiones de esta novedosa coalición peronista, pero, sobre todo, fue el primero en dejarle un saldo negativo al presidente. Por el formato del liderazgo de Alberto Fernández, el proyecto no parecía tener su sello distintivo de liderazgo dialoguista y moderado. El día 8 de junio de 2020 se anunció en conferencia de prensa la intervención de la empresa de alimentos “Vicentín” con el DNU 522/2020 y su futura expropiación, por deudas exorbitantes con el estado nacional (préstamos irregulares del Banco Nación) y también por una alarmante deuda con acreedores privados, situación que había hecho ingresar a la empresa en concurso preventivo. La magnitud de la empresa en el mercado de alimentos del país, la cantidad de empleos en juego y su volumen exportador, le daban al caso mayor relevancia.

A la izquierda del presidente, estaba sentada Anabel Fernández Sagasti, senadora estrechamente relacionada con Cristina Kirchner. A la derecha de Alberto Fernández, estaba un hombre de su confianza, el ministro de Producción Matías Kulfas y, a su lado, el que sería el interventor, Gabriel Delgado (también proveniente del ala “albertista” de la coalición). Según algunos medios ¹⁰, pocos meses antes, el Ministro de Producción había sugerido no intervenir el caso Vicentín, sosteniendo inclusive a funcionarios del Banco Nación de la gestión anterior que habían sido partícipes del otorgamiento de un crédito millonario a la empresa de alimentos.

Sobre la toma de decisión de este proyecto tan relevante en el gobierno del FdT hay varias visiones por parte de los medios de comunicación, pero fuentes oficialistas y

¹⁰ <https://www.elcohetalaluna.com/el-estado-estupido/>

opositoras¹¹ (a las que se suman encuestadoras de opinión pública¹²) coinciden con que la idea originaria estuvo mayormente planificada por actores ligados al espacio kirchnerista más que al grupo Callao¹³. Alberto Fernández lo admitiría en la conferencia de prensa, diciendo “es un tema que venimos trabajando desde hace días con la senadora Anabel, mi amiga, y con Matías (Kulfas). Trabajaron entre ellos a partir de una idea *primigenia* de Anabel. La idea de intervención y de expropiación”¹⁴. Algunos artículos periodísticos lo confirman y lo amplían¹⁵, pero sería redundante tratar de evidenciar o argumentar algo que el propio presidente admitió ante los medios de comunicación en el minuto 2:34 de su anuncio¹⁶.

En un noticiero¹⁷ de la televisión argentina el 9 de junio identificaban una “mesa chica de la decisión” en la que aparecían Alberto Fernández con Santiago Cafiero (Jefe de Gabinete) y Matías Kulfas de un lado, y Cristina Kirchner con Anabel F. Sagasti del otro lado. Recortes periodísticos¹⁸ de esos días advertían que Sergio Massa se enteró prácticamente en la conferencia de prensa de lo que iba a suceder con Vicentín, por lo que pareciera no haber participado de la decisión.

Independientemente de la decisión inicial, que pudo haber sido iniciativa de otro actor de la coalición y aceptada por el presidente, describiremos el proceso decisional y no solo la decisión en sí. Cuando hacemos referencia al “proceso”, en este caso particular hacemos referencia a la decisión de expropiación que se hace pública el día 8 de junio, a la reconstrucción previa a esa definición y, además, al recorrido de discusiones o tensiones hasta la decisión final de dar marcha atrás con el proyecto.

Formas de intervención y proceso decisional.

¹¹<https://www.pagina12.com.ar/271361-vicentin-como-y-cuando-se-decidio-alberto-fernandez>
https://www.clarin.com/opinion/avanzar-vicentin-idea-echegaray-llevo-cristina_0_uv1OvIMB3.html
<https://www.lanacion.com.ar/politica/el-dia-cristina-kirchner-cambio-plan-vicentin-nid2379103/>

¹²<https://www.cronista.com/economia-politica/Vicentin-mayoria-cree-que-Cristina-esta-tras-la-expropiacion-y-que-iran-por-otras-empresas-20200612-0044.html>

¹³ Así se denominaba al núcleo duro del Presidente Alberto Fernández, que se había formado en 2017 y reunía a un grupo de profesionales políticos y técnicos en las oficinas de Callao con la premisa de renovar la política nacional.

¹⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=WnLYtWF7Gbo&t=244s>

¹⁵ <https://www.lanacion.com.ar/economia/vicentin-la-segunda-ypf-nid2376107/>

¹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=WnLYtWF7Gbo&t=244s>

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=UfWnhP3Z0KM&t=302s>

¹⁸ <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/massa-y-un-sugestivo-silencio-sobre-vicentin-a-la-espera-del-proyecto-alternativo.phtml>

Para ello observaremos, como mencionamos en el apartado metodológico, el formato con el que intervinieron en el proceso decisional los principales referentes de la coalición. Con respecto a la modalidad, el presidente escogió una modalidad de intervención directa, siendo él quien llevaba adelante su postura, hablando por los canales oficiales en formato de conferencias y reuniones con diferentes actores relacionados al conflicto. Mientras que la vice presidenta prefirió utilizar una modalidad indirecta, expresando las ideas a través de dirigentes de confianza como la senadora Anabel F. Sagasti, el senador Oscar Parrilli o la agrupación La Cándida, que sacó un documento con la justificación de la medida y fue su propio hijo, jefe de bloque de diputados, quien repartió a sus pares un instructivo de 39 páginas con la argumentación de la medida para que fuera defendida en el ámbito legislativo. La modalidad comunicacional en este caso fue abierta por parte de Alberto Fernández y cerrada por parte de Cristina Kirchner, ya que esta no publicó ni habló sobre el tema mientras transcurrían los hechos. Por último, el grado de formalidad de la decisión se dio inicialmente en el ámbito privado, algo que fuentes periodísticas¹⁹ esbozaron pero que luego fueron admitidas por el propio presidente, que refirió haberse juntado a cenar con la vice presidenta y haber cerrado los pormenores de la iniciativa²⁰.

A los tres días de haber anunciado la medida, el gobierno sintió la presión mediática devenida en presión social y el presidente recibió en la residencia presidencial al CEO de la empresa Vicentín para escuchar “propuestas superadoras” (Clarín, 11 de junio de 2020). Si bien todavía insistía con que “la expropiación es el único camino”, la marcha atrás al proyecto originario ya había comenzado y el distanciamiento con la figura de su principal socia política, Cristina Kirchner, también. El proceso decisional que había iniciado con el proyecto de expropiación, empezaba a re direccionarse a otros formatos. Por ello tomamos el caso Vicentín como un proceso de toma de decisión amplio, de principio a fin del asunto. Mientras Alberto Fernández recibía a dirigentes (como el Gobernador de Santa Fe) con proyectos alternativos a la expropiación, Oscar Parrilli (ex secretario de la presidencia de Cristina Kirchner y quizás su hombre de

¹⁹ <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-dia-cristina-kirchner-cambio-plan-vicentin-nid2379103/>

²⁰ <https://www.pagina12.com.ar/271361-vicentin-como-y-cuando-se-decidio-alberto-fernandez>

mayor confianza en el senado) presentaba en la cámara alta un proyecto de creación de una comisión bicameral para investigar los manejos de la empresa.

La justicia falló contra el presidente y repuso a los directivos de la empresa el 19 de junio y las movilizaciones se hicieron sentir en las calles de Avellaneda, Santa Fe, la ciudad de radicación de la empresa y la provincia de un gobernador aliado de la coalición. Mientras el sector kirchnerista avanzaba contra la empresa y el Frente Renovador se mantenía en absoluto silencio, el presidente pagaba el primer costo alto en cuestión de imagen positiva²¹.

En los casi 60 días de debate sobre la decisión, tampoco hubo mesas de negociaciones públicas entre las tres principales figuras de la coalición, por lo que deducimos que la definición final de revocar el DNU y dejar sin efecto la intervención y expropiación de Vicentín, evidentemente se dio en el ámbito privado. Por lo cual, las decisiones al inicio y al final del conflicto, se dieron en el ámbito informal.

El otro actor importante de la coalición, Sergio Massa, no dio indicios de haber participado de la decisión, ni tampoco surge que haya habido una mesa consultiva más amplia sobre un tema de extrema relevancia política y económica. Por último, la estructura partidaria institucional más grande de la coalición, el Partido Justicialista, no tuvo reuniones previas ni durante esos meses en lo que se habló sobre el tema. Es decir, que el proceso decisional fue con participación parcial de los socios, informal, cerrado, y los dos liderazgos de mayor peso en ese momento tuvieron objetivos y estrategias diferenciadas: Uno -Alberto Fernández-, de interacción directa e intervención comunicacional abierta, buscando alternativas moderadas al conflicto. Mientras que el otro -Cristina F. de Kirchner- tuvo una interacción indirecta y una intervención comunicacional cerrada, insistiendo a través de sus dirigentes de confianza con el plan original de estatización.

El primer hallazgo que podríamos materializar es que, en este tipo de coaliciones, el esquema de articulación se asemeja al esquema “descentralizado” que Facundo Cruz (2021) utiliza en su tipología sobre coaliciones pre electorales, donde el presidente recibe propuestas y se limita a ejecutarlas. Pero, además, algo importante en este primer proceso decisional analizado, es que no necesariamente participaron los tres

²¹<https://www.perfil.com/noticias/politica/efectivo-vicentin-imagen-positiva-de-alberto-fernandez-cayo-5-puntos-y-supera-a-larreta.phtml>

actores más importantes, ni mucho menos el resto de los mismos. Como pudimos observar, Sergio Massa no figuró en las negociaciones previas, ni en la formulación del proyecto. Tampoco se expresaron él y sus principales dirigentes públicamente sobre la decisión de intervención de Vicentín o la expropiación. Tampoco lo hizo Luis Basterra, ministro de Agricultura ligado a los gobernadores²². El proyecto inició con intervención y expropiación, luego dio una contra marcha solo a intervención y búsqueda de otro formato, y terminó por estancarse y morir en la derogación del DNU a menos de 60 días después de haber sido lanzada la propuesta. Por último, la hermeticidad e informalidad de las reuniones decisivas entre las partes fue la metodología predilecta de este proceso decisonal.

6.2 Y en las malas, ¿mucho más? La derrota electoral del 2021.

Las derrotas electorales, los momentos cruciales y las decisiones relevantes, ponen en tensión y agudizan el acercamiento, alejamiento o intensidad de los debates al interior de las coaliciones. El Frente de Todos no es una excepción, y la derrota en las elecciones legislativas del año 2021 a manos de la coalición opositora intensificó algunos problemas que venían acentuándose entre los principales liderazgos. El distanciamiento ideológico/programático entre la vicepresidenta Cristina Kirchner y el presidente Alberto Fernández era evidente y ponía en jaque el rumbo del gobierno.

La referente del kirchnerismo había dado muestras tempranas de su descontento con el funcionamiento de algunas áreas del ejecutivo. El 26 de octubre de 2020, publicó en sus redes una carta con el título “27 de octubre. A 10 años sin él, y a uno del triunfo electoral: sentimientos y certezas”²³. En el marco de la conmemoración del fallecimiento del ex presidente Néstor Kirchner, la vicepresidenta redactó la carta donde plasmaba una frase que resonaría fuerte al interior de la coalición: “con funcionarios que no funcionan, más ideas que tampoco funcionan, nada puede salir bien”²⁴. La referencia a algunos ministros con los que el sector de la vicepresidenta mantenía diferencias se

²² <https://www.lanacion.com.ar/politica/luis-basterra-admitio-no-sabia-alberto-fernandez-nid2379869/>

²³ <https://www.cfkargentina.com/27-de-octubre-a-diez-anos-sin-el-y-a-uno-del-triunfo-electoral-sentimientos-y-certezas/>

²⁴ <https://www.lanacion.com.ar/politica/en-extensa-carta-cristina-kirchner-defendio-alberto-nid2490410/>

cristalizó en esos 29 párrafos que resonaban con fuerza en el núcleo del “primer gobierno de coalición peronista de la historia” (Cruz, Palumbo y Varetto 2021, 31). En esa misma carta, Cristina F. de Kirchner remarcó también que “no es fácticamente posible que prime la opinión de cualquier otra persona que no sea la del presidente a la hora de las decisiones”, afirmación compartida con gran parte de la literatura sobre presidencialismo (Pérez Liñan 2013). Sin quitar protagonismo y responsabilidad al ejecutivo en gobiernos de coalición latinoamericanos, como hallazgo secundario de esta tesina intentamos proponer algunos matices a esas afirmaciones.

La derrota en octubre del 2021 desató una crisis que obligó al presidente a cambiar algunos ministros de su gabinete. Esa decisión, que analizaremos en este apartado, había comenzado con un proceso largo de críticas a ciertas figuras del gobierno que Alberto Fernández intentó sostener. Los ministros que dejaron su cargo fueron: la ministra de Seguridad Sabina Frederic, el Jefe de Gabinete Santiago Cafiero, el ministro de Educación Nicolás Trotta, el ministro de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Felipe Solá, el ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca, Luis Bastera, el ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación, Roberto Salvarezza, y el vocero presidencial, Juan Pablo Biondi. Según la clasificación de Amil, Corral y Foresti (2022), todos los funcionarios que dejaron su cargo eran “albertistas”, salvo el caso de Roberto Salvarezza quien puso a disposición su renuncia como parte de una estrategia política general del espacio de Cristina Kirchner.

El proceso de toma de decisión se centró en la decisión de remover a 6 ministros en un mismo momento, algo poco habitual en el presidencialismo argentino, ya que, de acuerdo a la literatura, “los cambios en el gabinete responden a situaciones puntuales, es decir no se reemplazan varios ministros al mismo tiempo” (Ollier y Palumbo 2016, 55).

Como describimos al inicio de esta tesina, las dificultades analíticas para llevar adelante este tipo de trabajos suelen ser evidentes: intentar descifrar qué piensan y por qué actúan las personas, incluso cuando estas lo expresen públicamente, requiere de una reconstrucción minuciosa de hechos y postulaciones de diferentes fuentes que nos permitan aproximar a algunas deducciones tentativas.

El sistema electoral argentino cuenta desde el año 2009 con elecciones primarias abiertas y obligatorias (PASO) que se celebran 2 meses antes que las elecciones generales. Estas son para dirimir internas partidarias y confirmar qué partidos

participarán en las elecciones generales, ya que los postulantes deben pasar un umbral mínimo de votos para poder competir. El 12 de septiembre de 2021 se llevaron a cabo las PASO en Argentina, donde la coalición oficialista recibió una dura derrota obteniendo el 32,5% de los votos a nivel nacional en diputados, mientras que la coalición opositora (Juntos por el Cambio) obtuvo el 41,5%. Esta situación agudizó el conflicto, y las tensiones se apoderaron de la arena pública. Primero, el día 14 de septiembre del 2021, a 48 horas de la derrota electoral, Cristina F. Kirchner llamó al presidente de la nación (según lo que indica en una carta del 16/9/2021) y tuvieron una reunión en la quinta presidencial que no trascendería en los medios hasta dos días después. El día siguiente (15 de septiembre de 2021), los principales diarios del país reflejaban²⁵ lo que suponían una estrategia del sector kirchnerista que consistió en la presentación de renuncias masivas (entre los que destacaban 5 ministros y algunos titulares de los principales organismos del estado, como ANSES, PAMI o Aerolíneas Argentinas) a sus cargos dentro del Frente de Todos. En medio de la crisis de gobierno y las especulaciones, el día 16 de septiembre de 2021 (a un día de las renuncias, a dos días de la reunión de la vicepresidenta con el presidente, y a cuatro días de la derrota electoral) Cristina Kirchner se expresaría nuevamente con la modalidad de carta abierta titulada “Como siempre... sinceramente”²⁶, publicada en sus redes y replicada por diferentes medios.

En dicha carta, quien fuera presidenta durante el período 2007-2015, relataba detalladamente que su encuentro con el presidente había sido por iniciativa de ella y que le había hecho algunas consideraciones puntuales: “le manifesté que era necesario relanzar su Gobierno y le propuse nombres como el del Gobernador Juan Manzur para la Jefatura de Gabinete.” También expresaba su descontento con el vocero presidencial, a quien acusaba de hacer operaciones políticas en su contra. Por último, desmentía que ella hubiera pedido la renuncia del ministro de economía, pero reafirmaba su descontento con los resultados económicos y sociales que el gobierno tenía. Finalmente el día viernes 17 de septiembre de 2021, el presidente dispuso cambios en las carteras

²⁵<https://www.lanacion.com.ar/politica/eduardo-wado-de-pedro-le-presento-su-renuncia-a-alberto-fernandez-nid15092021/>

<https://www.pagina12.com.ar/368597-quienes-son-los-funcionarios-que-pusieron-sus-renuncias-a-di>
https://www.clarin.com/politica/ministros-funcionarios-presentaron-renuncias-alberto-fernandez_0_7qZSF4-DJ.html

²⁶ <https://www.cfkargentina.com/como-siempre-sinceramente/>

ministeriales de Seguridad, Educación, Relaciones Exteriores, Agricultura, Jefatura de Gabinete y Ciencia y Tecnología. También pidió la renuncia de su vocero oficial.

Formas de intervención y proceso decisional.

La modalidad de intervención del presidente según nuestra categorización metodológica para el caso de los cambios ministeriales fue directa, ya que intervino él mediante reuniones con su vicepresidenta y también con sus colaboradores una vez desatado el conflicto. Pero esta vez, la comunicación del presidente fue cerrada, ya que no respondió públicamente hasta la decisión de remover a los ministros afectados. En ese momento, según notas periodísticas, se refugió en su grupo cercano y se reunió con los ministros que todavía respondían a su liderazgo²⁷. Si bien la reunión que se dio en la quinta de olivos entre las dos principales figuras de la coalición fue privada, se expuso que la vicepresidenta había pedido cambios en el rumbo económico y en el gabinete.

El día 15 de septiembre de 2021 al mediodía, el presidente encabezó un acto con su ministro de economía Martín Guzmán, evidenciando su apoyo y la negativa a modificar en el corto plazo el gabinete²⁸. A las pocas horas llegarían las renuncias ya mencionadas, y Alberto Fernández respondería en Twitter que “La gestión de gobierno seguirá desarrollándose del modo que yo estime conveniente. Para eso fui elegido” (Página 12, 17 de septiembre de 2021). Luego llegaría la carta de la vicepresidenta como exponente final de una posición inflexible por parte de ese sector de la coalición que veía en la derrota electoral el momento para hacer modificaciones.

Finalmente, Alberto Fernández desplazó a su hombre de confianza, Santiago Cafiero, e incorporó a Juan Manzur (hasta ese momento gobernador de Tucumán) que había sido señalado por Cristina Kirchner como posible reemplazo del jefe de gabinete. También cambió a Sabina Frederic, que venía de un enfrentamiento con Sergio Berni, ministro de seguridad de la provincia de Buenos Aires que respondía al sector kirchnerista. Algunos medios esbozaban que Cristina Kirchner quería cambios en esa área ²⁹, mientras que el propio Berni en paralelo de su embestida contra la ministra

²⁷ <https://www.revistaanfibia.com/la-unidad-que-supimos-conseguir/>

²⁸ <https://www.infobae.com/politica/2021/09/15/la-trastienda-politica-que-desencadeno-la-crisis-y-el-queiebre-en-el-gobierno/>

nacional, aseguraba responder solo a la conducción de la vicepresidenta³⁰. Otro de los que dejaron el cargo fue el vocero presidencial, apuntado directamente en la carta pública por Cristina Kirchner.

Esta vez, la intervención de Cristina en el proceso decisional fue diferente al de Vicentín. La modalidad de intervención fue directa, ya que, como ella misma reconoció, lo llamó al presidente y se reunieron a las 48hs de pasadas la elección, donde dio su punto de vista sobre la situación y la posible resolución de la misma. También tuvo un formato comunicacional abierto, eligiendo que la tensión sea pública desde dos frentes: el primero, las renuncias de sus ministros, exponiendo el descontento y la necesidad de modificación del gabinete. La segunda, una carta abierta detallando la posición que ella y su fuerza política habían tomado. Por último, los acuerdos también se dieron en la informalidad, ya que no hubo en los días que duró el proceso decisional reuniones oficiales del PJ, ni del gabinete contemplando todas las fuerzas políticas, ni tampoco hubo reuniones oficiales entre los tres principales liderazgos de la coalición. En el caso de Sergio Massa, se mostró activo en reuniones con distintos actores de la alianza de gobierno, intentando ser un dispositivo unificador³¹. Realizó una cumbre del Frente Renovador con los principales dirigentes de su partido el día 15 de septiembre del 2021, luego de las renuncias de los ministros kirchneristas. Se mostró en un acto con el presidente, pero también se reunió con el jefe de bloque de diputados que respondía a la vicepresidenta, Máximo Kirchner.

El proceso decisional entonces contó esta vez con un formato de intervención casi inverso al de Vicentín, salvo por la informalidad que se repitió también en este caso. La visión de la vicepresidenta pareció aquí imponerse a la estrategia presidencial a partir de la tensión pública y la intervención directa, algo que no había hecho anteriormente.

6.3. El parte aguas. Acuerdo con el FMI, desacuerdo coalicional.

²⁹ <https://tn.com.ar/politica/2021/03/19/cristina-kirchner-quiere-cambios-en-el-ministerio-de-seguridad-y-apunta-a-sabina-frederic/>

³⁰ https://www.clarin.com/politica/sombra-cristina-kirchner-detras-feroz-pelea-seguridad-nacion-provincia_0_PXWK3clO7.html
https://www.clarin.com/politica/alberto-fernandez-quiere-sergio-berni-vaya-cristina-kirchner-hace-caso_0_1fYOGPVJD.html

<https://www.lanacion.com.ar/politica/sergio-berni-en-nuestro-espacio-politico-quien-nid2375277/>

³¹ <https://www.letrap.com.ar/nota/2021-9-15-20-30-0-massa-el-mediador-a-su-juego-siempre-lo-llaman>

El acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) fue el otro momento de mayor relevancia porque fue una decisión trascendental en la que finalmente el presidente pareció poder imponer su visión, aunque el costo fue alto y extenso en el tiempo. La coalición de gobierno sufrió la renuncia de su jefe de bloque en la cámara de diputados, perteneciente al sector que respondía a la vicepresidenta. La medida que fue legitimada en el ámbito legislativo contó con el rechazo de diputados y senadores kirchneristas, de organizaciones sociales y sectores del sindicalismo³², evidenciando quizás la fractura más profunda que sufriría la coalición oficialista. El proceso de toma de decisión inició en los meses previos al anuncio presidencial del 28 de enero del 2022, cuando el presidente Alberto Fernández informó en un video de 4:50 minutos desde la quinta presidencial que se había llegado a un acuerdo con el FMI por la deuda de 57.000 millones de dólares que había contraído el gobierno anterior (Rajland 2022). Y finalizó (al igual que con Vicentín) el 17 de marzo de 2022, casi dos meses después.

Ya en el mes de noviembre del 2021 se pudieron ver las primeras diferencias dentro de la coalición en relación a la postura sobre el pago de la deuda que el país debía afrontar. Ese mes, los medios de comunicación enunciaban un posible acuerdo con el FMI³³. Y en paralelo, la vicepresidenta hacía público parte su pensamiento con una carta abierta, similar al caso de la derrota electoral. En esa carta titulada “Los silencios y las curiosidades”³⁴, el 27 de noviembre del 2021 volvió a repetir que “La lapicera no la tiene Cristina... siempre la tuvo y la tendrá el presidente de la nación”, pero advirtió también que la aprobación debía pasar por el poder legislativo (lugar donde su fuerza política marcaría una posición). Sin muchas definiciones en relación al posible acuerdo, tal vez lo más resonante de esas oraciones fue que “la definición que se adopte y se apruebe, puede llegar a constituir el más auténtico y verdadero cepo del que se tenga memoria para el desarrollo” (Cristina Kirchner, 27 de noviembre de 2021).

El 10 de diciembre del 2021, en un acto por el Día de la Democracia en la Plaza de Mayo y ante decenas de miles de personas, Cristina Kirchner hablaba en el escenario

³²<https://www.lanacion.com.ar/politica/el-acuerdo-con-el-fmi-divide-posiciones-en-hacia-el-interior-del-frente-de-todos-nid08022022/>

³³<https://www.lanacion.com.ar/opinion/el-peligro-de-que-la-bomba-explote-antes-de-la-llegada-del-fmi-nid26112021/>

https://www.clarin.com/ingresar?apw-origin=https%3A%2F%2Fwww.clarin.com%2Fopinion%2Ffmi-lapicera-cristina-kirchner-disputa-recrudece-alberto-fernandez-vicepresidenta_0_Ms83Btl-U.html&wb=ZONDA_FIRMA_ANONIMO

³⁴ <https://www.cfkargentina.com/de-silencios-y-curiosidades/>

con el presidente detrás y decía “No se va a aprobar ningún plan que no permita la recuperación económica. Es el deber de los argentinos que integran la fuerza política que volvió a la Argentina”³⁵. A lo que el presidente, al inicio de su discurso en el mismo acto respondió “Primero, tranquila, Cristina, no vamos a negociar nada que signifique poner en compromiso el desarrollo social en la Argentina. No vamos a negociar nada que ponga en peligro el crecimiento del país.” (Alberto Fernández, 10 de diciembre 2021).

Ese acto fue paradigmático, ya que, aproximadamente, la mitad del discurso de la vicepresidenta fue en referencia al FMI³⁶. Usando como interlocutor silencioso a Lula Da Silva (en ese momento precandidato a presidente de Brasil), Cristina Kirchner hacía un recorrido histórico por la dificultosa relación entre nuestro país y el organismo de crédito internacional. En algunos pasajes, le habló directo al presidente, siempre en un formato de pedido/recomendación:

Presidente, [...] necesitamos que el fondo nos ayude a recuperar, de los paraísos fiscales a donde se han ido miles de millones de dólares en evasión para que los paguemos. Presidente, comprométase que cada dólar que encontramos en el exterior se lo vamos a dar primero al Fondo de los que fugaron, de los que se la llevaron sin pagar impuestos. Que sea un punto de negociación con el Fondo. Que sea un punto de negociación (Cristina Kirchner, 10 de diciembre de 2021).

La última frase donde le expresaba claramente su voluntad, externalizaba un proceso de toma de decisión que parecía no estar canalizándose por canales formales y la participación de los aliados de la coalición en las negociaciones con el Fondo Monetario era limitada. El martes 21 de diciembre del 2021 se reunieron en forma privada el presidente con su vice. Según los medios, en esa reunión Alberto Fernández puso al tanto a su socia política sobre las negociaciones con el FMI,³⁷ entre otros temas.

³⁵ <https://www.lanacion.com.ar/politica/cristina-kirchner-le-marco-limites-a-alberto-fernandez-para-la-negociacion-con-el-fmi-nid10122021/>

³⁶ <https://www.cfkargentina.com/dia-de-la-democracia-y-de-los-derechos-humanos-en-plaza-de-mayo/>

³⁷ <https://www.pagina12.com.ar/391183-como-fue-el-dialogo-entre-alberto-fernandez-y-cristina-kirch>

El presidente avanzaba con su ministro de economía, Martín Guzmán, como único interlocutor válido para cerrar el acuerdo. Finalmente, el 28 de enero el presidente lo anunció con un video, similar al que utilizó para Vicentín, pero esta vez en soledad.

Solo tres días más tarde, la decisión entró en tensión cuando el jefe del bloque de diputados (proveniente del sector kirchnerista), Máximo Kirchner, presentó su renuncia a la jefatura (no así a la diputación) con una carta pública³⁸ donde expresó sus diferencias el 31 de enero del 2022: “Para algunos, señalar y proponer corregir los errores y los abusos del FMI que nunca perjudican al organismo y su burocracia, es una irresponsabilidad. Para mí lo irracional e inhumano es no hacerlo”. Por último, en esa misma carta, afirmaba que liberaba al presidente para que “no se sienta presionado, como muchas veces ha hecho trascender su entorno”.

En el caso de Sergio Massa (presidente de la cámara de diputados), la tercera pata de la coalición oficialista, fue público su respaldo a la decisión del acuerdo ³⁹ en ese momento. Además, fue un artífice fundamental en la búsqueda de los votos necesarios para la aprobación del proyecto en diputados. Si bien no evidenciamos su participación en la toma de decisiones, sí estuvo muy presente en la ejecución de la misma⁴⁰. Meses después, admitió que el entonces ministro Guzmán no los había hecho parte de las definiciones. La defensa del para ese entonces ex ministro (renunció el 2 de julio del 2022, poco tiempo después del acuerdo) fue que había mantenido al tanto de las negociaciones a todos los sectores de la coalición, tanto al massismo como al kirchnerismo, pero que estos últimos dejaron de responderle el teléfono. En el caso puntual del gobernador Axel Kicillof, Guzmán diría que cuando dejó de responderle le envió un mensaje detallando la operación ⁴¹.

El proyecto se aprobó en diputados el día 11 de marzo del 2022 con el rechazo del bloque camporista de la coalición, más cercano a la ex presidenta Cristina Kirchner⁴² y con amplio apoyo de la coalición opositora⁴³. Algo similar sucedería pocos días

³⁸ <https://www.pagina12.com.ar/398853-texto-completo-del-comunicado-de-renuncia-de-maximo-kirchner>

³⁹ <https://www.pagina12.com.ar/398448-las-miradas-del-fd-t-sobre-el-acuerdo-con-el-fondo>

⁴⁰ <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-presidente-priorizo-la-muneca-politica-de-massa-sobre-la-doctrina-guzman-para-lograr-el-apoyo-de-nid09032022/>

⁴¹ <https://www.pagina12.com.ar/499914-la-novela-politica-del-gobierno-por-el-fmi>

⁴² <https://www.lanacion.com.ar/politica/con-apoyo-opositor-y-dispersion-oficialista-diputados-refrendara-el-acuerdo-con-el-fmi-nid10032022/>

⁴³ https://www.clarin.com/politica/acuerdo-fmi-votaron-diputados-juntos-cambio_0_q49V6lZUPI.html

después en la cámara de senadores que presidía la vicepresidenta. Allí la elección también contó con el rechazo del sector kirchnerista de la coalición. Emitieron negativamente su voto Anabel Fernández Sagasti (la protagonista en el caso Vicentín), Oscar Parilli, Mariano Recalde y Juliana Di Tullio entre otros, todos/as referenciados fuertemente en la vicepresidenta⁴⁴.

Formas de intervención y proceso decisional

Al igual que los dos casos anteriores, observamos nuevamente basándonos en nuestra metodología para introducirnos, luego de un breve análisis, en el proceso de toma de decisiones de la coalición según la interacción de los actores participantes.

En cuanto a la modalidad de intervención del presidente, aunque tuvo un interlocutor claro como el ministro Guzmán, este apareció siempre como garante técnico, y Alberto Fernández reafirmó continuamente que la decisión era propia y que el acuerdo alcanzado era “el mejor que se podía conseguir”⁴⁵. Por lo tanto, creemos que la intervención fue directa. A diferencia de la vicepresidenta, que tuvo participación con sus cartas y en la previa a la decisión (el acto del 10 de diciembre del 2021), pero luego no dio su opinión precisa sobre el acuerdo. Tampoco decidió opinar en la cámara de senadores que presidía, cuando el proyecto se aprobó el 17 de marzo del 2022, donde sus senadores más cercanos votaron en contra. Por eso, creemos que la intervención en el caso de Cristina Kirchner fue indirecta, a través de su hijo Máximo Kirchner y de las diferencias que planteó su espacio tanto en diputados como en senadores.

Con respecto a la comunicación, hemos repasado con las notas periodísticas que el presidente informó periódicamente el avance de la negociación y sus sensaciones al respecto del acuerdo, por lo que la modalidad comunicacional en el proceso decisional fue abierta, al igual que en los casos anteriores. A diferencia del caso Vicentín, Cristina Kirchner tuvo una modalidad de comunicación más abierta, ya sea por sus cartas, sus expresiones en el acto previo al acuerdo, o por las expresiones de sus principales operadores políticos que expresaron la voluntad de un sector de la coalición. Por último, el proceso decisional se dio en el ámbito informal, ya que la decisión del acuerdo

⁴⁴<https://www.lanacion.com.ar/politica/acuerdo-con-el-fmi-quienes-son-los-senadores-kirchneristas-que-votaron-en-contra-del-proyecto-del-nid18032022/>

⁴⁵ <https://www.pagina12.com.ar/404861-las-definiciones-de-alberto-fernandez-sobre-el-fmi-este-es-e>

realizado con el FMI fue bilateral entre Guzmán/Alberto con el organismo de crédito, sin haber acordado previamente una postura unificada con el resto de la coalición.

La participación del Frente Renovador fue baja en el proceso decisional y, al igual que en el caso Vicentín, acompañó una vez que la decisión fue tomada. No hubo reuniones del PJ nacional para debatir el tema, ni tampoco surge de la investigación que haya habido una mesa del Frente de Todos donde hubieran podido disipar dudas y diferencias conjuntas para la toma de decisión. La imagen positiva del primer mandatario en ese momento era baja (21%), mientras que la de la vicepresidenta era mejor (29%) que la de su socio político⁴⁶. El proceso decisional nuevamente fue con participación parcial de los socios, informal, abierto, y los dos liderazgos de mayor peso en ese momento tuvieron objetivos y estrategias diferenciadas. La diferencia sustancial con el caso Vicentín fue que el sector ligado a la vicepresidenta eligió exponer públicamente sus diferencias, no tanto para modificar la decisión y el acuerdo ya consumado, sino más bien para plasmar una disconformidad y dejar registro de ello.

7. Reflexiones finales: Un inicio más que un final.

A lo largo de este trabajo de investigación intentamos hacer un recorrido actualizado sobre la bibliografía de las coaliciones, incorporando diferentes visiones que fueron haciendo aportes sustanciales durante las últimas décadas. Mediante el análisis de caso nos sumergimos en una coalición testigo que cumple para nosotros la función dual de ser un caso intrínseco para los estudios de peronismo y, a su vez, permitirles a los lectores aplicar la transferibilidad a casos de coaliciones latinoamericanas que sean esquemáticamente similares. Pudimos reconstruir las interacciones del mecanismo del proceso decisional de una coalición mediado por la intervención de los liderazgos y evidenciar algunas singularidades del mismo. ¿Participaron todos? ¿Se dieron en el ámbito público o privado? ¿Fue el presidente el “pivote” de las decisiones? ¿Se canalizó por estructuras institucionales o fueron informales? Estas respuestas y otras fueron respondidas construyendo un camino que buscó evitar las subjetividades naturales que conlleva estudiar liderazgos y toma de decisiones.

⁴⁶ <https://www.infobae.com/politica/2022/02/05/el-ano-empezo-con-una-baja-en-la-imagen-positiva-de-alberto-fernandez-cristina-y-maximo-kirchner-y-axel-kicillof/>

Recorrimos en conjunto las teorías sobre coaliciones en sistemas presidencialistas para preguntarnos por un momento particular, que es la toma de decisiones. Lo hicimos inicialmente de forma abstracta y teórica, utilizando el sendero construido por otros autores, para luego adentrarnos en el campo empírico donde nos propusimos observar fácticamente dicho momento. Luego de repasar brevemente la construcción de la coalición preelectoral que nos permitió evidenciar la debilidad de base del presidente Alberto Fernández, nos inmiscuimos en los momentos claves donde el Frente de Todos tuvo que tomar las decisiones más relevantes. Así, elegimos tres casos: el caso de Vicentín que fue el primero en dejar un saldo negativo a la imagen presidencial; la derrota electoral y los consecuentes cambios ministeriales que puso en jaque por primera vez la estructura coalicional; y, por último, repasamos el apartado del acuerdo con el FMI que fue un tema central de la administración peronista y que generó un principio de alejamiento entre dos partes fundamentales de la alianza, un desencuentro que perduró hasta el final del mandato.

En este recorrido, nos parece importante rescatar el hallazgo de que los procesos de toma de decisión en coaliciones con presidente débil suelen ser tensionados, informales y sin participación de todos los socios. Sergio Massa no tuvo participación excluyente en la toma de decisión de los casos analizados y más bien se limitó a ejecutar desde el ámbito legislativo las decisiones que se habían tomado previamente. En el caso de la derrota legislativa, su rol no estuvo directamente relacionado con la elección de los nuevos ministros, sino más bien orientado a sostener la unidad de la coalición. En el caso de Cristina Kirchner, cuando ella decidió intensificar su posición y se mostró con una modalidad más “agresiva” o contundente, de intervención directa y una comunicación abierta/pública como en los cambios ministeriales, pudo imponer su estrategia rápidamente.

El ejecutivo nacional no siempre logró imponer su visión y, aunque pueda parecer una obviedad, no lo es, teniendo en cuenta la centralidad que la literatura de presidencialismo latinoamericano le da al presidente. La dependencia en este tipo de coaliciones hacia sus socios políticos es mayor que en otros esquemas, y cuando el proceso decisional no toma en cuenta las visiones de esos liderazgos fuertes, la inestabilidad del gobierno se agudiza y corre riesgo de quedar en una posición de extrema debilidad. En todos los casos, los procesos fueron informales: el partido

justicialista definitivamente no fue un canal institucional utilizado para dirimir diferencias. Se eligió en los tres casos la informalidad para la toma de decisiones, como formato predilecto de los dos principales liderazgos. Por último, demostramos que las decisiones de gobierno en algunos casos pueden verse como procesos y no como hechos puntuales. Un aporte que intentamos realizar al análisis de la toma de decisiones es observarlas como un *proceso decisional*. Similar a la utilización que hacen Ollier y Palumbo (2016) con la construcción del concepto de “trayectoria de gabinete” que da la idea de proceso más que de momento específico, nosotros le atribuimos a las decisiones del ejecutivo nacional una temporalidad extendida. Las decisiones pueden ser un momento específico, la firma de un decreto, el anuncio de una medida, etc. Pero el proceso decisional tiene que ver con la hechura de las definiciones políticas, la cocina de las decisiones. Eso inicia en los acuerdos o desacuerdos previos a la decisión y la posterior maduración de la misma, donde recibe reacciones y las decisiones son reafirmadas y consolidadas, o son modificadas y revisadas. Se gestan, maduran, se llevan adelante y luego son ratificadas o rectificadas, según la correlación de fuerza y la intensidad de las disputas internas. Dos de los procesos duraron aproximadamente dos meses, mientras que el otro duró aproximadamente una semana.

Se deduce, además, como conclusión secundaria, que, si bien los presidentes son quienes determinan las decisiones del ejecutivo, en este tipo de coaliciones lo suelen hacer con una dependencia estructural que está dada por el formato inicial. Es decir que, aunque las decisiones lleven su firma, no siempre son ideas que el responsable del ejecutivo haya querido llevar adelante, sino que, en muchos casos, debe ceder para garantizar un mínimo de estabilidad gubernamental. En este sentido, será importante para futuras coaliciones similares contar con algún sistema más esquemático para la toma de decisiones. Tal vez formar mesas de representación equitativas con voz y voto donde quede evidenciada la posición de los sectores participantes⁴⁷. Esto ayudaría a que las decisiones que lleve adelante la coalición cuenten con el consenso generalizado de quienes participan de la misma.

Otra cuestión a tener en cuenta, es la informalidad de las decisiones. Si aquellas tuvieran un lugar institucionalizado de debate, tendrían dos caminos: 1) se lograría el

⁴⁷ Quedará para el futuro analizar una experiencia provincial del Frente de Todos que fue la del gobierno de Chaco, donde el gobernador pudo institucionalizar la coalición y sostuvo en esquema de representatividad de todos los socios medianamente estable.

consenso y la decisión se llevaría adelante con una coalición más cohesionada, o 2) no se lograría el consenso y la decisión naufragaría antes de ser llevada a cabo. Ambos resultados hubieran cambiado por ejemplo el desenlace del caso Vicentín, lo que hubiera evitado un posterior costo político al presidente.

Observamos y describimos el proceso de toma de decisiones de una coalición con presidente débil, conformamos una metodología sencilla de intervenciones que puede aplicarse al estudio de liderazgos y expusimos alguna diferencia con la bibliografía sobre la centralidad del presidente en los presidencialismos latinoamericanos. La Ciencia Política nos invita a repensar los espacios de poder y la cocina de las decisiones de gobierno son un momento esencial de los mismos. Invitamos humildemente a que futuros trabajos analicen otros procesos de toma de decisión para construir un aporte robusto que permita brindar herramientas a las coaliciones a la hora de tomar las decisiones sustanciales en el camino de construcción de gobiernos estables, cuyas definiciones afectan los destinos de las naciones.

Bibliografía:

Albala, A. (2021). "When Do Coalitions Form Under Presidentialism, and Why Does It Matter? A Configurational Analysis From Latin America." *Politics* 41(3): 351-370.

Albala, A. (2017): ALBALA, Adrián. "Presidential coalitions under bicameralism: how bicameral majorities impact the formation and conclusion processes". *British Journal of Politics and International Relations*, Oxford, v. 19, n. 4, p. 735-754.

Albala, A. (2018): "Coalition Presidentialism in Bicameral Congresses: How does the Control of a Bicameral Majority Affect Coalition Survival?" *Brazilian Political Science Review* 11(2): 1-27.

- Amil, M., Corral, D., & Foresti, J. (2022). La representación de los sectores políticos del Frente de Todos en el gabinete nacional de Alberto Fernández. *Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales*, (29), 73-90.
- Amorín Neto, O; (2002): "Presidential policy-Making Strategies and Cabinet Formation in Latin America's Presidential Democracies, 1946-1995. Paper presented at the *El Gobierno Dividido en Mexico: Riesgos y Oportunidades*, Mexico City
- Anunziata y Torres; (2021): Montero, A. S., & Cané Pastorutti, M. N. (2021). Cuidar, explicar, gobernar: El discurso de Alberto Fernández durante la pandemia de COVID-19 en Argentina.
- Araya, I. A (2012). ¿Quién le susurra al presidente? Asesores vs. ministros en América Latina. *Política*, 2012, vol. 50, no 2, p. 33-61.
- Arditi, B. (2009): "El giro a la izquierda en América Latina: ¿una política post-liberal?" En *Ciências Sociais Unisino*, 45(3), pp. 232-246.
- Borges A., Mathieu T., Albala A. (2020): "Electoral incentives to coalition formation in multiparty presidential systems". *Party Politics*, London, p. 1-11.
- Casullo, M. E. (2022). El curioso caso de un peronismo no verticalista. *Nueva sociedad*, (299), 83-92.
- Chasquetti, D. (2001): "Democracia, multipartidismo y coaliciones en América Latina: evaluando la difícil combinación" en Jorge Lanzaro (comp.): *Tipos de presidencialismo y coaliciones políticas en América Latina*, CLACSO, Buenos Aires.
- Cruz, F. (2015): "Socios pero no tanto. La difícil construcción de coaliciones electorales multinivel en Argentina, 2003-2011". Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires, Argentina.
- Cruz, F. (2019). Construcción de coaliciones electorales en escenarios desnacionalizados: Un aporte teórico. *Revista de estudios políticos*, (184), 161-194.
- Cruz, F., (2021): "Gobernar en equipo. El funcionamiento de las coaliciones en Argentina: Cambiemos y el Frente de Todos en perspectiva comparada. En: *Escuela de gobierno de la provincial de Corrientes*. Pp 3-30.

- Cruz, F; (2021): Derribando el vox populi sobre coaliciones políticas. Pautas y recomendaciones para la construcción de acuerdos en América Latina. Documento de trabajo N° 1: coaliciones electorales.
- Deheza; (1998): "Gobiernos de Coalición en el Sistema Presidencial: América del Sur", en Nohlen, Dieter y Mario Fernandez Baeza (editores) El presidencialismo renovado: Instituciones y cambio político en América Latina, Caracas Nueva Sociedad.
- Fraschini, M; Tereschuk, N. (2017): "El primer año de gobierno de Mauricio Macri: recursos de poder, estrategias y resultados." En 9º Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, Alacip, Montevideo.
- Freidenberg, F. y Levitsky S. (2007): "Organización Informal de los Partidos en América Latina". Desarrollo Económico, vol. 46, n°184, pp. 539-568.
- Kvale, S; (2011): "Las entrevistas en Investigación Cualitativa". Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Lanzaro, J. (2001). Tipos de presidencialismo y coaliciones políticas en América Latina. In Tipos de presidencialismo y coaliciones políticas en América Latina.
- Levitsky, S. (2001): "Organization and labor-based party adaptation: The transformation of Argentine Peronism in comparative perspective" En World Politics 54, Number 1, pp. 27-56
- Levitsky, S. (2005). La transformación del justicialismo. Del partido sindical al partido clientelista, 1983-1999., Buenos Aires, Siglo XXI.
- Linz J. (1994): "Democracia presidencial o parlamentaria. ¿Qué diferencia implica?" en Linz, Juan y Valenzuela, Arturo (comp) Las crisis del presidencialismo, perspectivas comparativas. Alianza Universidad, Madrid.
- Malamud, A. (2012). Ni mucho gobierno de la opinión ni tanto regreso de la voluntad: bipartidismo recargado. En A. Malamud y M. De Luca (coords.). La Política en Tiempos de los Kirchner (pp. 105-114). Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Navarro, M; Varetto, C. (2014): La estructura de competencia partidaria Argentina: análisis y evaluación de la imagen analítica de la «territorialización» del sistema de partidos.
- Negretto G. (2006): "Minority Presidents and Democratic Performance in Latin America," Latin American Politics and Society, Vol. 48, No. 3, Fall 2006, pp. 63-92.

- Novaro, M. (2001): "Presidentes, equilibrios institucionales y coaliciones de gobierno en argentina". En: Tipos de presidencialismo y coaliciones en America Latina.
- O'Donnell, G. (1992): "Delegative democracy?". *Journal of Democracy*, Washington, v. 5, n 1, p. 55-69, jan. 1994.
- Ollier, M. M. (2001): "Las coaliciones políticas en Argentina (El caso de la Alianza)". Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Ollier, M. M. (2008): "Inestabilidad Presidencial: Instituciones, liderazgo y sociedad civil en la Argentina." *America Latina Hoy* 49: 73-103
- Ollier, M. M. (2010): "El liderazgo presidencial: Síntoma de un patrón democrático sudamericano" (El caso argentino, 2003-2007)
- Ollier, M. M. (2010): "El liderazgo político en democracias de baja institucionalización (el caso del peronismo en la Argentina)". En revista de sociología nro 24.
- Ollier, M. M. & Palumbo, P. (2016). ¿Caso testigo o caso único? Patrones de la formación de gabinete en el presidencialismo argentino (1983-2015). *Colombia Internacional*, (87), 53-80.
- Pérez Liñán, A. (2013): "Liderazgo presidencial y ciclos de poder en la Argentina democrática". *Revista SAAP*, 7(2), 389-399.
- Rajland, B. (2022): Sobre la deuda pública en argentina y el "acuerdo" con el Fondo Monetario Internacional. *La deuda en América Latina y el Caribe*, 27.
- Riker Willians H. (1992): "Teoria de juego y de las coaliciones políticas", en *Diez textos básicos de ciencia política*. Ariel Ciencia Política, Buenos Aires 1992.
- Robles Egea A. (1992): "Reflexiones sobre las coaliciones políticas". *Revista de estudios políticos*, 77 (julio-septiembre), 303-320. Barcelona. Nueva Eépoca
- Sartori, G. (1994). «Neither Presidentialism or Parliamentarism». En: J. J. LINZ y A. VALENZUELA, (eds.), *The Failure of Presidential Democracy: The Latin American Case*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Serrafero, M. D. (2006): "Coaliciones de gobierno: entre la ingeniería institucional y la civilización política". *Anales de la Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas*, 33.
- Serrafero, M. D. (2018), "Siete cuestiones en torno de la teoría de las caídas presidenciales", *Política y Gobierno*, XXV, pp. 403-440.
- Skigin, N. & Seira, I (2016): "Uniando a los socios: estrategias de designación de gabinetes en gobiernos de coalición presidenciales." *Iberoamericana*, vol. 61, pp. 246-251
- Strom K. 1990: "Abehavioral theory of competitive political parties". En *American Journal of Political Science*. Vol. 34, Nro 2, pp. 565-598.
- Tcach, C. (2011): "Pensar las coaliciones en la Argentina contemporánea". *Temas y debates*, año 15, núm. 21, pp. 43-52.
- Valerio, R. J. (2008): "Coaliciones de gobierno bajo regímenes presidenciales: una aproximación a la experiencia latinoamericana." *Espacios públicos*, 11(21), 114-141.
- Weber, Max (1998): "Political Writings", Cambridge, Cambridge University Press. 1994. (Edited by peter Lassman and Ronald Speirs) *El político y el científico*, Madrid, Alianza.
- Weyland K. (2013). "The threat from the populist left". *J. Democracy* 24(1): 18–32
- Zelaznik, J. (2001): "The Building of Coalitions in the Presidential Systems of Latin America: an Inquiry into the Political Conditions of Governability". Ph.D. diss., University of Essex.

Fuentes secundarias:

La Nación:

1. "Acuerdo con el FMI: ¿quiénes son los senadores kirchneristas que votaron en contra del proyecto?" *La Nación*, 18/03/2022. <https://www.lanacion.com.ar/politica/acuerdo-con-el-fmi-quienes-son-los-senadores-kirchneristas-que-votaron-en-contra-del-proyecto-del-nid18032022/>.
2. "Cristina Kirchner le marcó límites a Alberto Fernández para la negociación con el FMI." *La Nación*, 10/12/2021. <https://www.lanacion.com.ar/politica/cristina-kirchner-le-marco-limites-a-alberto-fernandez-para-la-negociacion-con-el-fmi-nid10122021/>.

3. "Cristina, Massa y Fernández con imagen en caída libre en comparación con la que tenían en 2019." La Nación, 2/06/2023. <https://www.lanacion.com.ar/politica/cristina-massa-y-fernandez-con-imagen-en-caida-libre-en-comparacion-con-la-que-tenian-en-2019-nid02062023/>.
4. "El acuerdo con el FMI divide posiciones hacia el interior del Frente de Todos." La Nación, 8/02/2022. <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-acuerdo-con-el-fmi-divide-posiciones-en-hacia-el-interior-del-frente-de-todos-nid08022022/>.
5. "El día que Cristina Kirchner cambió el plan Vicentín." La Nación, 14/06/2020 <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-dia-cristina-kirchner-cambio-plan-vicentin-nid2379103/>.
6. "El peligro de que la bomba explote antes de la llegada del FMI." La Nación, 26/11/2021. <https://www.lanacion.com.ar/opinion/el-peligro-de-que-la-bomba-explote-antes-de-la-llegada-del-fmi-nid26112021/>.
7. "El presidente priorizó la muñeca política de Massa sobre la doctrina Guzmán para lograr el apoyo." La Nación, 9/03/2022. <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-presidente-priorizo-la-muneca-politica-de-massa-sobre-la-doctrina-guzman-para-lograr-el-apoyo-de-nid09032022/>.
8. "En extensa carta, Cristina Kirchner defendió a Alberto." La Nación, 26/10/2020 <https://www.lanacion.com.ar/politica/en-extensa-carta-cristina-kirchner-defendio-alberto-nid2490410/>.
9. "Fernández acuerda con Cristina: 'No cambiar el gabinete ahora', pero se mantiene la presión interna." La Nación, 13/09/2021. <https://www.lanacion.com.ar/politica/fernandez-acuerda-con-cristina-no-cambiar-el-gabinete-ahora-pero-se-mantiene-la-presion-interna-nid13092021/>.
10. "Eduardo 'Wado' de Pedro le presentó su renuncia a Alberto Fernández." La Nación, 15/09/2021. <https://www.lanacion.com.ar/politica/eduardo-wado-de-pedro-le-presento-su-renuncia-a-alberto-fernandez-nid15092021/>.
11. "Luis Basterra admitió: 'No sabía'." La Nación, 15/06/2020 <https://www.lanacion.com.ar/politica/luis-basterra-admitio-no-sabia-alberto-fernandez-nid2379869/>.
12. "Sergio Berni: 'En nuestro espacio político, quien conduce es Cristina Kirchner.'" La Nación, 8/06/2020 <https://www.lanacion.com.ar/politica/sergio-berni-en-nuestro-espacio-politico-quien-nid2375277/>.
13. "Vicentín, la segunda YPF." La Nación, 9/06/2020 <https://www.lanacion.com.ar/economia/vicentin-la-segunda-ypf-nid2376107/>.
14. "Con apoyo opositor y dispersión oficialista, diputados refrendará el acuerdo con el FMI." La Nación, 10/03/2022. <https://www.lanacion.com.ar/politica/con-apoyo-opositor-y-dispersion-oficialista-diputados-refrendara-el-acuerdo-con-el-fmi-nid10032022/>.

Página 12:

1. "Café La Unidad." Página12, 14/06/2019. <https://www.pagina12.com.ar/200024-cafe-la-unidad>.
2. "Cómo Fue el Diálogo Entre Alberto Fernández y Cristina Kirchner." Página12, 23/12/2021. <https://www.pagina12.com.ar/391183-como-fue-el-dialogo-entre-alberto-fernandez-y-cristina-kirch>.
3. "Las Definiciones de Alberto Fernández sobre el FMI: Este es el mejor acuerdo que se podía lograr." Página12, 1/03/2022. <https://www.pagina12.com.ar/404861-las-definiciones-de-alberto-fernandez-sobre-el-fmi-este-es-e>.
4. "Las Miradas del FD sobre el Acuerdo con el Fondo." Página12, 1/02/2022. <https://www.pagina12.com.ar/398448-las-miradas-del-fd-t-sobre-el-acuerdo-con-el-fondo>.
5. "La Novela Política del Gobierno por el FMI." Página12, 22/11/2022. <https://www.pagina12.com.ar/499914-la-novela-politica-del-gobierno-por-el-fmi>.
6. "Quiénes Son los funcionarios que pusieron sus renunciaciones a disposición." Página12, 15/09/2023. <https://www.pagina12.com.ar/368597-quienes-son-los-funcionarios-que-pusieron-sus-renunciaciones-a-disposicion>.
7. "Texto Completo del Comunicado de Renuncia de Máximo Kirchner." 2/02/2022. <https://www.pagina12.com.ar/398853-texto-completo-del-comunicado-de-renuncia-de-maximo-kirchner>.
8. "Vicentin: Cómo y Cuando Se Decidió Alberto Fernández." Página12, 10/06/2020. <https://www.pagina12.com.ar/271361-vicentin-como-y-cuando-se-decidio-alberto-fernandez>.

Diario Clarín:

1. "Acuerdo con el FMI: votaron los diputados de Juntos por el Cambio." Clarín, 11/03/2022 https://www.clarin.com/politica/acuerdo-fmi-votaron-diputados-juntos-cambio_0_q49V6IZUPI.html.
2. "Alberto Fernández quiere que Sergio Berni se vaya pero Cristina Kirchner no le hace caso." Clarín, 5/06/2021. https://www.clarin.com/politica/alberto-fernandez-quiere-sergio-berni-vaya-cristina-kirchner-hace-caso_0_1fYOgPVJD.html.
3. "El FMI y la lapicera de Cristina Kirchner: la disputa recrudece entre Alberto Fernández y la vicepresidenta." Clarín, 19/11/2021. https://www.clarin.com/ingresar?apw-origin=https%3A%2F%2Fwww.clarin.com%2Fopinion%2Ffmi-lapicera-cristina-kirchner-disputa-recrudece-alberto-fernandez-vicepresidenta_0_Ms83Btl-U.html&wb=ZONDA_FIRMA_ANONIMO.

4. "La sombra de Cristina Kirchner detrás de la feroz pelea por la seguridad entre Nación y Provincia." Clarin, 1/07/2020. https://www.clarin.com/politica/sombra-cristina-kirchner-detras-feroz-pelea-seguridad-nacion-provincia_0_PXWK3clO7.html.
5. "Ministros y funcionarios presentaron renuncias ante Alberto Fernández." Clarin, 15/09/2021. https://www.clarin.com/politica/ministros-funcionarios-presentaron-renuncias-alberto-fernandez_0_7qZSF4-DJ.html.
6. "Sergio Massa exigió explicar corrupción del gobierno y que se ponga el overol." Clarin, 27/06/2017. https://www.clarin.com/politica/sergio-massa-exigio-explicar-corrupcion-gobierno-ponga-overol_0_HkKZmlx4W.html.

Otras fuentes:

1. "27 de octubre: a diez años sin él y a uno del triunfo electoral, sentimientos y certezas." CFK Argentina. Última modificación octubre 27, 2022. <https://www.cfkargentina.com/27-de-octubre-a-diez-anos-sin-el-y-a-uno-del-triunfo-electoral-sentimientos-y-certezas/>.
2. "Como siempre, sinceramente." CFK Argentina. Última modificación julio 5, 2022. <https://www.cfkargentina.com/como-siempre-sinceramente/>.
3. "Día de la democracia y de los derechos humanos en Plaza de Mayo." CFK Argentina. Última modificación diciembre 10, 2022. <https://www.cfkargentina.com/dia-de-la-democracia-y-de-los-derechos-humanos-en-plaza-de-mayo/>.
4. "De silencios y curiosidades." CFK Argentina. Última modificación noviembre 15, 2021. <https://www.cfkargentina.com/de-silencios-y-curiosidades/>.
5. "El año empezó con una baja en la imagen positiva de Alberto Fernández, Cristina y Máximo Kirchner, y Axel Kicillof." Infobae 5/02/2022. <https://www.infobae.com/politica/2022/02/05/el-ano-empezo-con-una-baja-en-la-imagen-positiva-de-alberto-fernandez-cristina-y-maximo-kirchner-y-axel-kicillof/>.
6. "La trastienda política que desencadenó la crisis y el quiebre en el gobierno." Infobae, 15/09/2021. <https://www.infobae.com/politica/2021/09/15/la-trastienda-politica-que-desencadeno-la-crisis-y-el-quiebre-en-el-gobierno/>.
7. "Massa y un sugestivo silencio sobre Vicentín: a la espera del proyecto alternativo." Perfil. 08/07/2022. <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/massa-y-un-sugestivo-silencio-sobre-vicentin-a-la-espera-del-proyecto-alternativo.phtml>.
8. "Efectivo Vicentín: imagen positiva de Alberto Fernández cayó 5 puntos y supera a Larreta." Perfil. 12/06/2020. <https://www.perfil.com/noticias/politica/efectivo-vicentin-imagen-positiva-de-alberto-fernandez-cayo-5-puntos-y-supera-a-larreta.phtml>.
9. "El estado estúpido." El Cohete a la Luna. 20/02/2021. <https://www.elcohetelaluna.com/el-estado-estupido/>.
10. "Vicentín: mayoría cree que Cristina está tras la expropiación y que irán por otras empresas." Cronista. 12/06/2020. <https://www.cronista.com/economia-politica/Vicentin->

mayoria-cree-que-Cristina-esta-tras-la-expropiacion-y-que-iran-por-otras-empresas-20200612-0044.html.

11. "La unidad que supimos conseguir." Revista Anfibia. 14/07/2022. <https://www.revistaanfibia.com/la-unidad-que-supimos-conseguir/>.
12. "Cristina Kirchner quiere cambios en el Ministerio de Seguridad y apunta a Sabina Frederic." TN. 19/03/2021. <https://tn.com.ar/politica/2021/03/19/cristina-kirchner-quiere-cambios-en-el-ministerio-de-seguridad-y-apunta-a-sabina-frederic/>.