

## Los caballeros de la mesa chica. La lógica de designación de los gabinetes desde 1983

Julia Pomares | Marcelo Leiras | María Page | Soledad Zárate | María Belén Abdala

Los gabinetes son un espacio de división de trabajo y reparto de poder. La Constitución argentina otorga a los titulares de los Ejecutivos amplias facultades para designar y reemplazar a los ministros, secretarios y subsecretarios. El modo en que se ejerzan estas facultades es indicador de las intenciones estratégicas de los presidentes y da lugar a distintas distribuciones del poder político. **Estas distribuciones dependen de cómo se resuelva el dilema que enfrentan todos los presidentes entre sumar apoyos y mantener el control.**

Los presidentes que optan por **privilegiar el control** designan como ministros a colaboradores cercanos que gozan de su confianza personal. Las personas cuya autoridad depende fundamentalmente de la confianza personal agregan poco al poder con el que ya cuentan los presidentes. Pero otra forma de resolver el dilema es **privilegiar la apertura**: extender la base de sustento político de los gobiernos. Los presidentes que optan por este camino utilizan las designaciones ministeriales como recompensa para sus socios electorales, como mecanismo para comprometer con el gobierno a los líderes partidarios que los ayudan a reunir mayorías en el Congreso o como instrumento para promover la colaboración de organizaciones sectoriales y movimientos sociales.

**¿Qué estrategias de gobierno eligieron los presidentes en la Argentina?** Para responder a esta pregunta, este estudio analiza las más de 200 designaciones ministeriales que se realizaron desde 1983 a la fecha. Los principales hallazgos revelan que **los presidentes argentinos no utilizaron las designaciones ministeriales como recompensa para sus socios electorales.** Pese a que desde 1989 todos los presidentes fueron electos en bo-

letas que representaban a varios partidos, estas alianzas electorales no se tradujeron en una distribución de poder representativa de esos acuerdos en el seno del gabinete de ministros.

Además, en general, **los ministros de los gabinetes argentinos se caracterizan por tener escasa legitimidad política propia**, lo que se evidencia en la pequeña proporción de ministros que tuvieron cargos electivos previos y en el peso de los ministros que provienen del distrito del presidente.

Los presidentes argentinos buscaron, en alguna medida, ampliar la base de representación de sus gabinetes a partir de albergar intereses corporativos de forma institucionalizada, aunque rara vez representaron una política de alianzas reconocida y estable.

Por otro lado, cuando los apoyos legislativos al gobierno disminuyen en la elección de medio término, esta pérdida no se traduce en gabinetes más representativos y plurales sino en gabinetes aún más cerrados. **Cuando pierden votos en las urnas, los presidentes argentinos se retraen más en su círculo de confianza.**

**Promover gabinetes ministeriales más representativos** de los apoyos legislativos del presidente es el camino que emprendieron algunos países de la región y que aún no fue transitado en la Argentina reciente. Privilegiar la apertura por sobre el control es un camino más riesgoso, pero que puede redundar en mayores beneficios. Los gabinetes que incorporan a representantes de todos los sectores que respaldan a los presidentes tanto en el Congreso como en las elecciones distribuyen el premio resultante de ganar las elecciones presidenciales de un modo más amplio y previsible, y generan compromisos más firmes y relaciones más estables entre el oficialismo y sus aliados.

### RESUMEN EJECUTIVO

Los gabinetes son un espacio de división de trabajo y reparto de poder. La Constitución argentina, como la de otros presidencialismos latinoamericanos, otorga a los titulares de los Ejecutivos amplias facultades para designar y reemplazar a los ministros, secretarios y subsecretarios<sup>1</sup>. El modo en que se ejerzan estas facultades es indicador de las intenciones estratégicas de los presidentes (Deheza, 1998; Amorim Neto, 1998; Chasqueti, 2008; Cheibub, 2002) y da lugar a distribuciones distintas del poder político. **Estas distribuciones dependen de cómo se resuelva un dilema que enfrentan todos los presidentes entre la apertura y el control.**

Una forma de resolver el dilema es **privilegiar el control**. Los presidentes que optan por este camino designan como ministros a colaboradores cercanos que gozan de su confianza personal. Esa confianza puede haberse generado en la militancia partidaria común, en la identidad ideológica, en la cercanía familiar, en la comunidad de origen geográfico o en alguna combinación de estas variables. Las personas cuya autoridad depende fundamentalmente de la confianza personal agregan poco al poder con el que ya cuentan los presidentes. Son menos independientes para actuar pero, precisamente por ello, menos proclives a desviarse del rumbo o a desafiar la autoridad presidencial.

Otra forma de resolver el dilema es **privilegiar la apertura**: extender la base de sustento político de los gobiernos. Los presidentes que optan por este camino utilizan las designaciones ministeriales como recompensa para sus socios electorales, como mecanismo para comprometer con el gobierno a los líderes partidarios que los ayudan a reunir mayorías en el Congreso, o como instrumento para promover la colaboración de organizaciones sectoriales y movimientos sociales. Por este camino se amplía el conjunto de sectores comprometidos con el rumbo del gobierno, pero se reduce la capacidad de los presidentes para controlar todos los resortes del poder nacional. Los presidentes ejercen así una autoridad más amplia, pero enfrentan mayores riesgos.

**¿Qué estrategias de gobierno eligieron los presidentes en la Argentina?** Para responder a esta pregunta, analizamos las 203 designaciones ministeriales<sup>2</sup> realizadas desde 1983<sup>3</sup>. El análisis pone el énfasis en las características de los ministros en relación con sus bases de repre-

sentación y no respecto a sus competencias técnicas. **Contrariamente a lo que a veces se suele creer, en la Argentina los ministros tienden a combinar competencias técnicas y políticas.** El 71% de los ministros nombrados entre 1982 y 2012 tuvieron formación o experiencia pública o privada ligada al área de su cartera ministerial (Camerlo, 2013).

## Coaliciones electorales pero no de gabinete

**Los presidentes argentinos no utilizaron las designaciones ministeriales como recompensa para sus socios electorales.** Naturalmente, el conjunto de personas que ayudan a los presidentes a ganar las elecciones es muy amplio, de modo que el significado de “socio electoral” puede ser ambiguo. Un modo de analizar la solidaridad electoral es observar la composición partidaria de las alianzas que respaldan la candidatura de los presidentes y compararla con la de los gabinetes.

**Desde 1989, todos los presidentes fueron electos en boletas que representaban a varios partidos.** Estas alianzas no se tradujeron en una distribución de poder representativa de esos acuerdos en el seno del gabinete de ministros. **Los gabinetes de la democracia tuvieron no menos de un 58% de integrantes del partido del presidente (Gráfico 1)**<sup>4</sup>. El resto de los ministros reunió a expertos sin trayectoria partidaria previa, con algunos pocos integrantes de partidos políticos distintos del que integra el presidente.

En algunos períodos de los gobiernos de Raúl Alfonsín, Carlos Menem, Fernando de la Rúa y también del kirchnerismo, algunos ministerios y secretarías de alto rango se asignaron a funcionarios de otros partidos políticos<sup>5</sup>. **Pero en ninguno de estos casos la coalición ministerial coincidió con la coalición electoral.** Los primeros dos presidentes cedieron algunos cargos a miembros de partidos que compitieron bajo otras listas. Por su parte, Fernando de la Rúa compartió menos espacio con su principal socio de coalición que lo que su presencia en el Congreso demandaba: en su gabinete inaugural hubo solo dos ministros del FREPASO<sup>6</sup>.

4 Para hacer este cálculo, consideramos a todos los ministros nombrados durante cada presidencia y no solo al gabinete inaugural. Entendemos que el partido del presidente es la UCR para las presidencias de Alfonsín y De la Rúa y el PJ para el resto de las presidencias. Consideramos a un ministro como partidario si tuvo militancia conocida en ese partido antes de su designación. En los gobiernos de la alianza FPV, solo son considerados del partido del presidente los que tienen militancia en el PJ. Por ejemplo, Axel Kicillof no es considerado del partido del presidente pese a ser de máxima confianza de Cristina Fernández de Kirchner.

5 Si bien hay secretarías que dependen del presidente que pueden ser equiparadas a ministerios –denominadas “secretarías ministeriales” (Coutinho, 2013), en este texto se analizan solo las designaciones ministeriales.

6 Graciela Fernández Meijide y Alberto Flamarique. Luego se sumarían Juan Pablo Cafiero y Marcos Makón. Domingo Cavallo, otra incorporación por fuera del partido radical, había competido con De la Rúa en la elección presidencial de 1999.

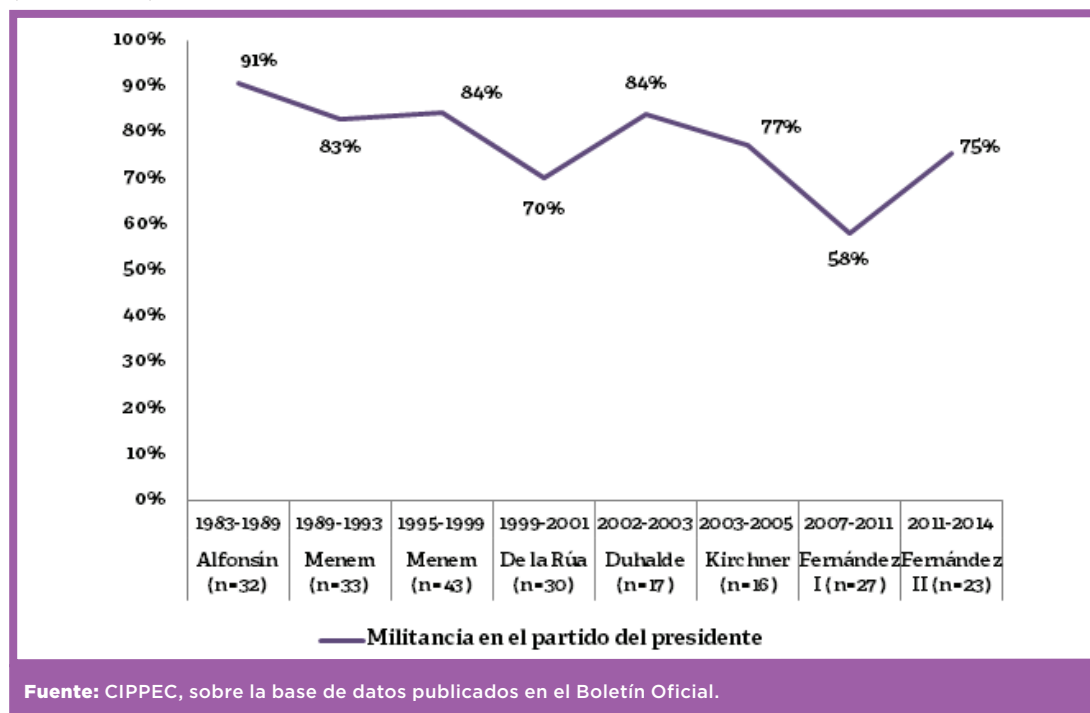
1 El jefe de Gabinete de Ministros, cuya figura introdujo la Constitución de 1994, puede ser removido por una mayoría absoluta de las dos cámaras del Congreso. Esto nunca ocurrió hasta la fecha.

2 La cantidad de ministerios varió a lo largo del tiempo. En 1983 eran 8, de acuerdo con lo que establecía la Constitución de 1853. La reforma de 1994 eliminó ese límite. Así, el gabinete creció hasta alcanzar las 16 carteras actuales, una cantidad bastante menor de la que tienen los pares de la región. En Brasil hay 39 ministerios, en Chile 23 y en México 20.

3 Las designaciones analizadas no incluyen a las secretarías de la Presidencia y tampoco a los gabinetes de los presidentes interinos Ramón Puerta, Eduardo Caamaño y Adolfo Rodríguez Saa.

Gráfico 1.

Ministros que pertenecen al partido del presidente, según presidencia, en porcentaje (1983-2014)



La forma en que se construyen los gabinetes no permite ampliar la representación a los socios electorales. Pero **¿permiten estos gabinetes de partido único ampliar el sustento político del presidente?** Para evaluar en qué medida los ministros amplían la base de representación del gabinete más allá de la que tiene el presidente, en primer lugar se analizó si los ministros tuvieron cargos electivos previos. **En general, los gabinetes argentinos se caracterizan por estar conformados por ministros con escasa legitimidad política propia.** Tampoco representan a sectores, organizaciones o territorios que puedan agregar apoyo político al que el presidente trae consigo. La proporción de miembros de los gabinetes que tuvieron cargos electivos previos (sean provinciales, nacionales o municipales; legislativos o ejecutivos) es relativamente baja, aunque creciente: del 30% del total de ministros nombrados en 1983 al 50% en la actual administración (Gráfico 2)<sup>7</sup>. **El gobierno de Duhalde (2002-2003) fue el que mayor cantidad de dirigentes con cargos electivos previos tuvo (82%).**

**¿Cuán representativos fueron los gabinetes en términos geográficos?** Un gabinete que reconoce la contribución que cada provincia hizo a la elección presidencial refleja la coalición electoral que llevó al presidente al poder. Un gabinete que reconoce a las provincias con cuyos legisladores se construyen las mayorías parlamentarias refleja y estabiliza acuerdos legislativos y coaliciones de gobierno. En este sentido un gabinete acorde con el peso demográfico de las provincias es más representativo que uno conformado por dirigentes del área

metropolitana, donde tiene asiento el Estado nacional.

**El origen geográfico de los ministros es también una forma de medir cuán cercanos son al presidente:** si todos los ministros fueran del distrito de origen del presidente, sería un gabinete de mayor confianza personal de la máxima autoridad ejecutiva.

Entre el total de ministros designados por Menem en su primera presidencia, hubo 10 provincias representadas, la cantidad máxima desde 1983. En el otro extremo, el gabinete de De la Rúa fue un gabinete ostensiblemente porteño (su distrito de origen). Del total de los ministros designados desde 1983, **el 66% de los que tuvieron un cargo electivo previo a ocupar la cartera ministerial provinieron de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la provincia de Buenos Aires. Más aún, en estos 31 años de democracia hay 7 provincias nunca tuvieron un ministro nacional** (Formosa, Tierra del Fuego, Entre Ríos, Jujuy, Catamarca, San Juan, Santiago del Estero y Chubut) y varias provincias que tuvieron un solo un ministro en todo el período.

También se constata que, en algunas presidencias, **una proporción significativa de los ministros que pertenece al distrito del presidente (Gráfico 3) y su peso en el gabinete excede significativamente el peso demográfico de estas provincias,** lo que enfatiza cuán importante es para los presidentes argentinos la confianza personal. **Uno de cada cinco ministros nombrados por Cristina Fernández de Kirchner pertenece a su distrito de origen.** Al mismo tiempo, las únicas designaciones de ministros de La Rioja fueron realizadas en las

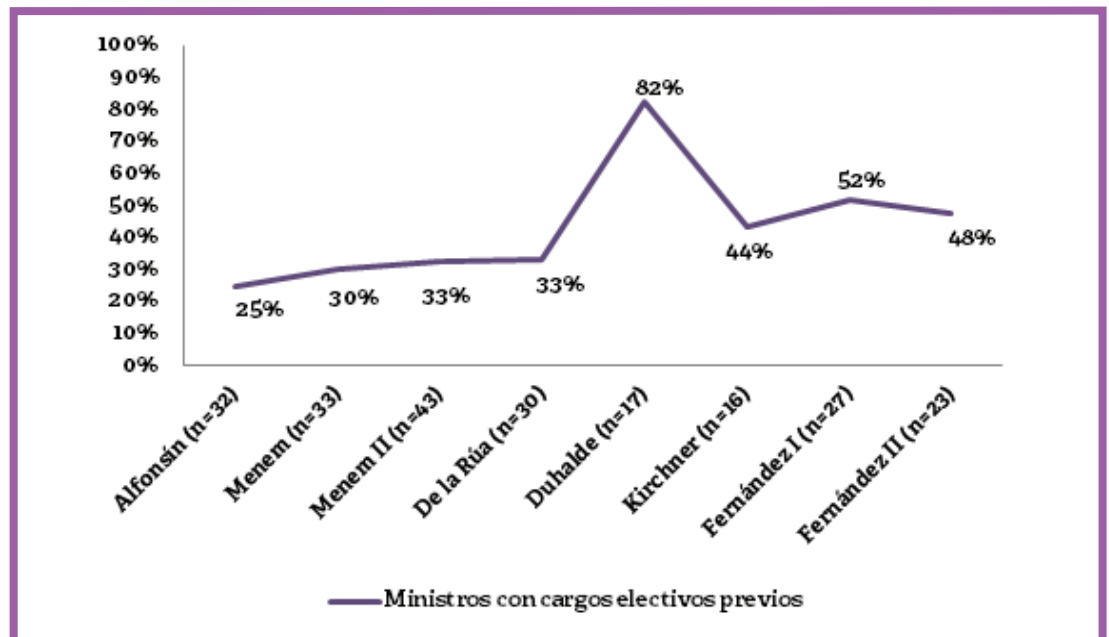
<sup>7</sup> Es probable que exista una cuestión estrictamente temporal: que hubiera dirigentes con cargos electivos previos en 1983 era mucho más improbable que luego de 30 años de democracia ininterrumpida. Por eso, también es más relevante la proporción que hubo en el gabinete poscrisis de 2001 que conformó Eduardo Duhalde.

administraciones de Menem.

El análisis del origen geográfico de los ministros muestra no solo una baja representatividad geográfica sino también que **los minis-**

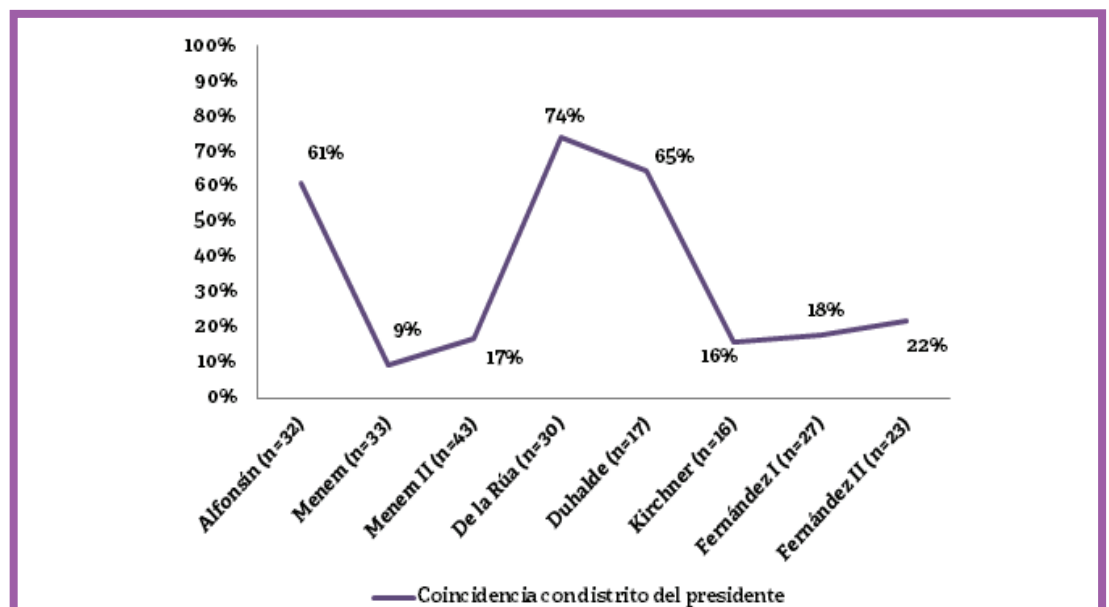
**tros no representan facciones provinciales que son, típicamente, las que ofrecen respaldo legislativo en la Cámara de Diputados y en el Senado.**

**Gráfico 2.**  
**Ministros con cargo electivo previo, en porcentaje (1983-2014)**



Fuente: CIPPEC, sobre la base de datos publicados en el Boletín Oficial.

**Gráfico 3.**  
**Ministros que provienen del distrito de origen del presidente, en porcentaje (1983-2014)**



Fuente: CIPPEC, sobre la base de datos publicados en el Boletín Oficial.

## El peso de los sectores organizados

Otra forma de ampliar la representación de un gabinete es a partir de albergar a **grupos organizados por fuera de la esfera legislativa, como grupos sindicales, movimientos sociales o del sector empresario**. Por ejemplo, un presidente puede conformar un gabinete con representación de intereses corporativos como estrategia de generación de consensos con estas organizaciones.

**En alguna medida, los presidentes argentinos buscaron ampliar la base de representación de sus gabinetes a partir de albergar intereses corporativos de forma institucionalizada, aunque rara vez representaron una política de alianzas reconocida y estable.** Algunos de los gobiernos elegidos desde 1983 asignaron responsabilidades de gestión a funcionarios con origen en los sindicatos, los movimientos sociales o la representación sectorial. Sin embargo, esto ocurrió en pocas ocasiones: la reducida proporción de funcionarios militantes en organizaciones sociales alcanzó su punto máximo en la presidencia de Duhalde (con el 15% de las designaciones). **Entre 1983 y 2014, solo se designó a 27 ministros vinculados con grupos sindicales o movimientos sociales.** El caso más relevante es la presencia sindical en la máxima autoridad de **la cartera de Trabajo, ocupada en 23 de los 31 años por dirigentes ligados con el sindicalismo.**

## Los gabinetes son más cerrados cuanto menor es el poder relativo del presidente

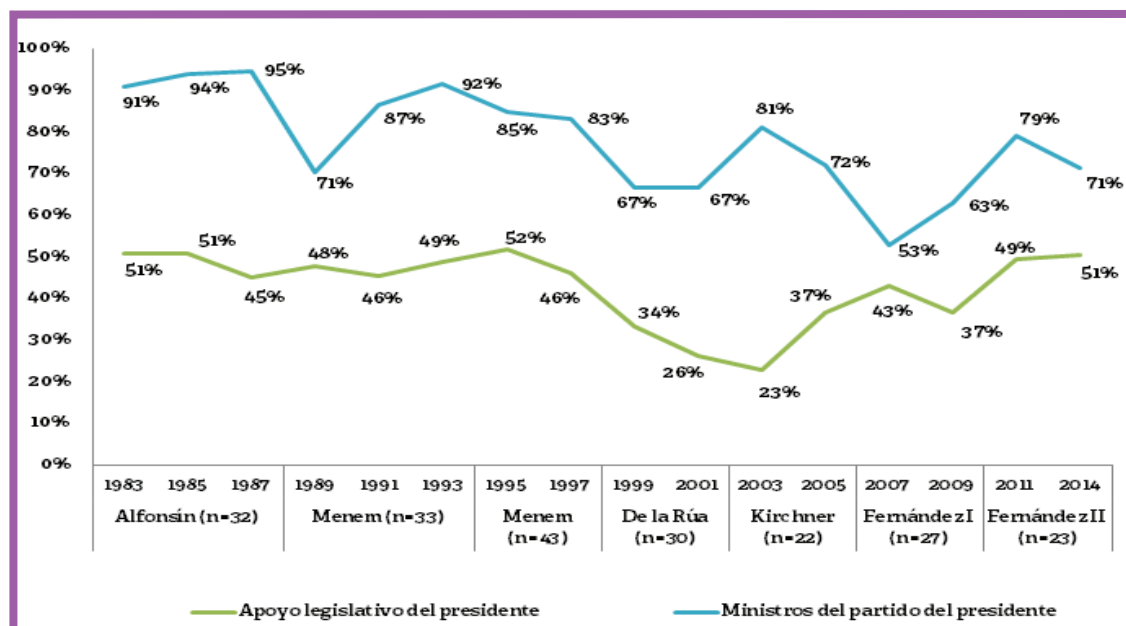
**¿Qué dicen los cambios de gabinete sobre cómo los presidentes resuelven el dilema entre apertura y control?** Así como el presidente da señales al nombrar ministros, también lo hace cuando los reemplaza.

Hay distintas motivaciones detrás de los cambios de gabinete: pueden responder a reconfiguraciones de apoyos por cambios en los socios electorales – generalmente, luego de elecciones - pero también a especificidades de la gestión; frente a shocks de políticas (Martínez Gallardo, 2012). Un estudio previo sobre cómo se conforman los gabinetes argentinos (Camerlo, 2013) evalúa los distintos tipos de cambios y las estrategias seguidas por cada presidente. Este estudio muestra que un patrón común de estos cambios es que en etapas de consolidación de políticas, los presidentes tendieron a seguir estrategias de clausura, combinadas con aumentos de las competencias técnicas de los ministros (Camerlo, 2013, p. 137).

Aquí se analiza qué ocurre luego de las elecciones de medio término, comparando la composición de los gabinetes antes y después del test de las urnas que enfrentan los presidentes

### Gráfico 4.

**Evolución de la bancada del partido del presidente en la Cámara de Diputados y de la proporción de ministros del partido del presidente (1983-2014)**

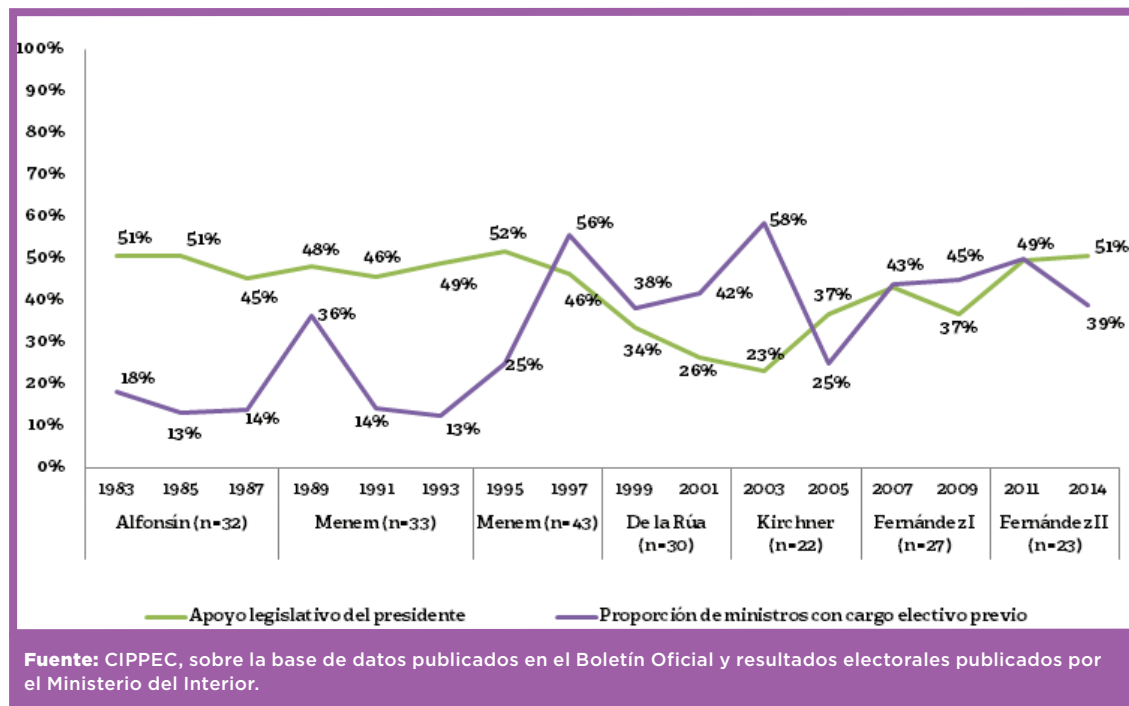


Fuente: CIPPEC, sobre la base de datos extraídos de las páginas web de los ministerios de dichos países y notas periodísticas.



**Gráfico 5.**

**Evolución de la bancada del partido del presidente en la cámara de diputados y proporción de ministros que tienen un cargo electivo previo**



a mitad de su mandato (**Gráficos 4 y 5**)<sup>8</sup>. Cuando los apoyos legislativos al gobierno disminuyen en la elección de medio término, **esta pérdida no se traduce en gabinetes más representativos y plurales sino en gabinetes aún más cerrados: los presidentes argentinos se retraen más en su círculo de confianza cuando pierden votos en las urnas**<sup>9</sup>. En varias oportunidades, la pérdida de apoyo en las urnas llevó a la constitución de un gabinete aún más cercano al presidente (como Alfonsín en 1987; Menem en 1997; De la Rúa en 2001 y Fernández de Kirchner en 2009) y a disminuir la proporción de ministros con cargos electivos previos.

### Los gabinetes de coalición en América Latina

**La lógica con la que se conforman gabinetes en la Argentina contrasta con la experiencia de varios países de la región, que en las últimas décadas tradujeron exitosamente coaliciones electorales en gabinetes de coalición.** En América Latina, los gobiernos de coalición se incre-

mentaron en las últimas décadas. Un estudio que analiza 9 países de la región entre 1958 y 1994 muestra que más del 50% de los 123 gobiernos fueron gabinetes ministeriales de coalición (Deheza, 1997). El **mapa 1** muestra los países donde existen hoy gabinetes de coalición.

Los casos emblemáticos son Chile y Brasil. La composición multipartidaria de los gabinetes chilenos comenzó con el gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994) y se sostuvo en todos los gobiernos de la Concertación. La regla con la que se conforman estos gabinetes establece que los principales cargos ministeriales deben distribuirse entre miembros de los distintos integrantes de la coalición. En Brasil, cuyo sistema de partidos es similar al argentino por su fragmentación y heterogeneidad territorial, las carteras ministeriales se distribuyen entre los partidos que votan junto con el partido del Presidente en las cámaras del Congreso (Amorin, 2002).

Un gabinete multipartidario reparte el premio entre quienes colaboran para ganar la elección y gobernar, y asegura el apoyo legislativo a las iniciativas de gobierno.

<sup>8</sup> Para hacer este análisis, todos los ministros nombrados antes de la fecha de la elección de medio término fueron considerados como parte del primer bienio de mandato y los nombrados después de la fecha de la elección como parte del segundo bienio del mandato.

<sup>9</sup> Desde 1983, esto ocurrió en todas las elecciones de medio término con la excepción de Néstor Kirchner en 2005.

### Mapa 1. Países donde existen hoy gabinetes de coalición



Fuente: CIPPEC, sobre la base de datos extraídos de las páginas web de los ministerios de dichos países y notas periodísticas<sup>10</sup>.

## Conclusiones

La forma en la que un presidente integra su gabinete refleja a quiénes representa el gobierno y brinda señales sobre los objetivos políticos que se persigue. El presidente puede elegir rodearse de personas de su confianza o usar las conformación del gabinete como una designaciones para sumar apoyos, al incorporar a distintas facciones de su partido, otros partidos, o a representantes de organizaciones sociales.

**Los presidentes argentinos optaron por concentrar el poder de decisión, al nombrar ministros de su confianza** en lugar de incorporar dirigentes que pudieran ampliar su sustento político.

**En general, las alianzas electorales no se convirtieron en alianzas de gobierno.** Desde 1989 todos los presidentes fueron electos en boletas que incluían a varios partidos. Sin embargo, la mayoría de los cargos se distribuyeron entre miembros de los partidos de los presidentes.

El esfuerzo de las ramas provinciales de los partidos es un aporte crucial a la cosecha electoral de los candidatos presidenciales. El apoyo de diputados y senadores electos en las provincias es indispensable para la formación de mayorías legislativas. Sin embargo, los presidentes concentraron las designaciones ministeriales en dirigentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Buenos Aires y sus provincias de origen. **Esta discrepancia entre la distribución de los apoyos electorales y legislativos y el reparto de los principales cargos también comprometió la representatividad de los gabinetes.**

Algunos gabinetes incluyeron a representantes de organizaciones sectoriales de distinto tipo. En general, estas designaciones tampoco llegaron a conformar alianzas reconocidas y estables.

**Los presidentes argentinos se retraen más en su círculo de confianza cuando pierden votos en las urnas.** Cuando los apoyos legislativos al gobierno disminuyen en la elección de medio término, esta pérdida no se traduce en gabinetes más representativos y plurales sino en gabinetes aún más cerrados.

**El privilegio del control sobre la apertura en la conformación de los gabinetes en la Argentina contrasta con la experiencia de otros sistemas multipartidarios de la región.** En Brasil, Chile y Uruguay los gabinetes incorporan a representantes de todos los sectores que respaldan a los presidentes tanto en las urnas como en el Congreso. Los gabinetes conformados de este modo distribuyen el premio de ganar las elecciones presidenciales de un modo más amplio y previsible, y por tanto generan compromisos más firmes y relaciones más estables entre los miembros de las coaliciones oficialistas.

<sup>10</sup> **Uruguay:** <http://www.infobae.com/2011/05/28/584250-la-prensa-uruguaya-dice-que-jose-mujica-estudia-cambios-su-gabinete>

**Chile:** <http://michellebachelet.cl/gabinete/>

**Brasil:** <http://www.infobae.com/2014/01/28/1540015-rousseff-prepara-cambios-su-gabinete-hay-13-ministros-la-mira>

**Paraguay:** <http://www.paraguay.gov.py/ministerios>

**Bolivia:** <http://www.bolivia.gob.bo/index1.html>

**Colombia:** <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/nuevo-gabinete-del-presidente-juan-manuel-santos/14370366>

**Argentina:** CIPPEC

**Ecuador:** <http://www.enlinea.ec/resultados.asp?tema=ministerios&nivel=2>

**Perú:** [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_poderes.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp)

**Venezuela:** <http://www.vtv.gov.ve/articulos/2014/01/21/ministros-y-vice-ministros-del-gabinete-ejecutivo-5705.html>

**México:** <http://www.presidencia.gob.mx/gabinete/México>

**Guyana:** [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/GUAYANA\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/GUAYANA_FICHA%20PAIS.pdf)

**Panamá:** <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/ministros-elegidos-para-gabinete-juan-carlos-varela/23781302>

**Nicaragua:** <http://www.envio.org.ni/articulo/3451Nicaragua>

**Honduras:** <http://www.elheraldo.hn/csp/mediapool/sites/EIHeroldo/Pais/story.csp?cid=584794&sid=299&fid=214>

**Costa Rica:** <http://portaldelsur.info/2014/04/el-presidente-electo-arma-gabinete-de-consenso/>

**El Salvador:** <http://www.lapagina.com.sv/nacionales/94210/2014/03/31/Salvador-Sanchez-Ceren-presenta-nuevo-gabinete>

**Guatemala:** <http://www.newsinamerica.com/pgint.php?id=16052>

**Haití:** <http://dominicaaldia.com/gobierno-de-haiti-cambia-gabinete-ministerial/>

**República Dominicana:** <http://www.presidencia.gov.do/presidencia/presidente-danilo-medina-sanchez#>

**Surinam:** [http://www.indexmundi.com/suriname/government\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/suriname/government_profile.html)

Amorim Neto, O. (2002). Presidential policy-making strategies and cabinet formation in Latin America's Presidential democracies, 1946-1995. *En Ponencia presentada en la Conferencia «El gobierno dividido en México: riesgos y oportunidades»*. México DF: Congreso, 6-7.

Camerlo, M. (2013). Gabinetes de Partido Único y Democracias Presidenciales. Indagaciones a partir del caso Argentino. *América Latina Hoy*, 119-142.

Coutinho, M.E. (2013). "De Alfonsín a Kirchner: la presidencia institucional como herramienta para la autonomía presidencial" en *La dinámica del poder ejecutivo en América. Estudios comparados sobre la institución presidencial*. INAP

Cheibub, José Antonio (2002) 'Minority Governments, Deadlock Situations, and the Survival of Presidential Democracies', *Comparative Political Studies*, 35, 284-312

Deheza, G. I. (1997). Gobiernos de coalición en el sistema presidencial: América del Sur.

Hecló, H. (1977). A government of strangers: Executive politics in Washington. *Brookings Institution Press*.

Martínez-Gallardo, C. (2012), "Out of the Cabinet: What Drives Defections from the Government in Presidential Systems?" *Comparative Political Studies*. Vol. 45, Issue 1, January, pp. 62-90.



**Julia Pomares** es directora del Programa de Instituciones Políticas de CIPPEC. Doctora en Ciencia Política y magister en Política Comparada y en Métodos de Investigación (London School of Economics and Political Science, Reino Unido). Licenciada en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires).

La opinión de los autores no refleja necesariamente la posición de todos los miembros de CIPPEC en el tema analizado.

**Marcelo Leiras** es investigador Principal del Programa de Instituciones Políticas de CIPPEC. Es director del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de San Andrés y se desempeña como docente e investigador.

**María Page** es coordinadora del Programa de Instituciones Políticas de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires).

**Soledad Zárate** es analista del Programa de Instituciones Políticas de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires) y estudiante avanzada de la Maestría en análisis, derecho y gestión electoral (Universidad Nacional de San Martín).

**María Belén Abdala** es voluntaria del Programa de Instituciones Políticas de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política (Universidad de San Andrés).

Los autores agradecen el apoyo de **Alejo Pomares** y **María Eugenia Coutinho** y la colaboración en la investigación de **Josefina Mignone**, **Magali Mayo** y **Geraldine Sznek**. También agradecen muy especialmente a **Cecilia Garibotti** por su colaboración en el diseño de la base y el relevamiento de los datos.

**Para citar este documento:** Pomares, J.; Leiras, M.; Page, M.; Zárate, S.; Abdala, M.B. (octubre de 2014). Los caballeros de la mesa chica. La lógica de designación de los gabinetes desde 1983. **Documento de Políticas Públicas/ Análisis N°138**. Buenos Aires: CIPPEC.

Para uso online agradecemos usar el hipervínculo al documento original en la web de CIPPEC

Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://www.cippec.org).

Alentamos que uses y compartas nuestras producciones sin fines comerciales.





Con los **Documentos de Análisis de Políticas Públicas**, CIPPEC acerca a funcionarios, legisladores, periodistas, miembros de organizaciones de la sociedad civil y a la ciudadanía en general un análisis que sintetiza los principales diagnósticos y tomas de posición pública sobre un problema o una situación que afecta al país, y presenta recomendaciones propias.

Estos documentos buscan mejorar el proceso de toma de decisiones en aquellos temas que ya forman parte de la agenda pública o bien lograr que problemas hasta el momento dejados de lado sean visibilizados y considerados por los tomadores de decisiones.

Por medio de sus publicaciones, CIPPEC aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

**CIPPEC** (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de **Desarrollo Social, Desarrollo Económico, y Estado y Gobierno**, a través de los programas de Educación, Protección Social y Salud, Política Fiscal, Integración Global, Justicia y Transparencia, Instituciones Políticas, Gestión Pública, Incidencia, Monitoreo y Evaluación, y Desarrollo Local.