

A close-up portrait of a middle-aged man with short, graying hair and light blue eyes. He is wearing a light blue button-down shirt and has a slight, pleasant smile. The background is a neutral, dark gray. The text 'PRIMER TIEMPO' is overlaid at the bottom in a white, bold, sans-serif font.

PRIMER  
TIEMPO

Este libro es el resultado de más de un año de reflexiones sobre mi presidencia. En sus páginas cuento la historia tal y como la viví. Es la crónica de nuestros logros y de las duras batallas que tuvimos que dar contra el populismo. Es el relato de nuestros aciertos pero también de nuestros errores y, sobre todo, de lo que aprendimos juntos en este primer viaje hacia una Argentina del respeto, más libre, más moderna y democrática. Primer tiempo es una invitación a renovar el compromiso que tenemos millones de argentinos con el Cambio, con el progreso y la integración a un mundo que nos ofrece oportunidades y desafíos que tenemos la obligación de aprovechar. Es mi agradecimiento a quienes me honraron con la oportunidad de llevar adelante la tarea más fascinante de mi vida. Pero más que nada, es una manera de continuar el diálogo con cada uno de los argentinos que no se resignan a vivir en una sociedad sin futuro para sus hijos. Terminó el primer tiempo pero el partido continúa. Y ganarlo depende de todos.

## Índice de contenido

### Cubierta

### Primer tiempo

### Introducción

#### 1. De vuelta a casa

En el Congreso

#### 2. Una bomba en la Casa Rosada

Contar la herencia

La Corte me da la bienvenida

El equipo de gobierno

#### 3. El círculo rojo

Empresarios para competir o subsidiar

De Bergoglio a Francisco

#### 4. Las dificultades del cambio

La Argentina que no quiere cambiar

Cambio contra gobernabilidad

Última reflexión y una autocrítica

#### 5. Los muchachos peronistas

Buenos muchachos

#### 6. Sin marcha atrás

El caso Maldonado

Mi relación con Comodoro Py

Cambios en la AFI

Los cuadernos y mi padre

El Correo: mi visión

Nunca más corrupción

#### 7. La bisagra

Las piedras en el Congreso

Antes de la tormenta

#### 8. Un nuevo mundo

«Cuando ganen, me avisan»

Las dos caras del Mercosur

#### 9. Economía: ascenso y caída

Los límites del gradualismo

Creciendo juntos

[Una historia de Semana Santa](#)  
[Deuda y herencia](#)

## [10. Dos pandemias](#)

## [11. Todo está en la gente](#)

[Lo que aprendí](#)

## [12. La campaña que me transformó](#)

[Por qué Miguel](#)

[«Colapso absoluto»](#)

[#24A. La tarde en que volví a creer](#)

[Las marchas y el regreso a los orígenes](#)

## [13. Esto recién empieza](#)

[Valió la pena](#)

[Dos aprendizajes](#)

[Una cadena nacional](#)

[Después del resultado](#)

## [Epílogo. Antes del segundo tiempo](#)

## [Agradecimientos](#)

## [Sobre el autor](#)

En cuanto a mí, busqué la libertad más que el poder, y el poder tan solo porque en parte favorecía la libertad.

**MARGUERITE YOURCENAR, *Memorias de Adriano***

Me ha causado dolor registrar estas discrepancias con tantos hombres a los que admiré y respeté, pero estaría mal no disponer las lecciones del pasado ante el futuro.

**WINSTON CHURCHILL, *La Segunda Guerra Mundial***

No hemos dado el último paso, sino el primero de un camino aún más largo y difícil.

**NELSON MANDELA, *El largo camino hacia la libertad***

# Introducción

“ En los últimos días de la presidencia tomé la decisión de escribir este libro para contar lo ocurrido durante los cuatro años en que mis compatriotas me honraron con el cargo de presidente de la Nación. Quiero decirle a cada argentino qué hice y por qué lo hice, con toda honestidad, como siempre. Está escrito desde el corazón y también desde la razón.

A lo largo de todo el mandato fui tomando breves apuntes con el propósito de ir guardando un registro personal de mis ideas y mis emociones ante lo que me tocó vivir. Ese material, junto con muchas horas de conversaciones y escritura durante varios meses, dio origen a este libro.

Ningún periodista puede imaginar lo que vive por dentro un presidente. Al contrario, son las personas comunes las que mejor lo entienden y lo demuestran todos los días en cada «¡No aflojes!», «¡Fuerza!», «¡Vamos!»». Es un trabajo muy duro. Es al límite, las veinticuatro horas, todos los días. La tensión y el estrés son enormes. Y si ya era mucho, a partir de abril de 2018 se multiplicó por cien para no detenerse más.

El 10 de diciembre de 2019 solo concluyó el primer tiempo del cambio. Aún queda mucho por hacer. Logramos muchos avances y también atravesamos muchas dificultades. Tuvimos aciertos y cometimos errores. Pero cada día tuve muy presente la razón por la que millones de hombres y mujeres me llevaron a la Casa Rosada: terminar para siempre con las causas de nuestro largo retroceso como nación.

Estuvimos muy cerca de llegar a la meta en un solo viaje. Hoy vemos que tendremos que ir hacia atrás para poder ir otra vez hacia adelante. Aprendimos que esta lucha será más larga y que somos muchos más de lo que creíamos. Aprendimos a defender nuestros valores y nuestras convicciones en las calles. Aprendimos que se puede.

Tuve la suerte de haber trabajado junto a un grupo maravilloso de aliados y colaboradores que supieron estar a la altura de las circunstancias, decididos a marchar unidos en la dirección del Cambio, el desarrollo y la modernización de nuestro querido país. Sigo pensando que conté con el mejor equipo de los últimos cincuenta años. Algunos de ellos están mencionados en las páginas de este libro. Otros no. Pero sin su esfuerzo y su compromiso no habiéramos podido hacer nada. Va una vez más mi agradecimiento para todos y cada uno de ellos.

Hay cosas que volvería a hacer y otras que no. Me he dado el tiempo para reflexionar críticamente sobre toda nuestra experiencia no con ánimo de flagelarnos sino para tomar de ella todo lo que pueda enseñarnos para el futuro. Porque nuestro proyecto, el de cambiar la Argentina, continúa tan vigente y necesario hoy como ayer.

Tal vez el contenido de estas páginas no coincida con otros relatos sobre mi gobierno. Pero esta versión tiene una ventaja sobre las demás: yo estuve ahí”.

**Mauricio Macri, Febrero de 2021.**



## 1

## De vuelta a casa

Quería juntarme con todos por última vez esa última noche. Quería despedirme, agradecerles, mirarlos a los ojos. Muchos de los que me rodeaban no parecían demasiado convencidos. «¿Otra despedida?», me preguntaban con ganas de terminar con todo de una vez. Las seis semanas que habían pasado desde las elecciones habían sido demasiado largas y el clima era el de un larguísimo adiós y todos en el equipo estaban cansados y con ganas de volver finalmente a sus casas. Pero yo había insistido y finalmente allí estábamos reunidos, detrás del quincho, en una noche calurosa, para compartir un choripán, ministros, secretarios, funcionarios de diverso rango, algunos con sus esposas o maridos en ese Olivos ya sin inquilino, el lunes 9 de diciembre, a eso de las 9. 30 de la noche.

No es fácil vivir en Olivos. Es una mezcla de hotel con destacamento militar. El 9 de diciembre a la noche hacía algunos días que estábamos viviendo junto con Juliana, Antonia y Valentina, la hija de Ju, en Los Abrojos, mi lugar de toda la vida. Esa quinta fue muy importante para mí durante los cuatro años de la presidencia. Fue mi cable a tierra. Olivos era el trabajo. Los Abrojos en cambio fue la posibilidad de no perder el contacto conmigo mismo, con mis afectos de siempre. En los más de 200 fines de semana que

fui presidente, solo uno lo pasé en Olivos. Todos los demás transcurrieron en aquella vieja y querida quinta que forma parte de mi historia. De alguna manera, esa distancia expresaba una especie de respeto por Olivos como institución. Olivos les pertenece a todos los argentinos. No es del presidente. Olivos me recordaba que el poder es algo temporal, que es algo que me habían confiado los ciudadanos por un tiempo. Que no es para siempre. Mi preocupación personal más importante fue mantener ese equilibrio esencial hacia el trabajo que me había sido encomendado por quienes nos habían votado: debía evitar que el poder me cambiara. No solo que me cambiara a mí, que impactara sobre cada uno de nosotros lo menos posible. Esto requiere un profundo equilibrio emocional y mental que no es nada fácil. Al fin y al cabo, el poder es un bicho al cual aprendí a tenerle mucho respeto.

Allí nos encontrábamos entonces, reunidos, con algo de tristeza y melancolía, en la despedida. Algunos hacían bromas, a otros se les notaba la emoción en la mirada, estaban los que mostraban la incertidumbre frente a su futuro profesional o laboral. Mientras hablaba con unos y otros sentí el orgullo de haber construido un equipo. La cuestión del trabajo en equipo tuvo una importancia extraordinaria. Sobre esto se ha escrito poco y la mayoría de las veces, mal. Quiero ser claro: nunca antes había existido el objetivo de formar un equipo en serio en un gobierno. Los gabinetes, las personas que ocupan puestos en los gobiernos siempre fueron, y lamentablemente siguen siendo, elegidas por compromisos políticos, internas partidarias, favores de un sector a otro y rara vez se tienen en cuenta sus habilidades para integrarse al funcionamiento de una entidad mayor y más significativa, como es el caso de un equipo. Esto es, un grupo humano que funciona a partir de objetivos comunes, en un marco de coordinación y que comparte valores y respeto recíproco, donde unos se complementan con otros. Observándolos a todos los que me rodeaban en Olivos

aquella noche —porque el equipo total del gobierno eran muchos más de los que estaban allí— me di cuenta de que eso lo había logrado.

Comencé a entender el funcionamiento de los equipos desde muy chico en el colegio. Los curas de allí tenían una obsesión con el *rugby*, donde la coordinación y la complementación es más importante que en otros juegos, incluido el fútbol. Más adelante comencé a armar y a organizar todos los equipos de fútbol que tenía a mi alcance por una única razón: era muy malo con la pelota. Pero esto me permitió descubrir algo nuevo y clave: que hay dos tipos de líderes, los positivos y los negativos. El líder de un equipo puede tener un efecto muy malo, muy nocivo, si actúa con desidia o desprecio sobre los suyos y los puede llevar a la ruina. Los puede dejar sin herramientas de motivación y entrega. Por otro lado, el líder positivo tiene que motivar permanentemente, sobre todo a los que están más atrás.

Esta cualidad de armador de equipos estaba en mi padre. Él siempre entendió la importancia que tienen los recursos humanos. Inventó la beca Socma, por la cual los jóvenes profesionales aplicaban y se sometían a un examen. Los que aprobaban atravesaban distintas áreas de las empresas del grupo y los que eran buenos se quedaban en una posición definitiva. Todo eso me llevó a creer y a ver el efecto positivo de la complementación entre los seres humanos. No siempre hacen falta genios. Hacen falta personas que tengan la capacidad de complementarse, de coordinarse entre sí, de trabajar juntas. Todos ellos en equipo tienen una potencia enorme, mayor que la de cualquiera que se sienta el centro del universo. Estos principios los apliqué en la empresa, en Boca Juniors, en la ciudad de Buenos Aires y durante estos años en la Presidencia. Y es una metáfora que es útil para salir de la Argentina como el país de las individualidades, para empezar a pensarnos como un gran equipo compuesto por millones de personas

capaces de una potencia enorme si nos organizamos, coordinamos y complementamos mejor.

Llegado el momento del brindis, hablé y agradecí. No quise ponerme emotivo porque sabía que me podría quebrar en cualquier momento y, cuando estaba terminando, Juliana se acercó y tomó la palabra. Ella, de alguna manera, representaba en ese momento a todas las parejas de funcionarios que estaban allí, que habían bancado lo duro que había sido todo para cada familia. Mi orgullo fue enorme al escucharla. Allí estaba esa otra parte que nos sostiene y que nos da fuerza cuando parece que las dificultades nos vencen. Que hace que nuestros pequeños mundos privados permanezcan inalterables mientras afuera explotan las batallas cotidianas.

Subimos al helicóptero y miré por última vez al grupo. Pese a haber pasado una linda noche, nuevamente apareció la tristeza. Veía mucha gente muy talentosa, muy comprometida, llena de ganas de seguir haciendo cosas positivas por el país. Y al mismo tiempo veía su frustración, la mía y la de tantos por haberse cortado su recorrido en la mitad, en los tres cuartos, en el primer cuarto de sus carreras. Habíamos atravesado juntos la etapa del aprendizaje y justo cuando estábamos listos para la consolidación del cambio, todos más experimentados, más duchos, nos teníamos que ir a casa. Supe que va a llevar un tiempo convertir toda la tristeza en más fuerza para seguir cambiando y en ese momento trepé al helicóptero pensando en cada uno de ellos, en lo que habían dado y, sobre todo, en lo que aún tenían para darle a la Argentina. Unos minutos después estaba en Los Abrojos. Me acosté y dormí profundamente, la última noche como presidente de la Nación.

## *En el Congreso*

El martes 10 me levanté temprano. Caminé bastante mientras los pensamientos iban y venían. Estaba tranquilo y en paz. Dejaba pasar el tiempo sabiendo que se trataba de un día importante para la historia institucional de nuestro país. Había pasado casi un siglo desde que un presidente no peronista terminaba su mandato en tiempo y forma. Hay muchos motivos y es trabajo de historiadores e intelectuales dilucidar las razones. Pero una vez que pasaron un par de horas alguna explicación pareció entreverse cuando llegué al Congreso.

Al ingresar, el ambiente estaba cargado con una energía diferente. No era un clima de ilusión. No se sentía que predominara la alegría. El ambiente que se respiraba era de revancha. No estaba presente aquel sentido de sueño compartido, de ganas de construir una Argentina diferente que habíamos vivido a finales de 2015, más bien se trataba de todo lo contrario. Parecían querer mostrarme y mostrarle al 41 % de los argentinos, a los que habían confiado en nuestra propuesta, un mensaje del tipo de «¡VOLVIMOS. AHORA BÀNQUENSELA!». Ese sentimiento (o mejor dicho, ese resentimiento) se manifestó aún más claramente cuando comenzaron a cantar la marcha peronista. No había alegría. Incluso parecían cantarla con la intención bien marcada de prolongarla hasta el infinito. Una actitud provocadora y desafiante que buscaba algún tipo de reacción de mi parte o de la gente que me acompañaba.

Como siempre, yo estaba despojado de cualquier emoción de bronca, resentimiento u odio. No la tuve nunca. No sirve, enferma. Al contrario, estaba muy contento por haber contribuido a darle al país la continuidad democrática que nos había faltado durante tanto tiempo. Soy un optimista ineludible. Era un momento que debíamos capitalizar todos, los que nos estábamos yendo y los que estaban llegando. Teníamos la oportunidad de mostrar el aprendizaje e inaugurar una nueva etapa mostrando lo que ya no hay que hacer.

Con esos sentimientos auestas y una vez cumplido mi rol en la ceremonia de traspaso, me fui lo más rápido que pude para dejar el espacio libre a los festejos de los nuevos inquilinos del poder. No fui consciente de ninguno de los gestos de la vicepresidenta. Realmente, elijo no engancharme con esas cosas. Sé que algunos no están de acuerdo con esta característica mía y quisieran verme respondiendo todos los días en los medios ante cada insulto, cada denuncia falsa o cada crítica infundada. Pero hace mucho que prefiero no escucharlos. Cuando uno no escucha el odio de los demás se libera del dolor, del aspecto humano del dolor que pone en cuestión el amor propio, lo que genera la bronca que no produce nada positivo.

Creo que si hay algo que me ha permitido mantenerme sano a lo largo de toda esta experiencia política y de gobierno es haber logrado no odiar a nadie. Ese ha sido mi secreto fundamental. El odio no tiene ningún efecto sobre los otros, lo tiene sobre uno mismo. Y ese efecto es enormemente corrosivo. Tanto que puede terminar matándote. Aquel a quien se odia termina apropiándose de uno hasta dominarlo por completo.

La expresidenta no está bien. No sé si alguna vez lo estuvo. Ya durante sus mandatos notaba un padecimiento interno muy grande. Tiene una verdad de sufrimiento muy dura, una serie de cosas no resueltas desde muy atrás que solo ella debe saberlas. La psicología de cada ser humano es muy compleja. En mi caso, después de la experiencia de haber estado secuestrado opté por el psicoanálisis, precisamente, para alejarme de todo tipo de construcciones artificiales y poder entenderme todo el tiempo. Pero ella es una persona que hoy es toda una construcción artificial o irreal. Ella cree de verdad, se ha convencido, de que todos sus problemas con la Justicia son producto de decisiones arbitrarias de los medios y los jueces. Jamás en mi vida me preocupé por una sola causa de ella, no hablé con ningún juez acerca de sus causas. Tal vez esto explique su perma-

nente deseo de venganza. Yo creo en una sociedad donde exista la ley, que la ley sea igual para todos y que nadie pueda cometer abusos. No voy a ser cómplice de ocultar cosas que pasaron y que están mal. Y tampoco puedo hacerme cargo de cuestiones que no me corresponden, esto también va para los fanáticos del otro lado, que desde el primer día me pedían que la metiera presa. No es la tarea de un presidente meter preso a nadie. La tarea de un presidente es respetar y fomentar la independencia de los poderes.

Muchos me preguntaron cómo hago para no odiar con todo lo que han hecho o dicho. Creo que es parte de la sabiduría que viene con los años. Es un tema en el que he sido un tanto autodidacta. En el colegio había un par de muchachos más grandes que me habían tomado de punto. Hoy se llamaría *bullying*, pero hace cincuenta años era normal que algunos chicos hostigaran a otros. Es parte del cambio positivo que tuvo nuestra sociedad. Ambos eran más fuertes que yo y más grandes. Tuve que aprender a resistir, a bancar, porque de otra manera me hubieran partido la cabeza. Había también un cura que se la agarró conmigo y me maltrataba. En ambos casos aprendí a pasar de eso.

Desde muy chico estoy acostumbrado a enfrentar los prejuicios de algunas personas: por ser hijo de un italiano inmigrante, por provenir de una familia rica, por ser el hijo de un empresario poderoso. Y a ese sentimiento le tuve que sumar la subestimación de muchos al ingresar a ámbitos que me eran ajenos, como la dirigencia del fútbol o la política. Y si bien todo eso hizo que me fortaleciera, también me llevó a estar muy atento a mis propios prejuicios y a nunca subestimar a nadie.

A los 17 años, un libro tuvo un impacto muy fuerte sobre mí en estos temas: *Esta noche, la libertad*, de Dominique Lapierre y Larry Collins. Esa especie de biografía novelada del Mahatma Gandhi, su historia, la historia de la India en 1947, sacudió mi mente. El modo en que las ideas de