



Programa económico para un futuro mejor

*Propuestas para pensar
la Argentina que viene*

FUTUROS
MEJORES

Programa económico para un futuro mejor

Propuestas para pensar la Argentina que viene

Agosto 2026



Índice

Prólogo	3
Introducción: el orden de los factores altera el producto	4
1. El programa productivo	6
1.1. Política industrial	6
1.2. Política energética	9
1.3. Política agropecuaria	11
2. El programa macroeconómico	15
2.1. Sobre la idea de una “macro ordenada”	15
2.2. Plan de estabilización	16
2.3. Inflación	17
2.4. Política cambiaria	18
2.5. Política fiscal	19
2.6. Deuda externa y financiamiento	21
3. El programa distributivo	23
3.1. Empleo privado	23
3.2. Empleo público	24
3.3. Sistema previsional	25
3.4. Política social	26
4. Un Estado inteligente con datos completos, estadísticas actualizadas y soberanía tecnológica	28

Prólogo

Aun considerando todas las diversidades, diferencias, desencuentros y transformaciones que atraviesan a la Argentina, existen dos certezas bastante compartidas que recorren el país en este 2026. La primera es que las políticas llevadas adelante por el gobierno de Javier Milei están comprometiendo el presente y el futuro de la economía y de la sociedad argentinas. La segunda es que la oposición política, y en particular los proyectos peronistas o progresistas, no constituyen todavía una alternativa programática integrada, consensuada, articulada y novedosa. Esto es, una agenda que mantenga los mismos nortes de siempre —la soberanía política, la justicia social y la autonomía económica—, pero que actualice sus herramientas en función no solo de la coyuntura global y local, sino también de los aprendizajes que dejaron las experiencias recientes de gestión, haciendo una revisión crítica de ellas.

Compartiendo ese diagnóstico, desde 2024 en Futuros Mejores nos propusimos trabajar en la construcción de esa agenda alternativa pendiente. Quisimos tomar la “posta generacional”, por entender que, desde la experiencia de gestión, tenemos cosas para aportar y porque creemos que, si no está claro el “para qué”, todo lo demás se diluye. Con ese objetivo, durante estos años pensamos un programa alternativo para temas como la seguridad social, el empleo privado, el empleo público, la política social, la política industrial, la política energética y agropecuaria e, incluso, las políticas de género. Para cada eje hicimos el mismo ejercicio: estudiar qué hace el mundo, observar lo que está —y no está— haciendo Argentina, revisar críticamente lo que hizo en el pasado y, con todo ello, arriesgarnos a proponer. Sí, *arriesgar*, porque en épocas de mezquindad, proponer es arriesgarse. Y es necesario asumirlo si queremos realmente mover piezas del tablero.

Sin embargo, en Futuros Mejores no nos consideramos ni unos “iluminados” como para tener todas las respuestas a la política pública faltante, ni los únicos haciendo este ejercicio. Entendemos que cada una de nuestras propuestas es, ante todo, una invitación a profundizar una discusión que no empieza con nosotros y que tampoco termina en nuestros documentos. Por eso convocamos a referentes, especialistas y actores de distintos ámbitos para debatir, cuestionar y enriquecer cada uno de los ejes trabajados. Nos articulamos con una amplia red de usinas, centros de estudio y organizaciones que también vienen construyendo propuestas para pensar una alternativa para Argentina. Creemos que ese diálogo colectivo no es una opción, sino una condición para construir un programa sólido. Ningún espacio, por más capacidad que tenga, alcanza a ver por sí solo toda la complejidad de la realidad argentina. Cada organización conoce en profundidad una parte del problema; el desafío es poner esas miradas en diálogo para construir una visión de conjunto y una agenda capaz de responder a los desafíos del país. Entre todas las instancias de discusión

que propició Futuros Mejores a través de sus documentos, asistieron más de cuarenta espacios: el Instituto Argentina Grande, la Fundación Encuentro, el Centro de Estudios Derecho al Futuro (CEDAF), la Secretaría de Formación del Partido Justicialista, Fundar, Grupo Paternal, investigadores de la Universidad Nacional de Moreno, del Centro Cultural de la Cooperación, del Plan Fénix, del Instituto Economía Popular de Moreno, de la Fundación Argentina Humana, Paridad en la Macro, Generación por el Desarrollo, CIEN, URBANA, Variable Independiente, Instituto de Pensamiento y Políticas Públicas (IPyPP), Misión Productiva, UNPAZ, Centro de Economía Política Argentina (CEPA), Lista Verde, AEFIP, Fundación para la promoción de la economía social y cooperativa (FUNDECO), ICiudad, la Comisión Tributaria de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), Un Techo para mi País, Movida Ciudad, Generación Patriótica, La Poderosa, el CIAS, Barrios de Pie, la Unión de Trabajadores de la Economía Popular (UTEP) - Movimiento Evita, la Carrera Trabajo Social - UBA, la Asociación Lola Mora, el Programa de Capacitación y Estudios sobre Trabajo y Desarrollo (CETyD), la Fundación Germán Abdala - ATE (Asociación Trabajadores del Estado), UPCN Desarrollo Social, la Cocina de los Cuidados, la Red de Concejalas, Fundación Metropolitana, la Corriente de los Trabajadores de la Educación (CTE), la Red de Especialistas en Derechos Sociales, Bienestar y Política Social y el Foro por una Nueva Democracia.

Con la propuesta de que discutamos ideas y no nombres —o, mejor dicho, de que los nombres estén respaldados por ideas capaces de construir coaliciones sólidas, que no se rompan a la primera tensión de intereses—, plasmamos en este documento, con el apoyo de la FES, los principales puntos de ese proceso dialogado. Si bien no todos los que interactuaron con nosotros y mencionamos acuerdan en todos esos puntos, aquí consignamos los que encontraron mayor eco.

Esperando que la discusión electoral se dé en torno a estas ideas, queda a disposición de la política, pero también de la sociedad, para contribuir a construir y difundir un sentido común alternativo de cómo podría funcionar la economía nacional y con él, la posibilidad de imaginar futuros mejores para Argentina.

Imaginar el futuro define nuestro presente



Introducción: el orden de los factores altera el producto

El siguiente documento tiene el objetivo de presentar los ejes principales de un programa económico alternativo para Argentina. Es el resultado de un proceso dialogado y pretende abonar a la conversación pendiente, tanto en las esferas de decisión política como en las discusiones de militantes y activistas en cada rincón del territorio. En esta introducción se describe cómo fue construido y en qué consiste cada sección.

Este texto fue construido en cinco etapas. En una primera, en julio de 2025, Futuros Mejores elaboró el documento *Un futuro mejor para la macro argentina*¹, en el cual se plantean los puntos débiles de la macroeconomía del gobierno de Javier Milei y se propone redefinir los conceptos de estabilidad y orden macroeconómico desde una perspectiva heterodoxa. Como segunda etapa, a partir de su presentación, el 30 de octubre de 2025, Futuros Mejores y el Centro de Estudios del Desarrollo del Área Metropolitana de Buenos Aires (CEDEAM) convocaron, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, a distintas usinas de pensamiento económico, que nutren de ideas y contenido a espacios peronistas y progresistas de diversa índole, para iniciar un debate colectivo que permita construir consensos duraderos alrededor de los lineamientos básicos de una política macroeconómica para el desarrollo como alternativa al actual modelo. Se partió del diagnóstico común acerca de los problemas e inconsistencias que exhibe el plan llevado adelante por el gobierno pero también se compartió la idea de que esas críticas adolecen de la potencia suficiente si las propuestas alternativas y el debate de ideas no toman la delantera; y se dio cuenta de los recientes desaciertos en materia económica por parte de gobiernos anteriores, que fueron reseñados durante el encuentro. Se abrió allí, entonces, la conversación a partir de la pregunta “¿Qué elementos debería tener un programa macroeconómico alternativo para la Argentina?”.

Luego de ese hito, una tercera etapa comenzó el 15 de abril de 2026, en medio de un paro activo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA por el ajuste presupuestario. Se realizó un segundo encuentro que profundizó este proceso de construcción de consensos. A diferencia del primero, este se organizó alrededor de un conjunto de preguntas “incómodas”

planteadas por Futuros Mejores. “Incómodas” en el sentido de que, con la pregunta guía se busca evitar que el planteo del modelo alternativo quede en un lugar demasiado general o que repita fórmulas que en el pasado ya no funcionaron.

Un primer consenso compartido en el plano económico dio cuenta de que el orden de los factores sí altera el producto. El gobierno de La Libertad Avanza focaliza exclusivamente en una “estabilidad” macroeconómica de corto plazo, sin mirar al modelo productivo ni a su efecto distributivo. En la vereda de enfrente a las voces económicas peronistas se les pregunta aisladamente por la cuestión del “déficit sí” o “déficit no”. Este colectivo de espacios considera que, primero, hay que conocer y entender el contexto internacional, pensar un modelo productivo en función de las posibilidades de inserción argentina en él, desarrollar las políticas para eso y desplegar una estrategia macroeconómica que acompañe ese proyecto de desarrollo. En esa estrategia, la estabilidad importa y se construye haciendo uso de distintas herramientas macroeconómicas: la deuda, la política cambiaria y monetaria, y fiscal también. En este marco interesa, más que el resultado fiscal de un periodo puntual, la eficiencia de largo plazo del gasto público. Cómo y qué se recauda y en qué se invierte y qué efecto tiene eso en generar —o no— igualdad de oportunidades para la diversidad de proyectos de vida de la población. El orden de prioridades consensuado es el que se refleja en la secuencia de temas de este documento: el programa productivo (industria, tecnología, agro y energía), el programa macroeconómico (deuda, estabilización, moneda, recaudación y gasto público) y el programa distributivo (empleo privado y público, seguridad social, política social y de género).

Como cierre, para el eje distributivo —última sección de este documento—, se sintetizaron los diálogos en torno a los informes *Un futuro mejor para el sistema previsional argentino*², presentado en Santa Fe en mayo 2024, y *Un futuro mejor para la industria argentina*³ que se debatió con empresarios en la fábrica Talleres Baigorria, también en 2024; *Un futuro mejor para el empleo privado*⁴ y *Un futuro mejor para el empleo público*⁵ que se debatieron con referentes, sindicatos y cámaras,

¹ Disponible en https://futurosmejores.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2026/03/Futuros-Mejores_Un-futuro-mejor-para-la-macro-Argentina_EBOOK.pdf

² https://futurosmejores.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2026/03/Futuros-Mejores_Informe_SISTEMA-PREVISIONAL.pdf

³ https://futurosmejores.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2026/03/Industria_Futuros-Mejores_Un-futuro-mejor-para-la-industria-Argentina_Ebook.pdf

⁴ https://futurosmejores.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2025/03/Futuros-Mejores_Empleo-Privado_Edicion-1.pdf

⁵ https://futurosmejores.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2026/03/Futuros-Mejores_Empleo-Publico_Ebook-1.pdf

en reuniones de trabajo en la FES, entre marzo y abril de 2025; *Un futuro mejor es uno con políticas transfeministas*⁶ que se redactó colectivamente con referentas feministas en vísperas del NiUnaMenos 2025; y *Un futuro mejor para los planes sociales*⁷, presentado y debatido en el Barrio Mugica, junto con La Poderosa y otras treinta organizaciones sociales, en junio 2026.

El documento, entonces, recoge las temáticas y debates que se suscitaron en los encuentros en torno a cada eje y se los dota de un contexto y un marco para la discusión programática. Además, incorpora los debates y tensiones que suelen aparecer alrededor de las ideas, planteos y las propuestas expuestas.

Al inicio de cada sección de este documento se encuentran las preguntas “incómodas” y/o preguntas guía. Estas no deben interpretarse como un cuestionario cerrado ni como la expresión de posiciones definitivas, sino como herramientas metodológicas para organizar la discusión. Su inclusión responde a una convicción que atravesó ambos encuentros: la necesidad de pasar de enunciados generales a la revisión crítica de experiencias recientes, de contribuir a identificar y reafirmar los consensos ya emergentes entre los distintos espacios participantes, y explicitar aquellos puntos en los cuales persisten diferencias de diagnóstico, prioridades o de instrumentos de política económica. Lejos de entender estas divergencias como un obstáculo, el documento propone asumirlas como parte necesaria de un proceso plural.

⁶ https://futurosmejores.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2026/03/Futuros-Mejores_Politicas-Transfeministas_Ebook.pdf

⁷ https://futurosmejores.com.ar/wordpress/wp-content/uploads/2026/05/FMFuturos-Mejores_Politica-Social-Argentina_EBOOK.pdf

1. El programa productivo

1.1. Política industrial

¿Qué sectores son estratégicos para nuestro futuro? ¿Debe la política productiva priorizar sectores generadores de divisas, sectores generadores de empleo o una combinación explícita de ambos objetivos?

¿Qué tipo de políticas sectoriales podrían aumentar la productividad en actividades intensivas en trabajo sin destruir empleo? ¿Cómo se financian dichas políticas?

¿Cómo se conduce políticamente un plan de desarrollo productivo para garantizar su éxito? ¿Cómo evitar externalidades como traslados a precios por arriba de los márgenes de actividad? ¿Cómo asegurar trazabilidad de los instrumentos de promoción y medir el alcance de objetivos estructurales buscados?

Introducción: las implicancias de una Argentina partida en dos

Desde la asunción del gobierno de Javier Milei, la economía argentina muestra un crecimiento agregado del 6,5% del PIB⁸. Sin embargo, la frialdad de los números esconde una peligrosa realidad dual: una economía que se mueve a dos velocidades. Por un lado, un puñado de sectores transables vinculados a los recursos naturales —la agroindustria (+26%), la minería y la energía (+23%)— se expanden de forma vigorosa traccionando el indicador general. Por otro, el núcleo generador de empleo del mercado interno —la industria manufacturera (-13%) y la construcción (-12%)— se desploma de forma dramática⁹.

Esta divergencia sectorial quebró la histórica relación entre el crecimiento del PIB y la creación de trabajo. Mientras la actividad

sube, el empleo privado formal se contrae, acumulando una pérdida de alrededor de 210.000 puestos asalariados registrados¹⁰ desde finales de 2023. La explicación estructural radica en que las actividades extractivas o de ventajas competitivas naturales son intensivas en capital, pero sumamente limitadas en su capacidad de absorber mano de obra. El agro, la minería y la energía, combinados, apenas representan un porcentaje mínimo de la ocupación total y, de hecho, registraron una leve retracción en su demanda laboral.

Como consecuencia, las 175.000 ocupaciones destruidas en la industria están siendo reasignadas hacia servicios no transables de baja productividad e informales, como el cuentapropismo en transporte de plataformas, reparto y comercio ambulante. No estamos ante una transición modernizadora, sino ante un proceso de degradación de las condiciones de vida: se destruyen puestos con plenos derechos, paritarias y aportes previsionales, y se los reemplaza por estrategias de supervivencia de ingresos inestables.

La dualidad productiva se refleja de manera directa en el territorio. El crecimiento se concentra geográficamente en provincias impulsadas por el fenómeno no convencional de Vaca Muerta (Neuquén registró una suba del 22,7% en su Producto Bruto Geográfico) o la minería crítica en el eje cordillerano. En contraste, el mapa federal productivo se tiñe de rojo: el resto del país sufre contracciones sistemáticas de su actividad industrial, empleo registrado y del stock de empresas vivas debido al apagón industrial y de la obra pública. Si no se interviene de manera urgente, el riesgo latente no será meramente una brecha estadística de velocidades, sino la consolidación irreversible de “dos Argentinas”: una minoritaria, integrada al mundo y generadora de divisas; y otra mayoritaria, estancada, precarizada y excluida de los beneficios del desarrollo.

El trabajo en el centro

La producción de bienes y servicios y la generación de empleo de calidad no son subproductos del ordenamiento macroeconómico; son el corazón de cualquier proceso de crecimiento sostenido que pretenda ser condición para el desarrollo. La

⁸ Cálculos propios en base a INDEC 2026.

⁹ Cuentas nacionales, vol. 10, nro. 17, Informe de avance del nivel de actividad, segundo trimestre 2026, MECON-INDEC, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_26065D6A3612.pdf

¹⁰ Empleo privado registrado y empresas – OEDE, agosto 2026, <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/estadisticas/mercado-de-trabajo-0>

estabilidad de precios, buscada por el gobierno actual, es una plataforma necesaria pero, si se construye destruyendo el empleo y pisando los salarios, la Argentina se transforma en un cementerio productivo. El trabajo formal y bien remunerado es el principal mecanismo de distribución del ingreso en el capitalismo moderno y el motor fundamental de la demanda interna que sostiene a las pequeñas y medianas empresas de todo el país.

La idea de que los dólares de la energía o la minería van a “derramar” riqueza de forma automática hacia el resto de la sociedad ignora cómo funciona la estructura productiva argentina. Los enclaves exportadores pueden mitigar las tensiones de nuestras cuentas externas y estabilizar el balance de pagos a corto plazo, pero si no se encadenan con sectores que demanden mano de obra calificada, generan sociedades profundamente desiguales y economías regionales fracturadas.

La verdadera sustentabilidad macroeconómica requiere que la desinflación no se logre mediante una recesión autoinducida que licúe el poder adquisitivo, sino mediante un aumento genuino de la productividad del trabajo, coordinando políticas de ingresos que cuiden el salario real como activo social.

En este punto es también importante entender el cambio tecnológico al que asistimos y en dónde estará concentrado el empleo en el futuro. Si bien la industria y el comercio seguirán protagonizando las dotaciones de empleo nacional, en lo que viene, la industria no será gran generadora de empleo (sí de innovación, exportaciones y volumen económico), por lo que no se puede pensar un plan productivo sin considerar que el futuro del empleo está en los servicios: las necesidades de cuidado, las industrias culturales, la construcción, los servicios basados en el conocimiento, la logística y el transporte, entre otros.

El contexto global. ¿Qué hacen los “países que nos gustan”?

La narrativa oficialista pretende justificar la destrucción del empleo industrial local bajo la premisa de que la apertura irrestricta forzará una migración virtuosa de recursos hacia sectores genuinamente competitivos. Sin embargo, el dogmatismo libertario de retirar al Estado de toda planificación camina a contramano de la evidencia empírica global.

Hoy la política industrial está vigente más que nunca en los países que tienen una mirada de futuro, ya que, además de promover la competitividad —y, en consecuencia, exportaciones y una inserción global virtuosa—, esta constituye una herramienta de ordenamiento territorial a partir de que incide en la localización de las actividades en el territorio y, por ende, en

la distribución de la población en el espacio. En este punto, es importante diferenciar que una política industrial no es una política de “protección” de sectores o negocios específicos, sino de “promoción” de capacidades tecnológicas, empleo de calidad y de condiciones de competitividad para actividades productivas. Un desarrollo más armonioso, equitativo y federal en un país tan vasto y diverso como Argentina requiere de la difusión de servicios esenciales —como salud, educación, vivienda, redes de servicios públicos y conectividad— en aglomerados medios y pequeños que implique mejores condiciones de vida en términos de eficiencia ambiental, lo que también trae aparejado nuevas oportunidades productivas.

En el escenario internacional de la pospandemia, los países con mayor desarrollo económico aplican, en promedio, cinco veces más políticas industriales¹¹ que las economías de ingresos medios o bajos, entendiendo que el mercado por sí solo no garantiza empleos de alta calificación ni soberanía tecnológica. Los “países que nos gustan” intervienen activamente¹²:

- **Estados Unidos:** la Ley CHIPS y Ciencia financia con más de US\$ 50.000 millones la fabricación local de semiconductores, exigiendo la creación de empleo registrado y el fortalecimiento de la investigación científica en su territorio.
- **La Unión Europea:** coordina la Alianza Europea de Baterías (EBA 250), involucrando a más de 800 actores en una economía circular que busca proteger su autonomía industrial y el empleo calificado frente a la competencia de China.
- **Brasil:** impulsa el programa *Nova Indústria Brasil* (NIB), movilizando R\$ 300.000 millones a través del BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para modernizar su tejido productivo, estableciendo como meta que el 95% de la maquinaria para la agricultura familiar sea nacional, blindando así sus puestos de trabajo fabriles.

Argentina, en cambio, camina en sentido opuesto al dismantlar la Ley de Compre Argentino y los programas de desarrollo de proveedores (PRODEPRO), herramientas que habían demostrado que el 85% de las pymes participantes lograba contratar más personal gracias a su inserción en cadenas de valor estratégicas y el 97% mejoraba su productividad¹³.

Una política productiva que no repita el pasado

Para que nuestra alternativa sea creíble debemos realizar una profunda autocrítica sobre cómo se implementó la política industrial en el pasado. Sostener de forma crónica esquemas de protección arancelaria rígida o regímenes especiales desvinculados de metas estrictas de productividad e innovación (como ocurrió en experiencias como Tierra del Fuego o la

¹¹ Futuros Mejores, *Un futuro mejor para la industria argentina*, informe cit.

¹² “Global Industrial Policy: Measurement and Results”, UNIDO (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), de la serie *Insights on Industrial Development*, nro. 1, marzo 2023.

¹³ Evaluación del Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores, julio 2023, https://evaluar.org.ar/wp-content/uploads/2024/04/evaluacion_del_prodepro_-_julio_2023_0.pdf

estrategia desplegada respecto a los insumos difundidos o algunas ramas mercado-internistas de muy baja productividad) terminó aislando a sectores que no lograron niveles internacionales de competitividad. Proteger sectores sin metas exigibles de política pública ni fecha de vencimiento, sumado a regulaciones cambiarias oscilantes que se extendieron más allá de lo recomendable como herramientas permanentes, terminó asfixiando la dinámica exportadora y distorsionando la estructura productiva.

La nueva propuesta productiva no debe subsidiar la ineficiencia, sino promover sectores con capacidad de competencia, innovación y, fundamentalmente, alta densidad de empleo formal. El debate de la competitividad debe salir de la trampa simplista de “más o menos impuestos”. Ser competitivos para generar empleo sustentable requiere bienes públicos: inversión en infraestructura de transporte para bajar costos logísticos, *hubs* de transferencia tecnológica para pymes, certificación de calidad para exportar y financiamiento accesible para la inversión productiva. Este ordenamiento no puede pensarse sin incorporar los posibles efectos que la difusión del uso de la inteligencia artificial tendrá en la producción de bienes y servicios; posiblemente cada vez más actividades puedan deslocalizarse, pero otras serán necesariamente presenciales y más humanas que nunca: la educación, la salud, los cuidados y las “experiencias” como la gastronomía o el turismo.

En síntesis, una política horizontal que fortalezca la competitividad y una política específica de segmentos y subsegmentos a promover por su aporte en materia de empleo, exportaciones, desarrollo regional, innovación y tecnología. Que a su vez se valga del ecosistema científico tecnológico en estrecha vinculación y retroalimentación con la esfera productiva, agregando valor y desarrollando productos y servicios de punta, dado que existen capacidades hoy subutilizadas. Que ponga foco en agendas desatendidas como las de calidad y certificaciones de sostenibilidad, el sistema nacional de calidad y la promoción de capacidades para tener no solo más exportaciones sino, fundamentalmente, más empresas exportadoras y potenciales proveedoras a escala internacional.

A modo de ejemplo, el actual Régimen de Incentivos a las Grandes Inversiones (RIGI) comete el error crítico de atraer capitales sin exigir ninguna meta de integración con el entramado local. Fomentar los grandes desembolsos es indispensable, pero su impacto en el empleo será marginal si se configuran como enclaves aislados. El RIGI debe reformularse para obligar a las corporaciones a desarrollar proveedores locales en minería, petróleo, gas y agroindustria. En Argentina existen capacidades de larga tradición en sectores basados en química, medicina, biología y biotecnología y relacionados no solo con nuevos productos sino con mejoras de procesos —como materiales, alimentos, etc.— que, a través de una política productiva orientada a que crezcan en volumen y diversificación podrían desarrollar nichos de alto valor agregado y exportación de una magnitud que pueda contribuir a superar la restricción externa. El verdadero multiplicador del empleo no es la extracción primaria, sino la red de pymes metalmecánicas, de *software* aplicado, de ingeniería civil y

de servicios tecnológicos que se construyen alrededor de esos grandes proyectos.

Qué sectores promover en un programa económico alternativo

Un futuro mejor para Argentina demanda articular las riquezas de base natural con la capacidad manufacturera y tecnológica para multiplicar los puestos de trabajo formales:

- **Industria manufacturera:** Es el corazón histórico del empleo de calidad y, si bien su densidad a futuro puede cambiar, no así su importancia. Representa casi el 20% del empleo formal privado, paga salarios 16% superiores al promedio general y aporta el 56% de la inversión privada en investigación y desarrollo. Se deben potenciar los segmentos más estratégicos: la transición hacia la electromovilidad, la fabricación de bienes de capital para el agro y la energía, segmentos de química básica y aplicada y los insumos difundidos, incentivando la inversión en tecnología e innovación, la competencia para la producción a precios atractivos y la formación intensiva de capital humano.
- **Energía y minería:** Deben dejar de ser meras actividades extractivas de divisas. El foco debe estar en la agregación de valor local: desarrollo petroquímico a partir de Vaca Muerta, refinamiento local y fabricación de componentes avanzados (como cátodos y celdas para baterías de litio), traccionando una densa red de proveedores nacionales.
- **Agroindustria:** Escalar la transformación de proteínas en origen. Fomentar la biotecnología aplicada (como los desarrollos nacionales de semillas resistentes a la sequía) y la maquinaria agrícola 4.0, dinamizando el empleo calificado en las economías regionales.
- **Economía del conocimiento:** Potenciar las enormes capacidades de talento local en todas las ramas de servicios basados en el conocimiento (profesionales, informáticos y tecnológicos de información, biotecnológicos, audiovisuales y de ingeniería aplicada) con un marco normativo y cambiario estable, con foco en el sostenimiento de posiciones frente a un cada vez más desafiante contexto internacional. Este sector es clave por su carácter profundamente federal, su capacidad de inserción global y su potencial para emplear masivamente a jóvenes profesionales en servicios basados en el conocimiento.
- **Turismo:** Consolidar el desarrollo de la infraestructura turística como un complejo estratégico de alta intensidad de mano de obra y rápida inserción de empleo joven a escala federal, actuando como un captador directo de divisas genuinas.

Sin la macro no se puede, pero con la macro sola no alcanza. El orden macroeconómico debe ser la plataforma de despegue —y nunca el freno— de una estrategia industrial y tecnológica

audaz que ponga al trabajo digno y al desarrollo federal en el centro del destino nacional. La política económica debería orientarse a consolidar una estructura productiva capaz de generar sistemáticamente más divisas de las que demanda. En ese sentido, se subrayó la necesidad de promover exportaciones con mayor valor agregado —“exportaciones más caras”— y, al mismo tiempo, administrar de manera estratégica las importaciones, de modo de compatibilizar el crecimiento económico con la estabilidad externa. En este marco, la creación, uso y difusión de tecnología, la logística y la generación y distribución de energía con énfasis en su uso sustentable constituyen ejes transversales estratégicos que alimentan a todo el sistema productivo y determinan su competitividad.

1.2. Política energética

¿Cómo debe prepararse Argentina frente a un contexto internacional marcado por la transición energética global, la disputa geopolítica por minerales críticos, los nuevos estándares ambientales, la trazabilidad productiva, el financiamiento verde y una ventana temporal acotada para rentabilizar sus recursos hidrocarbúricos?

¿Cómo aprovechar Vaca Muerta, el gas natural y los recursos asociados a la transición energética sin consolidar una estrategia meramente extractiva, sin profundizar la dependencia tecnológica y financiera y sin trasladar los costos de la transición a hogares, pymes y sectores productivos?

¿Qué lugar debe ocupar la energía en un programa económico alternativo: ¿fuente de divisas, herramienta de industrialización o derecho de acceso asequible? ¿Cómo se logra una combinación virtuosa de estos objetivos?

¿Qué instrumentos permitirían transformar la renta energética en infraestructura, proveedores nacionales, empleo calificado, capacidades tecnológicas, integración regional y transición justa?

La energía debe ocupar un lugar central en una estrategia macroeconómica y productiva de desarrollo. Durante décadas

constituyó una fuente recurrente de demanda de divisas, presión sobre la balanza de pagos y tensión fiscal. En los últimos años esa función empezó a modificarse: la balanza comercial energética registró un saldo positivo de US\$ 5.730 millones en 2024 y de alrededor de 7.829 millones en 2025¹⁴. Este cambio marca un punto de inflexión: Vaca Muerta y el conjunto del complejo energético ya no deben pensarse solo como una promesa futura, sino como una herramienta concreta para aliviar la restricción externa, acumular reservas genuinas, sostener una macroeconomía más estable y apuntalar el desarrollo productivo.

Pero las divisas no alcanzan. El desafío es que ese excedente no se limite a cerrar cuentas externas de corto plazo, sino que se transforme en infraestructura, proveedores nacionales, empleo calificado, capacidades tecnológicas, seguridad de abastecimiento y mejores condiciones de vida. La política energética debe combinar tres objetivos que muchas veces aparecen separados: generación de divisas, industrialización y acceso de la población a esa energía. Si solo se maximiza la exportación, se corre el riesgo de consolidar enclaves extractivos; si solo se piensa en tarifas bajas sin inversión, se debilita la seguridad del sistema; y si solo se promueven inversiones sin encadenamientos locales, la transición puede reproducir dependencia tecnológica y financiera. La energía puede estabilizar la macro, pero solo será sinónimo de desarrollo si deja algo más que dólares.

La abundancia de recursos no garantiza por sí sola seguridad energética. Tener gas bajo tierra no equivale a tener energía disponible para hogares, industrias, comercios y economías regionales. Entre el recurso y el usuario hay gasoductos, plantas compresoras, redes eléctricas, almacenamiento, refinerías, contratos, financiamiento, operación del sistema y capacidad estatal de respuesta. La experiencia reciente mostró que, incluso un país con reservas no convencionales de escala mundial puede enfrentar importaciones caras, cortes a grandes usuarios, restricciones de suministro y fragilidades frente a picos de demanda o emergencias climáticas. Si Argentina recupera crecimiento industrial y las obras llegan tarde, la energía puede volver a transformarse en cuello de botella. Sin infraestructura y planificación, Vaca Muerta no prende una fábrica ni calefacciona un hogar.

La transición energética debe ser una política de desarrollo nacional, no una adaptación pasiva a una agenda definida por otros. Esto supone producir más energía, pero también producir mejor: reducir emisiones, diversificar la matriz, mejorar la eficiencia, ampliar la generación renovable, fortalecer la red de transporte eléctrico, garantizar un acceso justo y asequible y construir capacidades tecnológicas propias. En este punto aparece una tensión central: Vaca Muerta requiere inversión, reglas previsibles y precios que hagan viables los proyectos; al mismo tiempo, una estrategia nacional necesita energía asequible para hogares, pymes y sectores productivos. Si la

¹⁴ Comercio exterior, vol. 10, nro. 16, Intercambio comercial argentino (ICA). Bienes, agosto 2026, MECON-INDEC, https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_09_266E5973E036.pdf

energía se vuelve demasiado cara, deteriora ingresos, limita la competitividad y debilita la legitimidad social de la transición.

Esa tensión obliga a discutir con precisión cómo se gobierna la renta energética. No se trata de contraponer reglas previsibles y apropiación social de la renta, sino de definir un contrato de desarrollo que combine inversión pública y privada, estabilidad para proyectos de largo plazo y contraprestaciones verificables para el país. En este punto, regímenes como el RIGI pueden transformarse en una restricción central si consolidan grandes inversiones sin exigencias suficientes de abastecimiento interno, integración de proveedores nacionales, transferencia tecnológica, empleo calificado, protección ambiental y aporte a la infraestructura. La previsibilidad no puede significar renunciar a la capacidad estatal de orientar el desarrollo; y la captura de renta no puede tomar la forma de decisiones discrecionales que bloqueen inversiones de largo plazo. El equilibrio debe ser claro: reglas estables para invertir, pero también obligaciones concretas para que la renta energética financie infraestructura, capacidades productivas y transición energética.

La transición también debe incorporar la demanda. No alcanza con ampliar la oferta de gas, petróleo, electricidad o renovables; también hay que intervenir sobre cómo se consume la energía. La eficiencia energética en viviendas, edificios públicos, industrias y comercios puede reducir picos de demanda, mejorar la asequibilidad, disminuir emisiones y generar empleo en construcción, mantenimiento, equipamiento y servicios técnicos. La sustitución de artefactos ineficientes, la mejora en envoltorios edilicias, la gestión inteligente de consumos, la generación distribuida y la electrificación progresiva de ciertos consumos que en los hogares hoy todavía son a gas deben formar parte de la política energética. La energía más barata y limpia también es aquella que no se desperdicia. Por eso, la discusión no debe formularse como “gas o electricidad”, sino como la búsqueda de la combinación que garantice acceso, seguridad, eficiencia y desarrollo productivo en cada territorio.

El debate energético se inscribe en un contexto internacional más exigente y atravesado por una creciente disputa geopolítica. La transición energética global no solo modifica tecnologías y patrones de consumo: también reordena el poder económico internacional, la competencia por minerales críticos, el acceso al financiamiento, las cadenas globales de valor, la infraestructura estratégica y la seguridad energética de los países. La disputa ya no es solo por petróleo y gas; también es por litio, cobre, tierras raras, níquel, grafito, baterías, paneles solares, redes eléctricas, electrolizadores, software, certificaciones y estándares ambientales. En este escenario, Argentina debe evitar quedar ubicada como proveedora primaria de recursos naturales, importadora de tecnología y receptora pasiva de reglas definidas en otros mercados. La soberanía energética no es aislamiento: es capacidad de decidir, regular, fiscalizar, industrializar y construir poder de negociación. Conviene advertir, sin embargo, que la transición energética convive hoy con otros marcos que disputan el sentido del debate: la demanda global de litio, cobre y tierras raras se vincula crecientemente con la carrera tecnológica (inteligencia artificial,

centros de datos, semiconductores) y con el rearme y la expansión de la industria de defensa de las grandes potencias. Ese desplazamiento redefine quién demanda nuestros recursos, con qué urgencia y bajo qué condiciones, y hace todavía más necesario que la estrategia nacional no quede subordinada a agendas de seguridad ajenas.

Para Argentina, la transición energética debe pensarse como un cuadrilema. A las dimensiones clásicas de seguridad energética, acceso justo y sostenibilidad ambiental debe sumarse la dimensión tecnoproductiva: qué capacidades industriales, científicas, laborales y empresariales se construyen alrededor de la transición. El país cuenta con una canasta diversa de activos estratégicos: gas y petróleo no convencional, litio, cobre, capacidades nucleares, potencial renovable, bioenergía, biocombustibles, ingeniería, universidades, sistema científico-tecnológico y proveedores industriales. Esa diversidad es una ventaja si se articula bajo una estrategia común. La política energética no debería elegir un único “recurso ganador”, sino construir complementariedades entre hidrocarburos, minerales críticos, energía nuclear, renovables, bioenergía, hidrógeno, eficiencia energética y capacidades tecnológicas.

Vaca Muerta y el gas natural ocupan un lugar particular dentro de esta estrategia. El gas puede funcionar como combustible de transición: permite sostener abastecimiento interno, sustituir combustibles más contaminantes (como carbón o líquidos), generar divisas y respaldar una matriz con mayor participación de renovables, almacenamiento y electrificación. Pero todo eso no va a ocurrir automáticamente. Su aporte depende de cómo se articule con infraestructura, contratos, integración regional, captura de renta, proveedores nacionales y tecnologías de bajas emisiones. La ventana de oportunidad para los hidrocarburos no es indefinida: aunque el gas y el petróleo seguirán siendo relevantes durante la transición, la electrificación, las renovables y las restricciones al financiamiento fósil pueden reducir progresivamente los márgenes de rentabilidad. La prioridad es transformar renta presente en capacidades futuras.

La integración regional puede ampliar esa oportunidad. América del Sur tiene recursos, demandas e infraestructuras complementarias, pero todavía presenta bajos niveles de intercambio energético en comparación con regiones más integradas. Una mayor interconexión eléctrica permitiría aprovechar mejor los recursos renovables, reducir costos, disminuir necesidades de importación de energía en momentos de pico de demanda, gestionar sequías y fortalecer la resiliencia del sistema. En materia gasífera, la caída del gas convencional regional vuelve más relevante la posibilidad de exportar gas argentino a Brasil, Chile y otros países de la región. Brasil aparece como el mercado de mayor escala por su demanda industrial, energética y potencial de agregado de valor; Chile puede beneficiarse por la sustitución de combustibles más contaminantes; y Bolivia, Paraguay y Uruguay pueden cumplir roles de tránsito, articulación o demanda específica. Pero la integración no se construye solo con recursos: requiere infraestructura, contratos firmes, reglas de comercialización, financiamiento, seguimiento de suministro y reconstrucción de confianza entre países. La

integración energética debe servir para construir escala, proveedores, formación, I+D, petroquímica, fertilizantes, servicios tecnológicos y cadenas de valor sudamericanas.

El empleo, la dimensión ambiental y el federalismo deben ocupar un lugar más preciso en esta discusión. El sector hidrocarburífero es intensivo en capital y no garantiza por sí mismo una expansión significativa del empleo directo; por eso, el objetivo no puede ser esperar un derrame automático de Vaca Muerta, sino construir deliberadamente el multiplicador productivo: pymes metalmecánicas, ingeniería, software aplicado, operación y mantenimiento, servicios ambientales, logística, construcción, formación técnica y proveedores regionales. A la vez, la transición no puede dejar como herencia territorios degradados, conflictos por agua, afectación de actividades productivas preexistentes o pasivos ambientales sin reparación. Los recursos naturales pertenecen a las provincias, pero la política energética requiere coordinación nacional, participación efectiva de gobiernos locales y una mirada federal sobre las distintas realidades productivas, climáticas y sociales del país.

Para avanzar en esa dirección, una política energética alternativa debería apoyarse en un conjunto acotado de instrumentos. En primer lugar, un plan federal de infraestructura que priorice gasoductos, plantas compresoras, redes de alta y media tensión, obras de evacuación renovable, almacenamiento, modernización de refinerías, logística de combustibles, conexiones interprovinciales y soluciones de abastecimiento adecuadas a distintas realidades productivas y sociales. En segundo lugar, una estrategia de integración energética sudamericana que combine gas, GNL, electricidad, contratos de largo plazo, cooperación técnica, financiamiento regional y mecanismos de seguimiento de suministro. En tercer lugar, un programa de proveedores nacionales y capacidades tecnológicas para hidrocarburos, renovables, nuclear, litio, cobre, hidrógeno, bioenergía, biocombustibles y eficiencia energética, con una estrategia realista de integración local en metalmecánica, ductos, transformadores, tableros eléctricos, montaje electromecánico, obra civil, ingeniería, software, sensores, operación y mantenimiento, servicios ambientales, logística, certificación y adaptación tecnológica.

En cuarto lugar, debe discutirse la creación de un fondo de desarrollo energético financiado con parte de la renta del sector, con gobernanza federal y destino específico a infraestructura, ciencia y tecnología, transición energética, eficiencia, electrificación, proveedores y diversificación productiva. Este fondo no debería pensarse necesariamente como un nuevo impuesto aislado, sino como una herramienta para ordenar recursos existentes y eventuales mecanismos de captura de renta, con reglas transparentes y objetivos verificables. En quinto lugar, se requiere revisar los marcos regulatorios del gas y la electricidad para adecuarlos a una transición que exige inversión, acceso, eficiencia, electrificación, generación distribuida, almacenamiento, integración regional y planificación pública. Los marcos heredados no pueden ser llevados simplemente a su extremo liberalizador ni sostenerse sin discusión: deben ser repensados en función del desarrollo.

Finalmente, todo este proceso requiere reconstruir capacidades estatales. No hay transición energética sin planificación, y no hay planificación sin equipos técnicos, información, regulación, control, prospectiva, financiamiento y coordinación política. Sin esas capacidades, la transición quedará a merced de decisiones fragmentadas o de la lógica exclusiva del mercado. La orientación general debe ser clara: la energía ya es parte de la solución a la restricción externa, pero las divisas no alcanzan; Vaca Muerta tiene una ventana de oportunidad, pero esa ventana debe financiar capacidades futuras; el gas puede ser combustible de transición si acompaña y no bloquea la diversificación de la matriz; y la abundancia de recursos solo será desarrollo si se transforma en infraestructura, tecnología, empleo, proveedores, integración regional y acceso justo para la sociedad.

1.3. Política agropecuaria

¿Cómo construir una política agropecuaria nacional que supere la falsa dicotomía entre campo e industria? ¿Cómo desarrollar la capacidad exportadora del agro y financiar infraestructura, innovación y agregado de valor que permita al sector de cultivos intensivos y extensivos contribuir a la buena alimentación de la comunidad?

¿Cómo debe prepararse Argentina frente a un escenario internacional de mayor competencia comercial, tratados de libre comercio, emergentes bloques económicos, exigencias ambientales, sanitarias y de trazabilidad, y el desafío de una mayor integración regional?

¿Qué instrumentos son necesarios para una mejor articulación entre el Estado, universidades públicas y sistema científico-tecnológico, empresas, cooperativas y regiones para una mejor comercialización de la producción agraria (intensiva y extensiva) como estrategia nacional de acumulación y mejor acceso a dicha producción? ¿Cómo fomentar el arraigo?

El punto de partida de cualquier política agropecuaria alternativa debe ser el rechazo de la falsa dicotomía entre campo e industria. Argentina tiene una estructura productiva desequilibrada en la que el agro ocupa un lugar central en la generación de divisas y condiciona las posibilidades de desarrollo del resto de la economía: mientras la industria manufacturera mantiene un saldo comercial negativo, el

complejo agropecuario continúa financiando buena parte del funcionamiento externo del país. Pero eso no significa que el agro y la industria sean adversarios. Significa que se necesita una estrategia que los articule junto con el comercio, el financiamiento, la tecnología, la infraestructura y el mercado interno, con el objetivo de que el sector agropecuario no funcione solo como fuente de divisas de corto plazo sino como palanca para diversificar la estructura productiva, fortalecer capacidades nacionales y ampliar el desarrollo territorial.

El potencial productivo y la posibilidad de alimentar a toda la Argentina

Argentina posee 14.000.000 de hectáreas de tierras negras, las más aptas del mundo para producir alimentos según la FAO¹⁵. Solo cuatro países concentran más del 70% de esas tierras: Rusia, Kazajistán, China y Argentina¹⁶. Sobre esa base se producen principalmente cereales y oleaginosas —soja, maíz y trigo— bajo un esquema doble que combina cultivos de cereales de invierno con cultivos de verano. Estos productos son la principal fuente de divisas del complejo agroalimentario, junto con la industria de alimentos y bebidas. Los productos regionales —algodón, papa, lechería, arroz, mandioca, peras y manzanas, producción aviar, yerba mate, cítricos— generaron en 2025 un superávit comercial de US\$ 12.000 millones, confirmando la amplitud y diversidad del potencial exportador argentino¹⁷.

Sin embargo, a pesar de ese potencial, las cifras de la FAO para el período 2015-2025¹⁸ revelan una realidad alarmante: en ese mismo país 14.000.000 de personas padecen hambre y se alimentan de forma irregular, y 5.000.000 se encuentran en situación de vulnerabilidad extrema, con incertidumbre diaria sobre su acceso a la alimentación. Esta crisis no es solo una tragedia humana sino un desperdicio masivo de capital nacional: una población mal alimentada representa capacidades productivas y de desarrollo truncadas. Asegurar la base alimentaria no es únicamente un imperativo ético sino una condición estratégica para el desarrollo. Argentina produce mucho de lo que consume, pero la exportación de esa producción tensiona los precios internos. El desafío central es lograr precios estables y accesibles para abastecer a la población sin desatender las exportaciones que generan divisas. Para eso se requiere una reorganización que asegure que los principales productos —carnes, lácteos, farináceos, legumbres, hortalizas y frutas— se destinen a las necesidades reales de la mesa de los argentinos.

Inserción internacional

El contexto internacional cambió de manera significativa. La disputa por fuentes de energía fósil mientras se buscan alternativas a esta incluye estratégicamente asegurar zonas aptas para producir alimentos. El presidente Perón dijo en 1973 que Argentina, con alimentos y energía, sería el país del futuro. Aquel futuro es este presente: Vaca Muerta y las tierras negras pampeanas.

El Acuerdo Mercosur-Unión Europea, junto con las exigencias crecientes de trazabilidad, estándares ambientales, certificaciones sanitarias y escala productiva, abre oportunidades pero también puede profundizar asimetrías. Argentina no compite en abstracto: compite con países que ya están organizando metas de producción, sistemas de certificación, logística, diplomacia comercial y envíos concretos. Brasil es el caso más evidente, por su escala, su coordinación público-privada y su velocidad de respuesta. En ese marco, no alcanza con discutir retenciones, apertura o costos de manera aislada.

Llegar primero y mejor a los mercados requiere planificación, información productiva, financiamiento, infraestructura, certificación y negociación comercial. La política exterior comercial del gobierno actual —centrada exclusivamente en el acuerdo con Estados Unidos y el acuerdo con la Unión Europea— ata de manos la planificación propia y no contempla la búsqueda activa de mercados alternativos en América Latina, África y Asia. Una política de inserción inteligente debe diversificar destinos y no quedar subordinada a una única ecuación de apertura comercial.

Además, una política agraria nacional debe diferenciar sectores, escalas y regiones. No es lo mismo la situación de los grandes complejos extensivos —soja, maíz, trigo, carne— que la de las economías regionales, las producciones intensivas en empleo, las hortalizas, frutas, legumbres, cultivos industriales, cooperativas y productores pequeños y medianos. La apertura comercial no impacta de igual manera sobre todos. Por eso se requieren mecanismos de defensa productiva inteligente: salvaguardas, financiamiento específico, asistencia técnica, infraestructura logística, caminos rurales, riego, conectividad y políticas diferenciadas por cadena productiva. En particular, es necesario revisar los programas focalizados de corto plazo que fragmentan la intervención nacional y priorizar herramientas de alcance universal —como el crédito a tasas asequibles a escala regional— capaces de generar transformaciones estructurales sostenibles y contribuir al arraigo de las familias rurales. El caso del limón y su ingreso al mercado estadounidense ilustra cómo exportar más no implica abandonar actividades intensivas en trabajo y arraigo territorial,

¹⁵ "Día Mundial del Suelo de 2022: primer informe mundial sobre suelos negros", <https://www.fao.org/newsroom/detail/world-soil-day-2022-fao-global-report-black-soils/es>

¹⁶ *Global status of black soils*, FAO, 2023, <https://openknowledge.fao.org/items/696bdc92-01b8-400a-8117-a27386b61046>

¹⁷ MECON, "Monitor de productos regionales: Actividad, precios y exportaciones", año 7, nro. 66, junio 2026, https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/monitor_productos_regionales_202606.pdf; "Informe Económico Regional", primer trimestre 2025, septiembre 2025, https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ier_i_t_2025_0.pdf; CONINAGRO, "Semáforo de Economías Regionales: nuevas producciones en rojo", julio 2026, <https://www.coninagro.org.ar/semaforo-de-economias-regionales-nuevas-producciones-en-rojo/>

¹⁸ FAO, El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2026, <https://www.fao.org/publications/fao-flagship-publications/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world/es>

sino integrarlas a una estrategia de mayor productividad, calidad y acceso a mercados.

Innovación tecnológica y articulación institucional

El sector agropecuario argentino ha sido un pilar de la innovación y puede volver a serlo si se articula con una estrategia nacional de desarrollo tecnológico. La clave no está solo en el productor individual ni en el mercado externo, sino en la convergencia entre Estado, universidades públicas, INTA, INTI, CONICET, UTN y el sistema científico-tecnológico todo, junto con empresas, cooperativas y entramados regionales. Sin embargo, esa articulación está hoy obstaculizada por disputas históricas entre estos organismos, los distintos ministerios y sectores de la comunidad nacional. Se requiere una visión orientadora que los discipline bajo un objetivo nacional único, superando la segmentación política y técnica.

Esa articulación debe orientarse en dos etapas. En una primera, sustituir importaciones estratégicas —maquinaria agrícola de alta tecnología, insumos químicos, fertilizantes y autopartes para la producción rural— y desarrollar tecnologías aplicables en plazos concretos en las áreas de bioinsumos, semillas, logística, trazabilidad, industrialización de alimentos y servicios tecnológicos. En una segunda etapa, construir una trama empresarial agroindustrial, comercial y financiera capaz de disputar mercados regionales y extrarregionales con productos argentinos de mayor valor agregado.

El modelo brasileño de EMBRAPA —empresa pública federal con patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, orientada al desarrollo de tecnología e innovación para el campo y la seguridad alimentaria— es una referencia relevante. EMBRAPA logró la proeza de hacer productivas tierras originalmente no aptas para la agricultura. Argentina debe desarrollar una capacidad equivalente, pero con un enfoque soberano que parta de la experiencia de YPF Agro y la asocie con capacidades ya desarrolladas en el sistema científico nacional. Un ejemplo concreto es la soja resistente a la sequía desarrollada por la Universidad Nacional del Litoral en conjunto con Bioceres: ese tipo de esfuerzo científico debe orientarse hacia los productos de consumo popular, asegurando calidad y disponibilidad de alimentos esenciales.

En materia de insumos, el Estado actúa a través de YPF Agro en la provisión de fertilizantes y combustible. Sin embargo, la venta de la participación de YPF en Profertil a favor de Adecoagro y ACA representó una pérdida estratégica significativa. La dependencia de importaciones en un insumo crítico como los fertilizantes implica un gasto de aproximadamente US\$ 1200 millones por año¹⁹. Se propone retomar y ampliar el rol de YPF Agro, transformándola en una agencia nacional de insumos agropecuarios que coordine, regule y fomente la producción local de fertilizantes, agroquímicos, bioinsumos

y otros insumos estratégicos. En términos logísticos, la experiencia de EMAPA —empresa estratégica de acopio en productos clave como leche, huevo, harina y pan que permitió estabilizar precios y proteger el salario real— en Bolivia es otro antecedente valioso a considerar.

Almacenaje, embarque e infraestructura logística

Una política agropecuaria integral no puede ignorar quién controla los eslabones finales de la cadena. El pesaje de lo que se exporta está completamente en manos de empresas privadas. Se propone una estrategia federal de recuperación mixta en la regulación de terminales de almacenaje y embarque, desarrollada junto con las provincias, orientada a evitar abusos de mercado en el corredor del río Paraná. Por ese tránsito marítimo se recaudan entre US\$ 200 y US\$ 300 millones por año, cifra que justifica una presencia estatal activa en su regulación. Esto debe complementarse con inversión en infraestructura portuaria, ferroviaria y de caminos rurales para la integración de las comunidades cercanas a esos corredores logísticos.

Derechos de exportación e instrumentos fiscales

Los derechos de exportación (DEX) no pueden reducirse a una dicotomía “sí / no”. Son un instrumento complejo con múltiples funciones —cambiarías, redistributivas, de incentivo al valor agregado— y su diseño importa tanto como su existencia. Mientras los DEX representan una presión impositiva del 0,85% del PIB, el impuesto al cheque llega al 1,65% y las cargas sobre el empleo casi al 2,2%²⁰. La reducción de derechos de exportación implementada en 2025 no generó el aumento de recaudación esperado, lo que confirma que existen otras variables determinantes y que simplificar el debate en torno a este instrumento conduce a errores de diagnóstico.

Se propone avanzar en mecanismos de devolución parcial para pequeños productores —de hasta 750 u 800 toneladas— como complemento a una estructura de DEX diferenciada. Entre 2014 y 2015 Argentina implementó esquemas de derechos segmentados por volumen o región, complementados con reintegros de impuestos internos, que pueden servir como antecedente para un diseño superador. Con parte de la recaudación de los DEX sobre harina de soja, aceite de soja, maíz y girasol —aproximadamente 1% de esas exportaciones— podría financiarse un Fondo de Infraestructura Agropecuaria y Logística orientado a mejorar caminos rurales, riego, conectividad, transporte fluvial, almacenamiento y acceso a puertos, incluyendo el desarrollo de una empresa de barcas de alcance nacional. Adicionalmente, las retenciones de IVA e impuesto a las ganancias a favor de las empresas exportadoras podrían deducirse de otros gastos o transformarse en líneas de financiamiento para la actividad principal de esas empresas.

¹⁹ Cálculo propio en base a datos de CIAFA, <https://www.ciafa.org.ar/>

²⁰ MECON, Recaudación Tributaria Anual: Nominal y en % del PIB, <https://www.argentina.gob.ar/economia/ingresospublicos/dniaf/recaudaciontributaria>

Arraigo y trabajo rural

El arraigo es una de las características más destacadas del sector: el 57% de los productores reside de forma permanente en el campo que trabaja y el 72% combina tareas de gestión con trabajo físico cotidiano. En cuanto a la tenencia de la tierra, predomina la estabilidad: 79% es propietario directo, 8% trabaja bajo arrendamiento y 6% gestiona en el marco de sucesiones indivisas²¹. El principal desafío para el diseño de políticas está en el plano formativo: aunque una parte de los productores alcanzó estudios superiores, apenas el 4% recibió educación con orientación agropecuaria específica. La mayoría adquirió sus saberes mediante la práctica y la transmisión intergeneracional, lo que exige políticas de asistencia técnica, extensión, capacitación y transferencia tecnológica con enfoque territorial y de género.

Para fortalecer el arraigo, se propone una política de arrendamiento agropecuario que favorezca la estabilidad productiva y la inversión de largo plazo. El marco legal francés —el Estatuto de los Arrendamientos Rurales—²² es una referencia: sus contratos van de 9 a 25 años y están diseñados para proteger al agricultor y garantizar condiciones de estabilidad que incentivan la inversión en el predio. En

la misma dirección, permitir que los productores de cada región funcionen como proveedores de los establecimientos educativos y de salud, así como de otras instituciones de gestión estatal que demanden alimentos, contribuiría al arraigo y a la articulación entre producción local y demanda pública.

Las condiciones laborales en el sector son alarmantes: la informalidad en el trabajo rural llega al 65% en Argentina según estimaciones disponibles, y podría alcanzar el 80% a escala regional según datos de la OIT²³. Se propone revisar el Estatuto del Peón Rural a la luz de los cambios tecnológicos y de los procesos productivos actuales, incluyendo la incorporación de inteligencia artificial en el agro, y avanzar en la formalización de los trabajadores rurales. Para ello es necesario también reorganizar la información del Consejo Nacional de Trabajo Agrario para mejorar la medición y el seguimiento del nivel salarial del sector.

La orientación general debe ser clara: no alcanza con liberalizar y esperar que el mercado ordene el agro. Se necesita una política nacional que combine divisas, tecnología, infraestructura, empleo, federalismo y desarrollo territorial, en articulación con los principales sujetos sociales agrarios.

²¹ Censo Nacional Agropecuario. Resultados definitivos, MECON-INDEC, abril 2021, https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/cna2018_resultados_definitivos.pdf

²² *Statut du fermage*, https://www.agter.org/bdf/es/corpus_chemin/fiche-chemin-55.html; Estrategia “De la granja a la mesa”, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/293547/la-estrategia-de-la-granja-a-la-mesa>; Pacto Verde Europeo, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es

²³ Estudios sobre Informalidad y Productividad, <https://www.ilo.org/es/projects-and-partnerships/projects/estudios-sobre-informalidad-y-productividad>

2. El programa macroeconómico

2.1. Sobre la idea de una “macro ordenada”

¿La estabilidad macroeconómica es un medio y no un fin? ¿Ciertos desequilibrios son admisibles si permiten sostener el nivel de actividad y el empleo en el corto plazo?

¿Cuáles son los dos o tres indicadores concretos que se deberían utilizar para evaluar si la macroeconomía argentina está “ordenada”? ¿Crecimiento, reservas, tipo de cambio real, resultado fiscal, inflación, cuenta corriente?

¿Es posible construir un relato político atractivo alrededor de la idea de “macro ordenada” sin que sea apropiado por el discurso del ajuste?

Una macroeconomía “sana”, “ordenada”, “normal” debe ser el atributo de un esquema económico que tenga como fin el desarrollo de una sociedad moderna que promueva el crecimiento económico, la equidad, la diversificación del entramado productivo y la creación de empleo de calidad. Así, una macroeconomía “ordenada” se convierte en un medio y no en un fin en sí mismo: es el punto de partida para la efectividad de todas las políticas públicas, a sabiendas de que aún las mejores políticas pierden potencia y no logran su cometido ante la inestabilidad macroeconómica.

Esta distinción no es menor desde el punto de vista político. El discurso del ajuste se ha apropiado históricamente de los conceptos de “orden”, “equilibrio” y “estabilidad” para justificar políticas que van taxativamente en contra del bienestar de las mayorías. El desafío para un espacio progresista es recuperar esos conceptos y dotarlos de un contenido diferente: ordenar la macroeconomía no es recortar jubilaciones ni licuar salarios, sino construir las condiciones para que el Estado pueda actuar con eficacia, que las empresas puedan planificar a mediano plazo y que los hogares no vean erosionado su poder adquisitivo por una inflación persistente.

¿Qué significa entonces que la macroeconomía esté “ordenada” en términos concretos? Aquí se proponen tres indicadores

prioritarios. Primero, la acumulación neta y sostenida de reservas internacionales por parte del BCRA, que es el indicador más directo de sustentabilidad externa y de la capacidad del país para enfrentar *shocks* sin recurrir a ajustes bruscos. Segundo, una inflación en descenso sostenido y convergiendo hacia niveles que permitan la planificación de mediano plazo por parte de empresas y hogares —no una inflación cero como horizonte inmediato, sino una trayectoria creíble y consistente hacia la estabilidad de precios—. Tercero, un perfil de vencimientos de la deuda pública financiado predominantemente en moneda local, lo que reduce la dependencia de los flujos de capitales externos y amplía los márgenes de acción de la política económica²⁴. Estos tres indicadores no son independientes entre sí: la acumulación de reservas facilita la desinflación, y la desinflación facilita el desarrollo de un mercado de deuda en pesos. Son parte de un mismo proceso.

A la política macroeconómica, además, se le puede asignar un horizonte temporal. En el corto plazo, el objetivo central es responder a crisis como las de balanza de pagos, estabilizando la economía frente a *shocks* externos o endógenos —sin transferir sus costos a los sectores de menores ingresos—. En el mediano plazo, mejorar el perfil de la deuda pública y garantizar tasas de interés sostenibles. En el largo plazo, fomentar inversiones que diversifiquen la estructura productiva y promuevan el crecimiento con inclusión social. Esta secuencia importa porque las herramientas adecuadas para cada etapa son distintas: lo que funciona para estabilizar no necesariamente es lo que sirve para desarrollar, y confundir ambas etapas ha sido uno de los errores recurrentes de la política económica argentina.

Frente a ese marco de referencia, es preciso señalar la fragilidad del modelo actual. La pseudoestabilización del gobierno de Milei descansa en precios relativos insostenibles —salarios y tipo de cambio, entre los más visibles—, en una desinflación conseguida mediante apreciación cambiaria cuya contracara durante los dos primeros años del mandato fue la ausencia de acumulación genuina de reservas, y en el ingreso de *stocks* de dólares obtenidos en condiciones desfavorables para el país: blanqueo, los REPO, acuerdo con el FMI, eliminación de retenciones. Lejos de reflejar la fortaleza del esquema, cada uno de esos recursos revela su fragilidad. Un programa alternativo debe partir de ese diagnóstico sin caer en la tentación de replicar los mismos instrumentos con distinto signo político.

²⁴ Futuros Mejores, *Un futuro mejor para la macro argentina*, informe cit.

2.2. Plan de estabilización

¿Es necesario un plan de estabilización? ¿Cuáles son las condiciones mínimas para considerar exitoso un proceso de estabilización en Argentina más allá de la baja de la inflación?

¿Qué combinación de políticas (fiscal, monetaria, cambiaria, ingresos) debería constituir el núcleo de un plan de estabilización alternativo?

¿Cómo se distribuyen políticamente los costos inevitables de un proceso de estabilización? ¿Quiénes son los “perdedores” aceptables y quiénes no?

El término “plan de estabilización” genera incomodidad en muchos de los espacios con los que se dialogó, y con razón: revisando la historia reciente del país, el concepto fue usado con demasiada frecuencia como excusa para aplicar políticas de ajuste que transfirieron sus costos a los sectores de menores ingresos, y pocas veces logró su cometido macroeconómico de manera duradera. Sin embargo, eludir el concepto no resuelve el problema que lo origina. Argentina heredará del gobierno de Milei una economía con reservas prestadas, un perfil de vencimientos de deuda concentrado en el corto plazo, un tipo de cambio que no reflejará la estructura productiva del país y una desinflación construida sobre recesión económica y salarios deprimidos. Ese punto de partida exige un programa de transición antes de que sea posible diseñar una macroeconomía orientada al desarrollo de largo plazo.

En este sentido, en el marco de un programa macroeconómico alternativo, es importante advertir que Argentina debe emprender un camino previo, esto es “normalizarse”. Pues la macroeconomía de un país que es inestable y que queremos que se establezca se diferencia de la macroeconomía de un país ya estable. La distinción puede parecer sutil, pero no es menor. No podemos apuntar a tener las mismas variables macroeconómicas de nuestros vecinos latinoamericanos que vienen recorriendo el sendero de la estabilidad hace décadas, aún con innumerables cuentas pendientes en muchísimos aspectos. Para ejemplificar, en el marco de un proceso de estabilización, quizás sea difícil para Argentina la posibilidad de mantener déficits fiscales persistentes sin complotar contra el mismo proceso estabilizador.

La diferencia entre estabilizar y desarrollar no es un tecnicismo: tiene consecuencias directas sobre qué políticas son viables en cada etapa. Un país con inflación descendente y reservas en acumulación tiene más margen para sostener déficits fiscales moderados, entre otros grados de libertad. Un país en proceso de estabilización, en cambio, opera con márgenes más estrechos. Reconocer esa diferencia no implica resignar objetivos de desarrollo: implica secuenciar correctamente los instrumentos para no comprometer unos con los otros.

¿Qué debería contener un plan de estabilización alternativo? El núcleo de la respuesta tiene cuatro componentes que deben operar simultáneamente y de manera consistente entre sí.

El primero es cambiario. Es necesario adoptar un régimen que evite tanto la apreciación persistente como la devaluación constante, dos extremos que los últimos gobiernos han transitado de manera alternada con consecuencias conocidas. Un esquema de bandas de flotación con intervención activa del BCRA ofrece un marco de referencia que combina previsibilidad con flexibilidad ante *shocks* externos. La acumulación genuina de reservas —a través de más y más caras exportaciones, más exportadores y políticas macroprudenciales sobre la cuenta financiera— es la condición de sustentabilidad de cualquier esquema cambiario.

El segundo es fiscal. Durante un proceso de estabilización, Argentina difícilmente pueda sostener déficits fiscales persistentes sin generar tensiones sobre el tipo de cambio y la inflación. Esto no significa que el equilibrio fiscal sea un fin en sí mismo ni que deba lograrse mediante el recorte indiscriminado del gasto: significa que el financiamiento del déficit debe ser compatible con la estabilidad macroeconómica, lo que en la práctica implica avanzar en la reconstrucción del mercado de deuda en pesos como alternativa al financiamiento monetario o al endeudamiento externo en condiciones desfavorables.

El tercero es de ingresos. Un plan de estabilización alternativo no puede residir en una contracción de salarios, jubilaciones ni en un empeoramiento de las condiciones de empleo, porque de esa manera se compromete la recuperación posterior necesaria para sostener el proceso de desarrollo. Es posible diseñar programas antiinflacionarios que combinen congelamiento o acuerdo de precios con sostenimiento del poder adquisitivo —al menos en su fase inicial—. Será clave la combinación de un ancla nominal con financiamiento externo y un acuerdo explícito entre actores sobre la distribución de los costos de transición. La pregunta política central es, entonces, quiénes absorben esos costos: una respuesta definitiva es que no pueden ser los sectores asalariados ni los jubilados, que ya financiaron los ajustes anteriores.

El cuarto es el balance de pagos. Sin dólares no hay manera de estabilizar una economía bimonetaria como la argentina. Todas las economías emergentes, y particularmente las latinoamericanas, tienen una tendencia estructural al déficit en cuenta corriente durante los procesos de crecimiento. Más que aspirar a un superávit de cuenta corriente —objetivo poco probable en el corto plazo— el desafío es cómo financiar ese déficit de manera sostenible a través de la cuenta financiera, con tasas de interés acordes a una economía emergente y sin generar la dependencia de flujos volátiles de capital que han sido fuente de crisis recurrentes. Esto requiere normalizar la relación con los mercados financieros internacionales —lo que implica ordenar el perfil de vencimientos y recuperar acceso al crédito externo— pero sin subordinar la política económica a las expectativas de corto plazo de esos mercados.

Vale subrayar una condición política que el diseño técnico no puede suplir: bajar la inflación es una medida popular. Los

sectores que más sufren la inflación alta son los de menores ingresos, que no tienen cómo indexar sus contratos ni cuentan con instrumentos financieros con los que procuren sostener el valor de sus ahorros. Un plan de estabilización bien comunicado, que muestre con claridad quiénes ganan y quiénes pierden en el proceso, tiene más posibilidades de sostener apoyo político que uno presentado como una necesidad técnica inevitable. Convencer a quienes hacen política de asumir los costos de estabilizar es parte del programa, no un problema ajeno a él.

2.3. Inflación

¿Existe acuerdo en caracterizar la inflación argentina como un fenómeno multicausal con predominio cambiario?

¿Qué rol deberían tener las políticas de ingresos y los acuerdos de precios dentro de un esquema antiinflacionario integral? ¿Qué aprendizajes se lograron de las experiencias recientes? ¿Qué no debería repetirse?

¿Qué mecanismos institucionales permitirían reducir la inercia inflacionaria sin recurrir a atrasos cambiarios o recesiones profundas?

La problemática inflacionaria ocupa el centro de las discusiones macroeconómicas en Argentina, la inflación alta y persistente no es solo un problema de precios. Es un mecanismo de redistribución regresiva del ingreso, que destruye la capacidad de planificación de empresas y hogares, y que erosiona la eficacia de cualquier política pública, por bien diseñada que esté. Como premisa básica, no se puede aceptar una inflación elevada, aunque exista una política de ingresos pensada para compensar la pérdida de poder adquisitivo: esa compensación es siempre *ex post* y parcial, y no sustituye la estabilidad de precios como condición para el desarrollo.

La inflación argentina es un fenómeno multicausal. Su causa principal es cambiaria —las variaciones del tipo de cambio se trasladan a precios de manera rápida y amplia en una economía con alto grado de dolarización de costos e importaciones—, pero no es la única. La inflación también tiene un componente inercial fuerte, alimentado por mecanismos de indexación formal e informal que perpetúan aumentos pasados en los precios futuros, y un componente de puja distributiva: distintos sectores intentan sostener o mejorar su participación en el ingreso mediante aumentos de precios, tarifas o salarios que se retroalimentan entre sí.

La inflación se origina y se propaga debido a diferentes causas y es preciso identificarlas y reaccionar a ellas. A modo de ejemplo, entre 2005 y 2007 la inflación se aceleró en

Argentina con equilibrio fiscal e, incluso, superávit, con un tipo de cambio que se apreciaba y con acumulación creciente de reservas por parte del BCRA: no había ni déficit fiscal ni devaluación, pero la inflación subió igual, impulsada por la puja distributiva en un contexto de crecimiento acelerado. En el otro extremo, durante los meses previos y posteriores a las elecciones legislativas de 2025, el tipo de cambio nominal subió sin que ese aumento se trasladara plenamente a la inflación, lo que muestra que el *pass-through* cambiario tampoco es mecánico ni uniforme. Reconocer esta complejidad es la condición para diseñar un programa antiinflacionario que ataque las causas reales y no solo sus síntomas.

Lo que sí es claro es que la inflación no es un fenómeno estrictamente monetario en los términos en que lo plantea la ortodoxia económica. Reducirla exclusivamente mediante contracción de la demanda —vía recesión, caída del salario real o ajuste fiscal severo— es una opción que se descarta no solo por sus costos sociales sino por su ineficacia demostrada: la historia argentina muestra que las desinflaciones logradas por esa vía son frágiles y se revierten en cuanto la actividad se recupera.

Un programa antiinflacionario consistente con una perspectiva de desarrollo debe actuar sobre los tres componentes de la inflación de manera simultánea.

Para el componente cambiario, la condición necesaria es un tipo de cambio estable —no apreciado, sino estable— que quite presión sobre los precios sin sembrar la inestabilidad futura que genera el atraso cambiario. Un tipo de cambio que se mueve dentro de bandas previsibles reduce la incertidumbre de precios en los sectores con alto contenido importado y modera la inercia inflacionaria, aunque no la elimina por sí solo.

Para el componente inercial, el instrumento central son los acuerdos de precios y salarios. Su función no es fijar precios administrativamente de manera permanente sino romper la inercia en un momento determinado, anclar nuevas referencias y coordinar expectativas entre actores que de otro modo seguirían ajustando en función de la inflación pasada. La experiencia argentina con estos instrumentos es ambivalente: funcionan para interrumpir una dinámica inflacionaria acelerada, pero tienen límites claros. En las grandes cadenas de supermercados el cumplimiento puede ser razonable; en los comercios de proximidad —donde se realiza entre 60% y 70% de las ventas de consumo masivo— es prácticamente imposible de controlar con las herramientas actuales. Además, en Argentina los actores económicos conocen el juego: anticipan los controles, sustituyen productos controlados por similares no controlados y reducen calidad o cantidad sin modificar el precio. Esto no significa que los acuerdos de precios sean inútiles, sino que requieren un Estado con capacidad de fiscalización y que no pueden ser el único instrumento antiinflacionario.

Para el componente de puja distributiva, la política de ingresos cumple un rol doble: por un lado, protege el poder adquisitivo de los sectores más vulnerables durante la transición

estabilizadora; por otro, si está bien diseñada, contribuye a moderar la espiral precio-salario al establecer un sendero de aumentos predecible y coordinado. Lo que no debe repetirse es el uso de la política de ingresos como sustituto de la estabilización: compensar *ex post* la pérdida de poder adquisitivo sin atacar las causas de la inflación es una estrategia que agota su margen rápidamente y termina por desacreditar tanto la política de ingresos como el programa en su conjunto.

Finalmente, la política antiinflacionaria no puede ignorar el lado de la oferta. Ampliar la capacidad productiva en sectores con alta incidencia en la canasta de consumo —alimentos, energía, medicamentos— reduce las presiones inflacionarias de manera más duradera que los controles de precios, al mismo tiempo que contribuye a la diversificación productiva que se propone como objetivo de largo plazo. Promover la competencia interna en mercados protegidos o con estructuras oligopólicas es parte de la misma estrategia. En Argentina, varios de los sectores con mayor poder de formación de precios operan en condiciones de concentración que les permiten trasladar cualquier aumento de costos —real o anticipado— sin enfrentar presión competitiva efectiva.

2.4. Política cambiaria

¿Hay acuerdo en torno al objetivo de un tipo de cambio real competitivo y estable, o existen posiciones que prioricen el poder adquisitivo del salario en dólares, aunque eso implique apreciación? ¿Qué definición operativa puede adoptarse para un tipo de cambio real competitivo y estable que sea políticamente sostenible?

¿Cuál es el umbral aceptable de regulación cambiaria —controles, restricciones a la cuenta financiera— antes de que el remedio genere peores distorsiones que la enfermedad?

Respecto a las retenciones agropecuarias: ¿se las concibe principalmente como instrumento de política cambiaria, como herramienta redistributiva, o como incentivo a la agregación de valor? ¿Puede cumplir los tres roles a la vez sin contradicciones?

La política cambiaria es, probablemente, el terreno donde las tensiones entre objetivos macroeconómicos se expresan con mayor nitidez en Argentina. El tipo de cambio afecta simultáneamente la competitividad exportadora, el poder adquisitivo de los salarios, el nivel de precios internos, la acumulación de reservas y la dinámica de la deuda externa.

No existe un nivel cambiario que optimice todos esos objetivos al mismo tiempo, y pretenderlo ha sido una fuente recurrente de frustración política y de inconsistencia macroeconómica.

Los últimos dos gobiernos ilustran los extremos de ese dilema. El gobierno de Alberto Fernández sostuvo una política que, por acción u omisión, producía una devaluación constante del peso: el dólar se convirtió en la única reserva de valor disponible para quienes podían acceder a él, y la moneda doméstica perdió progresivamente su función de unidad de cuenta y de ahorro. El gobierno de Milei fue en la dirección opuesta: diseñó un esquema de apreciación cambiaria sistemática —la inflación superó casi todos los meses el ritmo de devaluación del peso— que redujo la inflación en el corto plazo, pero a costa de un atraso que siembra inestabilidad futura y, hasta hace poco, no acumulaba reservas genuinas. Ambos esquemas son insostenibles. El programa alternativo no puede ser la simple inversión de ninguno de los dos.

El objetivo central de la política cambiaria debe ser un tipo de cambio real competitivo y estable (TCRCE). Vale precisar qué significa esto en términos operativos, porque la vaguedad del concepto ha permitido que distintos gobiernos lo invoquen para justificar políticas contradictorias.

Competitivo: no significa el tipo de cambio más alto posible. Significa un nivel que haga rentable la producción de bienes transables —exportables e importables— más allá de los sectores primarios, favoreciendo la diversificación de la canasta exportadora hacia productos con mayor valor agregado. La elasticidad de las exportaciones argentinas al tipo de cambio es baja cuando se trata de *commodities* agropecuarias —cuya oferta depende más de la superficie sembrada y de las condiciones climáticas que del precio en pesos— pero es significativamente más alta en el caso de manufacturas industriales y servicios exportables. Un TCRCE es, en ese sentido, una condición necesaria, aunque no suficiente, para el cambio estructural que se propone como horizonte de largo plazo.

Estable: significa que el tipo de cambio se mueve de manera predecible y dentro de parámetros conocidos, sin saltos discretos que destruyan contratos, desequilibren hojas de balance y alimenten expectativas de nueva inestabilidad. La estabilidad cambiaria requiere un régimen creíble que establezca un sendero de referencia y que cuente con los instrumentos —reservas, política de tasas, regulaciones macroprudenciales— para defenderlo ante *shocks* externos sin tener que recurrir a correcciones bruscas.

Real: implica que el indicador relevante no es el tipo de cambio nominal sino el tipo de cambio ajustado por la diferencia de precios entre Argentina y sus socios comerciales. Un tipo de cambio nominalmente estable en un contexto de inflación doméstica superior a la de los socios se aprecia en términos reales, tal como ocurrió y ocurre durante el esquema actual. El seguimiento del tipo de cambio real multilateral —que ponderan los principales socios comerciales del país— es el indicador operativo más adecuado para evaluar si el objetivo se está cumpliendo.

La principal tensión política del TCRCE es conocida: un tipo de cambio más competitivo implica salarios en dólares más bajos, al menos en la transición. Este es un costo real que no debe minimizarse. La respuesta no es negar esa tensión sino administrarla: mediante políticas de ingresos que sostengan el poder adquisitivo en pesos, a través de la ampliación de la oferta de bienes-salario de producción doméstica que reduzca la dependencia del componente importado en la canasta de consumo, a partir de una estrategia de largo plazo en la cual la mejora de la productividad —y no la apreciación cambiaria— sea el mecanismo por el que los salarios en dólares crecen de manera sustentable.

Para sostener un TCRCE, el régimen más adecuado en las condiciones actuales de Argentina es un esquema de flotación administrada con bandas explícitas pero flexibles. Las bandas proveen un ancla de expectativas sin la rigidez de un tipo de cambio fijo que, ante un *shock* externo, solo puede sostenerse mediante una recesión o termina en una devaluación abrupta. La intervención activa del BCRA dentro de las bandas permite suavizar la volatilidad sin comprometer la dirección general del tipo de cambio real. Este esquema requiere, como condición de credibilidad, un nivel de reservas suficiente para que la intervención sea percibida como genuina y no como un recurso de corto plazo.

Uno de los debates más sensibles es el de los controles cambiarios. La posición de este documento es que las regulaciones sobre los flujos financieros son un instrumento legítimo y, en muchos casos, necesario, pero cuyo diseño importa tanto como la decisión de su vigencia.

El problema del “cepo” en sus distintas versiones no fue su existencia sino su modo de implementación: una restricción tan amplia y rígida que generó una brecha cambiaria que se convirtió en fuente de rentabilidad en sí misma distorsionó precios relativos, desincentivó exportaciones e incentivó subfacturación. La brecha cambiaria termina operando en contra de los mismos objetivos que la regulación busca proteger —acumular reservas, estabilidad del tipo de cambio— porque genera incentivos perversos para todos los actores del mercado. Al querer controlar la salida, el “cepo” terminó por condicionar e impedir el ingreso de capitales al país, imposibilitando una fuente de oferta genuina (y necesaria) de divisas para estabilizar el tipo de cambio.

La alternativa no es la libre movilidad de capitales, que en una economía con el historial argentino equivale a financiar una fuga de activos que en años recientes alcanzó US\$ 30.000 millones anuales. Incluso con Vaca Muerta y la minería produciendo a pleno, no hay cuenta corriente que financie esa salida y al mismo tiempo cubra las importaciones necesarias para el funcionamiento de la economía. La alternativa, entonces, es un conjunto de políticas macroprudenciales —encajes sobre ingresos de capitales de corto plazo, requisitos de permanencia mínima, impuestos a transacciones financieras especulativas— que regulen los flujos sin generar brechas y sin desalentar el ingreso de inversión productiva de largo plazo. La distinción entre flujos de inversión directa y flujos

especulativos de corto plazo es central para el diseño de esas regulaciones.

Las retenciones a las exportaciones agropecuarias no deben entenderse exclusivamente como un instrumento recaudatorio. Cumplen al menos tres funciones en el marco de una política cambiaria orientada al desarrollo, y se propone que las tres sean reconocidas explícitamente en el diseño de la política.

La primera es de desacople: las retenciones separan los precios domésticos de los precios internacionales, evitando que una suba del precio internacional de la soja o el maíz se traslade al costo de la canasta alimentaria argentina.

La segunda es redistributiva: en ausencia de retenciones, la renta diferencial que genera la producción agropecuaria en suelos de alta productividad es apropiada íntegramente por los propietarios de esos suelos. Las retenciones permiten recuperar una parte de esa renta para el financiamiento público, con un efecto redistributivo que ningún otro instrumento tributario logra con la misma eficiencia en ese sector.

La tercera es de incentivo al valor agregado: una estructura de retenciones que grave más la exportación de granos que la de harinas, aceites o productos industrializados genera un incentivo explícito para procesar en el país antes de exportar, ampliando el empleo y el valor agregado en la cadena.

El argumento de que las retenciones reducen el volumen exportado respecto a países que no las aplican, como Brasil o Uruguay, es parcialmente válido pero incompleto: ignora que esos países tienen estructuras de costos, tipos de cambio y condiciones de acceso al crédito que hacen la comparación difícil, y que la eliminación de retenciones en Argentina no se tradujo históricamente en aumentos proporcionales del área sembrada ni del volumen exportado.

Un problema específico que las retenciones pueden contribuir a resolver es la fuerte estacionalidad de la liquidación de exportaciones agropecuarias. La concentración de ingresos de divisas en el segundo trimestre del año —cuando se liquida la mayor parte de la cosecha— genera una fragilidad estructural en el resto del año que presiona sobre las reservas y el tipo de cambio. Un esquema de retenciones diferenciales por mes, que incentive la liquidación anticipada o la distribuya a lo largo del año, permitiría aplanar esa curva sin resignar recaudación ni provocar baches en el ingreso de divisas. Esto es preferible a los esquemas de “dólar soja” implementados por gobiernos anteriores y por el actual, que lograron adelantar liquidaciones a expensas de un costo fiscal considerable y de vaciar el flujo de divisas en los trimestres siguientes.

2.5. Política fiscal

¿Existe consenso en que la política fiscal debe orientarse a un equilibrio intertemporal antes que a metas rígidas de resultado anual? ¿Cómo

debería definirse operativamente ese equilibrio en el caso argentino?

¿Qué criterios deberían utilizarse para determinar cuándo un déficit fiscal resulta macroeconómicamente sostenible y cuándo comienza a generar riesgos de inestabilidad? ¿Conviene contar con una “regla fiscal” propia?

¿En qué consiste una verdadera eficiencia del gasto?

¿Cómo se construye consenso político para revisar el gasto tributario —régimenes de promoción, exenciones— sabiendo que cada uno tiene sus propios beneficiarios organizados?

La política fiscal es el terreno donde más claramente se expresa la diferencia entre una macroeconomía al servicio del desarrollo y una macroeconomía al servicio del ajuste. El gobierno de Milei lo demostró a su manera: alcanzó el equilibrio fiscal mediante la licuación de jubilaciones y salarios públicos, la paralización de la obra pública y el desconocimiento de la deuda flotante del Estado. Ese resultado fiscal no es un logro de eficiencia; es una transferencia de costos hacia los sectores más vulnerables y hacia el futuro. Un programa alternativo debe partir de esa distinción y sostenerla con claridad política. Por eso la pregunta central no es solo cuánto se gasta o cuánto se recauda, sino quién paga y quién recibe: la política fiscal es la principal herramienta distributiva del Estado, y la equidad del sistema tributario debe estar en el centro del programa, no como un complemento del equilibrio.

La política fiscal debe orientarse a un equilibrio intertemporal: ni déficits crónicos que generen tensiones por la vía de su financiamiento, ni superávits permanentes conseguidos a costa de recortar inversión pública, gasto social o capacidades estatales que hipotecan el futuro del país. Los déficits fiscales se justifican en coyunturas críticas —una pandemia, una crisis de balanza de pagos, una recesión severa— y en etapas de inversión pública con retorno de largo plazo. No se justifican como norma de funcionamiento ordinario en una economía con el historial financiero de la Argentina.

Esta posición requiere una aclaración que el debate público suele omitir. El problema fiscal argentino no es el déficit en sí: a escala global y regional, el déficit es la norma. Los países latinoamericanos registran resultados primarios negativos de manera casi permanente, y cuando han tenido superávit fue asociado al ciclo de *commodities*, exactamente igual que Argentina. Lo que distingue al caso argentino no es el signo del resultado fiscal sino la composición del gasto y de su financiamiento. La dependencia del endeudamiento en moneda extranjera convierte un déficit manejable en una fuente de vulnerabilidad externa recurrente. Por eso, más

que obsesionarse con el resultado fiscal anual, el programa alternativo debe priorizar el cambio en la composición de monedas del endeudamiento público, avanzando hacia un financiamiento predominantemente en pesos que reduzca la exposición a *shocks* externos y amplíe los márgenes de la política económica.

La condición más concreta para recuperar autonomía fiscal es reconstruir el mercado de deuda pública en moneda local. Sin un mercado de deuda en pesos profundo y con curva de rendimientos de mediano y largo plazo, el Tesoro queda atrapado entre dos opciones igualmente problemáticas: el financiamiento monetario —que puede presionar sobre la inflación— o el endeudamiento en moneda extranjera —que presiona sobre el tipo de cambio y las reservas—.

Gestionar deuda en pesos es una tarea de alta complejidad técnica y política. Implica negociar semanalmente con bancos, fondos de inversión y otros actores del sistema financiero para renovar letras de corto plazo, mantener una curva de rendimientos que resulte atractiva sin que las tasas reales positivas generen su propia “bola de nieve”, y administrar el riesgo de que los *rollovers* caigan por debajo del 100% en momentos de tensión. Nada de esto es sencillo, pero es la única vía para tener una política fiscal genuinamente autónoma.

La “eficiencia del gasto” es uno de los conceptos más colonizados por el discurso del ajuste y que se necesita recuperar con un contenido propio. Eficiencia del gasto no es sinónimo de gasto mínimo. Es la relación entre los recursos utilizados y el impacto efectivo en términos de desarrollo, empleo, reducción de desigualdad y provisión de bienes públicos de calidad. Un Estado que gasta poco pero que no construye rutas, no forma científicos, no garantiza salud ni educación de calidad y no tiene capacidad regulatoria es un Estado ineficiente, aunque tenga equilibrio fiscal. Un Estado que gasta más pero que lo hace con impacto verificable en el bienestar de la población es más eficiente en el sentido que se propone.

Desde esa perspectiva, la discusión sobre eficiencia del gasto pasa, en primer lugar, por la dimensión de la composición del gasto: qué proporción del gasto se destina a inversión pública con retorno de largo plazo —infraestructura, ciencia y tecnología, educación— *versus* gasto corriente de bajo impacto. La segunda dimensión es el alcance: qué tan bien llegan las políticas públicas a quienes más las necesitan. La tercera es la capacidad estatal: un Estado sin recursos humanos calificados, sin sistemas de información adecuados y sin herramientas activas de monitoreo no puede gastar bien, aunque tenga los recursos para hacerlo. Invertir en capacidad estatal es, desde esta perspectiva, una forma de mejorar la eficiencia del gasto que el ajuste sistemáticamente destruye.

El equilibrio fiscal no se logra solo reduciendo el gasto sino también incrementando los recursos. Cualquier aumento de la presión tributaria afecta a algún sector de la economía y tiene consecuencias distributivas que deben ser comunicadas con transparencia por los hacedores de política como decisiones deliberadas, no como efectos colaterales inevitables.

La estructura tributaria argentina es regresiva. Los impuestos indirectos que gravan el consumo y las transacciones —IVA, impuesto al cheque, ingresos brutos— tienen mayor peso relativo que los impuestos directos sobre ingresos y patrimonio, en comparación con los regímenes de los países de la OCDE. Esto implica que la carga tributaria recae proporcionalmente más sobre los sectores de menores ingresos, que destinan una fracción mayor de su ingreso al consumo. Un programa alternativo debe revertir esa regresividad de manera gradual pero sostenida, avanzando en tres direcciones.

La primera es fortalecer la tributación directa y progresiva: alícuotas diferenciales más altas para actividades extractivas o rentísticas, gravamen a las rentas de servicios digitales generadas en el país, aumento en la tasa a la distribución de dividendos, impuesto mínimo global del 15% sobre utilidades corporativas, ampliación de tramos superiores en el impuesto a los ingresos personales y mayor carga sobre rentas financieras y del capital²⁵.

La segunda es ampliar la base tributaria reduciendo la evasión. La CEPAL estima que América Latina pierde entre 6,1% y 6,7% del PIB regional²⁶ en ingresos tributarios por evasión y elusión fiscal, concentrada principalmente en el IVA y el impuesto a las ganancias de empresas y personas. En Argentina, la evasión está estrechamente vinculada a los altos niveles de informalidad laboral —42% de los ocupados son informales según el INDEC²⁷— lo que hace que la reducción de la evasión y la formalización del mercado de trabajo sean dos caras del mismo problema. Adicionalmente, se proponen herramientas que incluyan transparentar la titularidad de grandes patrimonios mediante el Registro Público de Beneficiarios Finales, reforzar la cooperación internacional sobre criptoactivos al implementar el Convenio CARF, fortalecer la lucha contra la manipulación de precios de transferencia y desalentar el cambio de residencia fiscal con un impuesto a la salida.

La tercera es revisar el gasto tributario, definido como los ingresos que el Estado deja de percibir al otorgar tratamientos impositivos especiales a personas o sectores. En Argentina ese gasto representa cerca del 5% del PIB²⁸ e incluye exenciones de IVA a alimentos básicos, salud, educación y transporte —que tienen una justificación distributiva clara— pero también regímenes de promoción industrial como el de Tierra del Fuego y la economía del conocimiento, exenciones a jubilaciones de privilegio y a los ingresos de los jueces, y una serie de beneficios sectoriales cuyo retorno en términos de desarrollo es cuestionable. La dificultad política de revisar estos regímenes radica en que cada uno tiene sus propios beneficiarios organizados, con capacidad de *lobby* y con argumentos sectoriales para su defensa. La estrategia más viable no es un ataque frontal sino

una revisión sistemática, caso por caso, con criterios explícitos y públicos: ¿Cuánto empleo genera este régimen por peso de gasto tributario? ¿Cuánto valor agregado? ¿Podría lograrse el mismo objetivo con un instrumento más eficiente? Someter esas preguntas al debate legislativo —en lugar de renovar los regímenes de manera automática— es el primer paso para recuperar ese margen fiscal.

2.6. Deuda externa y financiamiento

¿Hay acuerdo en que la deuda externa argentina responde principalmente a necesidades cambiarias y no fiscales? ¿Qué implicancias tiene ese diagnóstico para el programa alternativo?

¿Qué hacer con la deuda externa adquirida en este período? ¿Qué significa concretamente “volver a los mercados financieros” en términos de condiciones, plazos y costos aceptables, y cómo se comunica esa decisión hacia adentro de la coalición política sin que sea leída como una capitulación?

¿Qué características debería tener un perfil de vencimientos considerado compatible con la estabilidad macroeconómica argentina?

La deuda externa ocupa un lugar central en la macroeconomía argentina porque es el nudo donde se articulan las restricciones cambiarias, fiscales y financieras que condicionan cualquier programa de gobierno. Entender correctamente su función es una condición previa para diseñar una estrategia alternativa que no reproduzca los errores del pasado.

El primer punto de acuerdo es de diagnóstico: el endeudamiento externo argentino no puede explicarse exclusivamente como consecuencia de desequilibrios fiscales. En distintos períodos, y de manera predominante en el actual, la deuda externa cumple una función cambiaria: provee los dólares necesarios para sostener una apreciación del peso que reduce la inflación en el corto plazo, a costa de acumular una vulnerabilidad que, tarde o temprano, se resuelve de manera traumática. Esta distinción importa porque cambia la lógica del problema. Si la deuda fuera principalmente fiscal, la solución sería el ajuste del gasto. Como

²⁵ ETFE, Hay otro camino. Proyecto para una reforma fiscal justa, noviembre 2025, https://www.etfe.ar/files/ugd/4cb570_f239fc8e637947f39054d31338976937.pdf

²⁶ CEPAL, “Evasión fiscal en América Latina llega a 340.000 millones de dólares y representa 6,7% del PIB regional”, noticia, 1/9/2016, <https://www.cepal.org/es/noticias/evasion-fiscal-america-latina-llega-340000-millones-dolares-representa-67-pib-regional>

²⁷ Trabajo e ingresos, vol. 10, nro. 5, Mercado de trabajo. Indicadores de informalidad laboral (EPH), 2024-2025, MECON-INDEC, https://www.indec.gob.ar/uploads/informes-de-prensa/informalidad_laboral_eph_04_26798CEA49F8.pdf

²⁸ Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio Fiscal del año 2024, MECON, 15/9/2024, <https://www.meccon.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2024/mensaje/mensaje2024.pdf>

es principalmente cambiaria, la solución pasa por construir una fuente genuina y sostenible de divisas —exportaciones diversificadas, acumulación de reservas, regulación de la salida de capitales— que reduzca la dependencia del endeudamiento externo como mecanismo de estabilización nominal.

El programa alternativo heredará un perfil de vencimientos concentrado, una deuda con el FMI renovada en condiciones que generan obligaciones de corto plazo significativas y un acceso a los mercados internacionales que, aunque formalmente abierto, depende de condiciones que el próximo gobierno no controlará enteramente. Frente a ese punto de partida, se proponen tres principios ordenadores.

El primero es cumplir con las obligaciones externas en la medida que el pago de las deudas provenga del crecimiento económico; en otras palabras, crecer para pagar y no al revés. Esto no implica que cualquier deuda deba pagarse en cualquier condición: implica que la reestructuración, cuando sea necesaria, debe encararse de manera proactiva y ordenada, antes de llegar a situaciones de *default* que destruyen valor para todas las partes.

El segundo es que existe margen para reestructurar, en particular en el caso de la deuda con el FMI, que tiene características institucionales que la distinguen del resto del endeudamiento externo: sus plazos, sus condicionalidades y su rol como prestamista de última instancia la convierten en un terreno de negociación diferente del de los mercados privados. Plantear esa negociación con claridad de objetivos —extender plazos, reducir condicionalidades procíclicas, obtener desembolsos que permitan acumular reservas genuinas— es parte de cualquier programa de estabilización serio, y no debe presentarse como una derrota sino como una decisión soberana de administración de pasivos.

El tercero es ordenar el perfil de vencimientos como condición de estabilidad. Una deuda con vencimientos muy concentrados en el corto plazo obliga al gobierno a estar permanentemente en modo de refinanciación, lo que subordina las decisiones de política económica a las condiciones del mercado en cada momento de renovación. Extender los plazos —tanto de la deuda externa como de la deuda en pesos— reduce esa dependencia y amplía los márgenes de acción macroeconómica. Mecanismos como el resguardo de pagos de intereses en cuentas específicas o fondos de estabilización que provengan de la suba de los precios de *commodities* que el país exporta pueden contribuir a reducir la incertidumbre sobre el cumplimiento y mejorar las condiciones de acceso al crédito, aunque su eficacia depende de que estén respaldados por una acumulación genuina de reservas y no sean un sustituto de ella.

Volver a los mercados es una expresión que genera tensiones, y vale la pena desarmarla con cuidado porque la ambigüedad en torno a ella tiene costos políticos reales.

“Volver a los mercados financieros internacionales” no significa subordinar la política económica a las calificadoras de riesgo (que han probado sus equivocaciones y errores de pronóstico innumerables veces) ni diseñar el presupuesto en función de lo que demanden los acreedores. Significa recuperar el acceso al crédito externo en condiciones que permitan financiar inversión estratégica —infraestructura, energía, tecnología— a tasas y plazos compatibles con el retorno de esas inversiones, reduciendo la dependencia del financiamiento de corto plazo y de los organismos multilaterales como única fuente de divisas. En ese sentido, acceder a los mercados debiera constituir un instrumento al servicio del desarrollo, no un fin en sí mismo ni una señal de confianza que hay que cultivar por razones de reputación.

La experiencia reciente muestra que la cercanía a una reapertura del acceso a los mercados se vio frustrada en más de una ocasión precisamente por la falta de acumulación sostenida de reservas. Los mercados financieros internacionales prestan a quienes no necesitan desesperadamente el dinero. En ese sentido, un país con reservas sólidas, exportaciones diversificadas y un perfil de vencimientos ordenado accede al crédito externo en mejores condiciones que uno que llega a la ventanilla en situación de urgencia. Por eso la acumulación genuina de reservas no es solo un objetivo cambiario sino también la condición para normalizar el financiamiento externo en términos favorables.

Para comunicar esta posición hacia adentro de la coalición política sin que sea leída como una capitulación, es necesario ser explícitos sobre lo que se negocia y lo que no. Lo que se negocia son las condiciones financieras: tasas, plazos, moneda de denominación, condicionalidades. Lo que no se negocia es la orientación del gasto, la política de ingresos, la estructura tributaria ni las regulaciones cambiarias que el programa considera necesarias para el desarrollo. Esa distinción —entre las condiciones del financiamiento y el contenido del programa— es la que permite construir un relato coherente tanto hacia los mercados como hacia la sociedad.

Finalmente, el marco institucional importa. La Ley de Fortalecimiento de la Sostenibilidad de la Deuda Pública introdujo mecanismos de control y transparencia sobre los procesos de endeudamiento soberano que representan un antecedente valioso. Un programa alternativo debería recuperar y profundizar ese marco, es decir, establecer criterios legislativos explícitos para autorizar un nuevo endeudamiento externo, publicar con regularidad el estado del pasivo público consolidado y someter a debate parlamentario las decisiones de reestructuración de mayor envergadura. El endeudamiento soberano es una decisión que compromete a generaciones futuras y no puede quedar sujeta exclusivamente a la discrecionalidad del Ejecutivo de turno.

3. El programa distributivo

En este documento hemos presentado políticas para modificar la estructura productiva argentina y un programa macroeconómico capaz de acompañar —y no destruir— ese proceso. Ambos caminos tienen un efecto distributivo concreto: dejar más valor en Argentina permite generar más y mejores puestos de trabajo, y el empleo es, sin duda, el principal mecanismo de distribución de una economía.

Sin embargo, si consideramos la historia y el presente de nuestro país, así como un futuro atravesado por profundas transformaciones tecnológicas y demográficas, es imposible pensar que la política distributiva pueda agotarse allí. Por eso, en este apartado se comparten iniciativas para mejorar las condiciones del empleo privado y avanzar hacia una mayor formalización laboral, un desafío que depende centralmente del modelo económico y de la capacidad de generar empleo, pero que no se resuelve únicamente en ese plano. Para distribuir mejor se requiere también transformar la seguridad social, especialmente frente a la transición demográfica; y se necesita repensar la política social, que —incluso en los mejores escenarios económicos— seguirá siendo necesaria.

Por último, en el corto plazo, cualquier gobierno que tome la “posta” en Argentina deberá desplegar una estrategia específica para el desendeudamiento de las familias. El endeudamiento familiar se ha convertido en un fenómeno nuevo y masivo, que atraviesa a amplios sectores sociales y constituye uno de los rasgos centrales de la situación actual del país. Por eso, recomponer los ingresos no será suficiente: también será necesario aliviar el peso de las deudas acumuladas sobre la vida cotidiana y recuperar la capacidad de consumo y de planificación de los hogares.

3.1. Empleo privado

¿Qué políticas se necesitan para reducir la informalidad en el trabajo asalariado? ¿Sirven las recetas generales? ¿Qué hacemos con los emprendimientos que son completamente informales?

¿Cómo reconocemos la relación laboral entre las plataformas y sus trabajadores sin desdibujar las

características particulares que los trabajadores valoran?

Si la economía del cuidado explicará gran parte del empleo del futuro, ¿cómo hacemos para que asegure empleo de calidad?

¿Qué reformas positivas necesita la Ley de Contrato de Trabajo para asegurar calidad de vida?

El mundo del trabajo se está reconfigurando como resultado de las transformaciones tecnológicas y del creciente poder de las empresas globales sobre las condiciones laborales. Esta transición impulsa una polarización del empleo: se reducen los puestos de calificación media, mientras crecen tanto los de alta calificación como los de muy baja y mayor precarización. Argentina llega a esta transformación con un problema estructural sin resolver: el empleo asalariado no registrado no baja del 30% desde 1988 y, durante los últimos doce años, la cantidad de monotributistas creció 61%, frente a apenas 3% de aumento del empleo asalariado registrado²⁹.

Los tres sectores que explican más de la mitad del empleo informal —casas particulares, comercio y construcción— no sufren principalmente un problema de costos laborales, por lo que requieren políticas sectoriales específicas³⁰. En casas particulares, se propone ampliar el uso de presunciones fiscales, involucrar a las administraciones de consorcios y barrios cerrados en la registración, sumar a las áreas de recursos humanos de las empresas y subsidiar la contratación registrada en los hogares de menores ingresos. En construcción, se plantea fortalecer la inspección laboral y su infraestructura federal, regular las cadenas de subcontratación, promover que las grandes empresas tomadoras asuman parte de los costos e integrar y formalizar las cadenas mediante mecanismos de corresponsabilidad gremial.

Para el cuentapropismo de comercio, las microempresas y los emprendimientos informales, se propone combinar una fiscalización inteligente con nuevas formas de representación. La expansión de la bancarización y de las billeteras virtuales abre una oportunidad —que antes no estaba— para identificar unidades productivas informales y acompañarlas hacia la formalización, porque en estos casos no solo los trabajadores sino

²⁹ Cálculo propio en base a Argendata Fundar, <https://argendata.fundar.org/>

³⁰ Futuros Mejores, *Un futuro mejor para el empleo privado*, informe cit.

todo el emprendimiento suele ser informal. A la vez, algunas de estas unidades suelen participar en cadenas donde otros eslabones tienen mayor poder de mercado y capacidad para obtener márgenes, se plantea reconocer la representación sindical e institucionalizar la negociación colectiva entre cuentapropistas, pequeños emprendimientos, microempresas y grandes tomadores de productos y servicios, incluso cuando no exista una relación de empleo.

Otro sector donde el empleo crece es el de plataformas. En este caso, hablamos de precarización ya que si bien muchos de quienes se desempeñan en el sector tienen aportes al registrarse como monotributistas, asumen todos los riesgos de la tarea con su capital de trabajo y sus propios ingresos, para trabajar para empresas grandes y consolidadas. Se propone reconocer y regular las relaciones laborales digitalizadas, garantizando los derechos de asociación gremial y negociación colectiva siguiendo los pasos de Nueva York, España, México, y muchos otros países. La regulación debe establecer estándares específicos sobre la remuneración del tiempo durante el cual las personas permanecen conectadas y a disposición de las empresas, complementada por el salario correspondiente a las tareas aceptadas y realizadas; definir la forma de cómputo de los aportes y contribuciones a la seguridad social para que los asuma la empresa; garantizar cierta infraestructura física (acceso a baños, internet); cobertura frente a riesgos y asegurar la transparencia algorítmica. La tecnología y las nuevas formas de organización del trabajo deben servir para mejorar las condiciones laborales y no para profundizar la precarización.

Para el empleo asalariado registrado, se propone actualizar la Ley de Contrato de Trabajo “por la positiva”, frente a las reformas de 2026 que profundizaron la precarización sin generar nuevos puestos. Esta actualización incluye licencias igualitarias para personas gestantes y no gestantes, financiadas solidariamente por la seguridad social; reducción de la jornada laboral; extensión del derecho a la desconexión; regulación de la subcontratación para evitar la tercerización fraudulenta; creación de comisiones mixtas de salud y seguridad que reducen riesgos —y, por lo tanto, costos—; mecanismos para limitar los despidos masivos en contextos de crisis; y una mejor distribución del ingreso con participación en las ganancias.

3.2. Empleo público

¿Qué hay de cierto en el tamaño elefantiásico del Estado argentino?

¿En qué situación están las y los trabajadores de la Administración Pública nacional?

Observando que los proyectos conservadores siempre tienen una agenda de recorte del sector público, ¿cuál es y cuál podría ser la agenda de los sectores progresistas para con las y los trabajadores estatales?

El empleo público argentino no está sobredimensionado en comparación con otros países. Representa el 18% del empleo total, una proporción similar al promedio de países que integran la OCDE (17,7%), y menor a la de los que encabezan los índices de desarrollo humano, donde supera el 24%³¹. En relación con su población, Argentina tiene 103 empleados públicos cada mil habitantes y se ubica por debajo de países como Reino Unido, España, Chile, México y Brasil³². Tampoco puede caracterizarse al Estado argentino como uno de los más ineficientes: en la clasificación de gobierno electrónico de 2022 ocupó el puesto 41³³, por encima de Brasil y México. Por eso, la discusión no debe partir de una cantidad predefinida de trabajadores, sino de las políticas públicas que se busca implementar, su alcance territorial y los objetivos de desarrollo productivo y bienestar social.

El deterioro del empleo público es anterior al gobierno de Milei, aunque las reformas recientes lo profundizaron: entre diciembre de 2023 y mayo de 2026, la dotación de la Administración Pública nacional, las empresas y las sociedades del Estado se redujo en 69.992 puestos³⁴, un 20,4%, sin que esas bajas respondieran a un criterio explícito de priorización de políticas y funciones. Los recortes indiscriminados tienen, además, un impacto desigual sobre las mujeres, que representan el 54% del empleo público nacional, provincial y municipal. Entre 2008 y 2024, mientras el salario privado creció 4% en términos reales, el salario del sector público nacional cayó 50%. También se precarizaron las formas de contratación: el monotributo pasó de representar el 10% al 26% del empleo público en trece años (2010-2023)³⁵ y las condiciones laborales se fragmentaron entre organismos, escalafones y modalidades contractuales. Frente a esta situación, se propone unificar disparidades entre organismos (que producen pertenencias muy fragmentadas), acompañar la profesionalización y modernización del Estado con reconocimiento salarial y jerarquización de las funciones técnicas no políticas.

Un modelo de Estado moldea un modelo de empleo público. La planificación del empleo público debe vincular cada puesto de trabajo con las políticas que se implementan y con el proyecto de país que se busca construir. Ello implica,

³¹ Futuros Mejores, *Un futuro mejor para el empleo público*, informe cit.

³² Elaboración propia en base a OIT (2024). Employment by sex, age and public/private sector (thousands) - Annual, disponible en https://ilostat.ilo.org/data/?cat_mode=subject

³³ Pieterse, Willem, Dulce Baptista, David Rosas-Shady y Andrés Franco, *La transformación digital de los servicios públicos de empleo en América Latina y el Caribe*, BID, agosto 2023, <https://publications.iadb.org/es/la-transformacion-digital-de-los-servicios-publicos-de-empleo-en-america-latina-y-el-caribe>

³⁴ Sector público, vol. 2, nro. 9, Dotación de personal de la Administración Pública nacional, empresas y sociedades, MECON-INDEC, agosto 2026, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/dotacion_personal_apn_09_2679845EB044.pdf

³⁵ Informes estadísticos BIEP, <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/empleo-publico/biep/informes-estadisticos>

entonces, revalorizar primero la planificación y la evaluación de las políticas públicas. Para dar estabilidad y continuidad a las funciones y los resultados, se propone, siempre en diálogo con los sindicatos, limitar la cantidad de reorganizaciones estructurales y de modificaciones de la Ley de Ministerios que pueden realizarse durante un mismo período de gobierno. También se plantea transparentar los procesos de contratación, incluso para los puestos transitorios, y promover la movilidad de quienes integran la planta permanente entre ministerios como estrategia de formación. El objetivo es construir estructuras estatales más estables y evitar que cada cambio de gobierno altere permanentemente la organización, las funciones y las trayectorias laborales.

La profesionalización debe apoyarse en experiencias estatales que combinan mecanismos de selección, formación específica, estabilidad y salarios adecuados. Todas las procedencias previas (experiencia en el sector privado, organizaciones sociales, políticas, sector público de otro nivel, etc.) aportan a la hora de que el y la empleada pública conozcan la realidad sobre la que trabajan, sin embargo, una vez en el Estado, deben trabajar para toda la ciudadanía —y no solo para el sector del cual proceden—. La vocación pública y la ética deben ser el norte de evaluación. La formación en saberes blandos debe ser requisito aún para los más altos cargos de gestión, algo que suma eficiencia de largo plazo. Se requiere también desarrollar capacitaciones articuladas con los procesos de modernización y gobierno electrónico. Esto supone avanzar hacia formas de ingreso reguladas y dirigidas a las áreas que se busca fortalecer, ofrecer condiciones que permitan retener personal capacitado y asegurar que la incorporación de nuevas tecnologías esté acompañada por la formación del personal. También resulta necesario reconocer las capacidades y saberes que los trabajadores y trabajadoras construyen en el ejercicio cotidiano de sus funciones. La experiencia, el conocimiento de los procesos y de las necesidades de la ciudadanía, así como la capacidad de resolver problemas y articular entre áreas, constituyen recursos fundamentales para fortalecer la gestión pública. Esto requiere, además, garantizar las condiciones organizativas y materiales necesarias para que esas capacidades puedan desarrollarse y ponerse al servicio del Estado.

3.3. Sistema previsional

*¿Cómo asegurar la inclusión previsional en un mundo de trabajo cambiante?
¿Cómo podría financiarse un sistema con mejores montos jubilatorios en un contexto de envejecimiento poblacional?*

El envejecimiento poblacional, la informalidad y las transformaciones del mundo del trabajo vuelven imposible pensar que la seguridad social del futuro pueda financiarse exclusivamente con los aportes de trabajadores formales y cubrir solamente a quienes tuvieron trayectorias laborales formales. La población argentina de 60 años y más pasará de representar de alrededor del 16% actual al 21% del total en 2040³⁶. Se propone consolidar un sistema público de reparto —que ha probado globalmente ser más sólido frente a las crisis que los sistemas privados de capitalización— compuesto por un piso amplio de protección social, un seguro contributivo obligatorio y regímenes complementarios para quienes quieran y puedan realizar aportes adicionales, con una contribución extra destinada al sistema público.

Argentina alcanzó niveles prácticamente universales de cobertura gracias, en buena medida, a las moratorias: sin ellas, solo alrededor del 55% de las personas mayores habría podido jubilarse. Pero no fue la única, la cobertura previsional global aumentó del 54% al 77%³⁷ en diez años, no porque se haya eliminado la informalidad, sino porque se extendieron los mecanismos de inclusión en muchísimos países³⁸. Sin embargo, esa conquista ya comenzó a retroceder en el país. Según el relevamiento de La Cocina de los Cuidados³⁹, entre diciembre de 2023 y junio de 2025 la cobertura total de jubilaciones y pensiones cayó del 99% al 96% entre las mujeres y del 96% al 94% entre los varones. Sin moratoria vigente, el sistema tradicional exige una trayectoria de treinta años continuos de empleo formal, construido sobre el imaginario de la carrera laboral sin interrupciones de un trabajador varón, y eso excluye especialmente a quienes trabajaron en la informalidad o dedicaron parte de su vida al cuidado familiar. Como esa realidad permanecerá, se propone reemplazar las moratorias temporales por un mecanismo permanente de inclusión previsional, reformando la PUAM, cuyo monto insuficiente y cuyas incompatibilidades le impiden funcionar como un verdadero piso de protección social⁴⁰.

La suficiencia de los haberes requiere reducir la fragmentación del sistema⁴¹, armonizar las diferencias entre regímenes previsionales y recuperar mecanismos de solidaridad. La movilidad mensual basada únicamente en la inflación evita parte de la discrecionalidad de los bonos, pero consolida los haberes en un nivel bajo y excluye a las personas jubiladas de futuras mejoras salariales y del crecimiento económico. Por eso, se propone incorporar a la fórmula de movilidad una cláusula gatillo vinculada con la evolución del salario real. También se plantea contener a quienes pueden y quieren aportar más mediante sistemas privados complementarios que contribuyan

³⁶ Puglia, María de las Nieves, et al., *El futuro de los cuidados. Una herramienta para la adaptación a la transición demográfica*, Fundar, marzo 2025, https://fund.ar/wp-content/uploads/2025/02/Fundar_El-futuro-de-los-cuidados_CC-BY-NC-ND-4.0-1.pdf

³⁷ Futuros Mejores, Un futuro mejor para el sistema previsional argentino, informe cit.

³⁸ OIT, *Social protection for older persons: Policy trends and statistics 2017-2019*, Ginebra, 2018, <https://www.ilo.org/publications/social-protection-older-persons-policy-trends-and-statistics-2017-19>

³⁹ La Cocina de los Cuidados, informe nro. 7, <https://www.cels.org.ar/web/wp-content/uploads/2026/03/LDC-informe-7-final-final.pdf>

⁴⁰ Futuros Mejores, *Un futuro mejor es uno con políticas transfeministas*, informe cit.

⁴¹ OIT-CEPAL, *Encrucijadas en la seguridad social en Argentina: reformas, cobertura y desafíos para el sistema de pensiones*, 2011, <https://www.ilo.org/es/publications/encrucijadas-en-la-seguridad-social-en-argentina-reformas-cobertura-y>

adicionalmente al financiamiento del sistema público obligatorio y descompriman así las jubilaciones elevadas mediante juicios.

Para ampliar la cobertura y mejorar los haberes es necesario trasladar el centro de la discusión desde el recorte del gasto hacia la construcción de nuevas fuentes de sostenibilidad. La cuenta previsional “no va a volver a cerrar”: los aportes y contribuciones representan solo el 43%⁴² de los ingresos de la seguridad social; el resto proviene de impuestos y transferencias del Tesoro, que también pagan quienes trabajan informalmente y quienes realizaron tareas de cuidado no remuneradas. Se propone revisar las exenciones y los gastos tributarios —recuperar un tercio permitiría financiar un aumento del 20% para quienes cobran la jubilación mínima—⁴³, gravar rentas extraordinarias y mejorar la administración tributaria para reducir la evasión y captar flujos financieros ilícitos. También se plantea utilizar la información disponible en las grandes plataformas digitales para formalizar actividades, mejorar la recaudación y generar derechos previsionales.

3.4. Política social

¿Las personas excluidas no quieren trabajar? ¿Los “planes” reemplazaron al trabajo? ¿Hay demasiada ayuda social?

¿Cómo evitar que el otorgamiento se vuelva discrecional? ¿Qué se debe exigir a cambio?

¿Qué rol deben tener las organizaciones sociales, los gobiernos provinciales y municipales?

¿Cómo medir bien la pobreza? ¿Cómo atraviesa la agenda transfeminista a este tema?

Aun en el mejor escenario de desarrollo productivo e, incluso, considerando al empleo como el principal mecanismo de distribución del ingreso, la sociedad del futuro seguirá necesitando una política social sólida. Las transformaciones tecnológicas, la persistencia de la informalidad, la inestabilidad de las trayectorias laborales y la magnitud del trabajo de cuidados hacen imposible que todas las personas puedan garantizar sus ingresos exclusivamente a través del mercado laboral. Por eso, además de políticas de creación y formalización del empleo, será necesario sostener políticas de ingresos para las personas en edad de trabajar, capaces de reconocer situaciones, actividades y necesidades diferentes.

La política social debe abandonar la tendencia a reunir bajo una misma categoría situaciones profundamente distintas. Solo 7,9% de las personas pobres en edad de trabajar están desempleadas: el 59% ya trabaja —principalmente en la construcción, el comercio y la industria— y otro 18% está compuesto por amas de casa dedicadas al cuidado familiar. Las personas pobres ocupadas trabajan, incluso, más horas semanales que las no pobres: 41,8 frente a 40,2⁴⁴. La diferencia decisiva es la formalidad, que alcanza apenas al 41% de quienes trabajan y son pobres, frente al 82% entre quienes no son pobres⁴⁵. Englobar a trabajadores informales, cuidadoras familiares y comunitarias, cuentapropistas, cooperativistas, emprendedores y personas desempleadas dentro de una misma política genera una “bola de planes” que oculta qué hace cada persona, qué problema busca resolver cada prestación y cuáles deberían ser sus resultados. También alimenta el estereotipo de que todas las personas titulares están desocupadas y que, por lo tanto, lo deseable sería que salgan de ella a través de un empleo.

Diferenciar las situaciones permite construir respuestas específicas. Para las cuidadoras comunitarias se propone remunerar y registrar un trabajo socialmente necesario; para quienes cuidan a sus propias familias, ampliar los sistemas de cuidado y las licencias y establecer una remuneración temporal en los casos de mayor intensidad; y para los hogares monomarentales, agilizar los reclamos y cubrir transitoriamente las cuotas alimentarias impagas. Para quienes ya desarrollan emprendimientos, se plantea brindar apoyo productivo para ampliar su escala y acceder a nuevos mercados, sin imponer el emprendedurismo ni la organización cooperativa —pero sí empoderarlo cuando ya existe—. La estrategia antipobreza también debe incluir facilidades para formalizar microempresas y cuentapropistas, fiscalización de relaciones laborales precarias —especialmente en casas particulares y construcción— y capacitaciones voluntarias que estén asociadas de antemano con un empleo concreto o una mejora comprobable de los ingresos.

Diferenciar las políticas no significa restringir su alcance: cada respuesta debe ser universal para todas las personas que se encuentren en la situación que busca atender y cumplan requisitos claros y objetivos. Lo que genera discrecionalidad no es solamente quién asigna una prestación, sino la existencia de cupos que obligan a funcionarios, municipios u organizaciones a elegir entre personas que tienen el mismo derecho. La experiencia de la AUH, la Asignación por Embarazo y el Progresar muestra el círculo virtuoso entre universalidad, transparencia y cobertura: cuando el acceso es automático y se basa en criterios previamente establecidos, desaparece la intermediación en la selección y la política alcanza una escala que también dificulta su desmantelamiento. Las prestaciones deben, además, incorporar “puentes” que permitan ingresar al empleo registrado sin perder inmediatamente el ingreso.

⁴² ANSeS, Informe de Estadísticas de la Seguridad Social, III trimestre 2022, <https://www.anses.gob.ar/sites/default/files/archivo/2023-01/Informe%20de%20Estad%C3%ADsticas%20de%20la%20SS%20III%20trimestre%202022.pdf>

⁴³ Futuros Mejores, *Un futuro mejor para el sistema previsional argentino*, cit.

⁴⁴ Futuros Mejores, *Un futuro mejor para los planes sociales*, informe cit.

⁴⁵ Ídem.

La universalidad de las prestaciones individuales no reemplaza el trabajo territorial. Las organizaciones sociales deben recibir financiamiento específico por su papel en el sostenimiento del tejido comunitario, y no ser financiadas indirectamente mediante la administración de los ingresos de sus integrantes. El Estado nacional debe concentrarse en garantizar prestaciones universales; las provincias, en articularlas con los sistemas educativos, sanitarios y productivos; y los municipios, en el acompañamiento territorial, la infraestructura y los servicios. En ese marco, la vivienda debe recuperar un lugar central dentro de la estrategia antipobreza, mediante políticas de construcción, urbanización, alquileres accesibles y regulación de inmuebles vacíos. Para orientar estas intervenciones, el INDEC debe actualizar la medición de pobreza por ingresos con la ENGHo 2017-2018 y publicar un índice oficial de pobreza multidimensional que permita identificar privaciones en vivienda, servicios, salud, educación y cuidados.

Por último, la próxima etapa de la política social debe construirse desde una perspectiva feminista y de cuidados, no como un conjunto separado de programas destinados a mujeres y diversidades, sino como una revisión integral de la forma en que se distribuyen los ingresos, el tiempo y las responsabilidades. Las políticas sociales supuestamente neutrales invisibilizan

que muchas de las personas pobres en edad de trabajar ya están trabajando: cuidan a sus familias o sostienen tareas comunitarias sin remuneración ni derechos; que los hogares monomarentales enfrentan la falta de ingresos derivada del incumplimiento de las cuotas alimentarias; y que las personas travestis y trans arrastran trayectorias de exclusión que requieren políticas de inserción laboral y reparación económica⁴⁶. Repensar la protección social con una mirada feminista implica remunerar y registrar a las cuidadoras comunitarias, reconocer económicamente el cuidado familiar, apoyar a los hogares monomarentales, garantizar una inclusión previsional permanente, acompañar el cupo laboral travesti-trans con medidas que aseguren la permanencia y desplegar un sistema nacional de cuidados junto con licencias igualitarias. Se trata, en definitiva, de convertir la política social en una herramienta de redistribución feminista de la riqueza, los ingresos y el tiempo.

La transición demográfica requiere aún más que antes del despliegue de sistemas de cuidados como política laboral, social, educativa y previsional, capaz de reconocer el trabajo hoy invisibilizado, generar hasta 1.800.000 puestos de trabajo en Argentina y volver a pensar a la política social con lógica de servicio a toda la sociedad e integración de la comunidad⁴⁷.

⁴⁶ Futuros Mejores, *Un futuro mejor es uno con políticas transfeministas*, cit.

⁴⁷ Acuerdo Nacional por los Cuidados, <https://www.cels.org.ar/web/wp-content/uploads/2026/08/Acuerdo-Nacional-por-los-Cuidados-13-puntos.pdf>

4. Un Estado inteligente con datos completos, estadísticas actualizadas y soberanía tecnológica

En este documento se plasmaron una serie de políticas productivas, macroeconómicas y distributivas que requieren, para llevarse adelante, de un Estado inteligente y eficiente. Un Estado inteligente es aquel que recupera la planificación como un ejercicio valioso, con efectos concretos sobre su funcionamiento cotidiano, e incorpora la evaluación no como una herramienta que desvaloriza lo realizado, sino como una práctica que le permite aprender, corregir y mejorar sus intervenciones.

Para cumplir con esas funciones, el Estado necesita, más que nunca, trabajar con datos. En primer lugar, esos datos deben poder compartirse entre todas sus áreas: no pueden seguir existiendo compartimentos estancos en torno a la información pública. En segundo lugar, deben permitir conocer no solo los ingresos de los argentinos y las argentinas, sino también las condiciones estructurales en las que viven: dónde residen, cómo son sus hogares, a qué servicios acceden y qué desigualdades atraviesan su vida cotidiana.

Esto exige contar con un organismo estadístico más robusto, con mayores capacidades de inversión y en condiciones de producir estadísticas más frecuentes, siguiendo el camino que ya recorren otros países de la región. A su vez, todo ese trabajo debe ser lo más auditable posible, incluso por la oposición política, para elevar el nivel de exigencia pública y, con ello, la calidad y la confiabilidad de la información producida. Pero construir un Estado capaz de generar, compartir y utilizar más y mejores datos obliga también a responder una pregunta fundamental: dónde se alojan, quién los administra y bajo qué reglas.

La soberanía tecnológica empieza por reconocer un problema simple: hoy buena parte de lo que hace el Estado argentino con nuestros datos pasa por servidores de empresas extranjeras como Amazon, Microsoft y Google, que a escala mundial concentran la mayor parte del mercado de la nube. Esto no es solo una cuestión de costos en dólares. Estas empresas no se limitan a alquilar espacio de almacenamiento: capturan el conocimiento y los datos que se generan en el uso cotidiano

de sus plataformas y los convierten en activos propios para seguir ganando poder de mercado. La buena noticia es que Argentina no parte de cero: existe ARSAT, la empresa estatal de telecomunicaciones, con capacidad propia de centro de datos, aunque todavía en una escala pequeña frente a estas corporaciones.

Por eso, el gobierno argentino no debería conformarse con regular a las grandes empresas tecnológicas o cobrarles impuestos, sino animarse a construir capacidades propias de desarrollo tecnológico, entendiendo al Estado no como un simple comprador de soluciones ajenas, sino como un actor capaz de crear e innovar por sí mismo. Eso significa invertir en infraestructura pública digital como la de ARSAT, sostener la investigación propia y fortalecer su capacidad organizacional para diseñar y mantener esas tecnologías a lo largo del tiempo, en lugar de limitarse a formar personas que después terminan trabajando para las mismas corporaciones que hoy nos hacen dependientes. Construir alianzas con otros países de la región permitiría, además, compartir capacidades y costos y ganar poder de negociación frente a estas empresas.

La privatización de ARSAT que impulsa el gobierno de La Libertad Avanza no implica solamente la pérdida de capacidades tecnológicas que demandaron décadas de inversión pública y acumulación de conocimiento. Lo que está en juego es la posibilidad de que Argentina conserve una infraestructura propia para almacenar, procesar y administrar información estratégica del Estado y de la sociedad. Sin ARSAT, una porción creciente de esos datos quedará bajo el control de plataformas extranjeras que no solo prestan servicios, sino que transforman la información que circula por ellas en un activo económico y geopolítico propio. El riesgo, por lo tanto, no es únicamente tecnológico: es avanzar hacia un modelo en el que la política pública, la gestión estatal y la economía digital dependan cada vez más de decisiones tomadas fuera del país. Recuperar una capacidad de ese tipo, una vez perdida, no solo sería mucho más costoso: podría volverse directamente inviable.

Equipo de redacción de Futuros Mejores

Lucía Cirmi
Haroldo Montagu
Mara Pedrazzoli
Leandro Mora Alfonsín
Breno Nunes Chas
Ernesto Mattos
Tomas Lukin
Daniela Maciel
Juan Manuel Ottaviano
Lisandro Rodríguez Cometta

Violeta Guitart
Santiago Colque
María Belén Puzzi
Cristian Silva
María Eugenia Marano
María von Zechau
Chiara Maestri
Iara Carbotti
Luciana Merialdo

Futuros Mejores es una organización de jóvenes profesionales con experiencia en la gestión pública. Nos propusimos elaborar un programa económico alternativo para la Argentina con el objetivo de discutir ideas por sobre nombres.

FUTUROS
MEJORES

Friedrich
Ebert 
Stiftung