

Capítulo 12. Las siete decisiones

Siete decisiones. Ninguna requiere un ministerio nuevo, un subsidio, una garantía del Estado ni una ley nueva para empezar, porque el Contrato se apoya en el régimen de incentivos vigente, que ya da estabilidad por treinta años; solo la forma definitiva de la Mesa, la que sobrevive a un cambio de gobierno, se vota después. Todas se pueden empezar el lunes y verificar en un año. Las pruebas son hitos que se pueden ver, no promesas. Es la lista pegada en la heladera: corta, visible, con quién hace qué.

Maipú, 5 de abril de 1818

Chacabuco había sido la prueba. Maipú fue la decisión.

Catorce meses después de la primera victoria, con el ejército reorganizado tras una derrota en Cancha Rayada, San Martín enfrentó a las fuerzas realistas en los llanos de Maipú con unos cinco mil hombres y veintiún cañones. Al terminar el día, el poder español en Chile había dejado de existir. El abrazo con O'Higgins después de la batalla es una de las imágenes más repetidas de la historia argentina.

Lo que casi nadie cuenta es lo que hizo San Martín a la mañana siguiente: no festejó. Empezó a preparar Perú. Una victoria que no se convierte en la siguiente etapa es una anécdota. Este capítulo es la mañana siguiente.

En una frase. *El camino es privado en el capital, público en las reglas y argentino en el resultado. Siete decisiones, un responsable, un costo y una prueba a doce meses cada una.*

Las siete, una por una. Qué es, por qué, quién, cuánto cuesta y cómo se sabe que se cumplió.

Una aclaración que vale para las siete: una prueba sin dueño y sin fecha de publicación es un deseo. Por eso cada una dice qué se mide y quién lo publica; todo, cada trimestre. El mapa, la Secretaría de Energía con CAMMESA. El tablero de etapas, la Mesa. Las

horas de cómputo entregadas, el organismo que corre el concurso. El empleo formado y el agua, el proyecto, en la misma página. Las exportaciones de conocimiento, el INDEC, que ya lo hace. Si algo no tiene dueño escrito, no se cumple.

Decisión 1. Mapa Nacional de Energía y Cómputo. Un mapa público, actualizado cada trimestre, de dónde hay potencia firme, cuánta capacidad de transporte queda en cada nodo, dónde llega la fibra y con qué redundancia, dónde hay agua, qué tramos de costa permiten refrigerar con agua de mar, y cuántos centros de datos existen y de qué tamaño; con el cuadro trimestral del capítulo 3 (generación y demanda por región, energía recortada, gas venteado, precio en boca de pozo), en formato abierto y descargable y las cuatro columnas del capítulo 2 para las seis piezas. Por qué: sin el mapa, cada anuncio es una apuesta y cada provincia negocia a ciegas. Quién: la Secretaría de Energía y CAMMESA, con las provincias y ARSAT. Cuánto cuesta: casi nada; la información existe, repartida en organismos y expedientes. Prueba a doce meses: el mapa en línea, con la primera actualización trimestral hecha y el número de megavatios de cómputo conectados publicado.

Decisión 2. Primer Cruce, el piloto de 50 megavatios. La Nación no compra el centro ni la energía: adjudica por concurso el acceso al pliego del Contrato con prioridad de conexión y la primera compra de Horas de Cómputo Argentinas; el suelo y la energía los pone la provincia y el privado. Un único piloto elegido por concurso público entre sitios que puedan demostrar potencia firme contratable, solicitud de conexión presentada, fibra redundante y agua sin conflicto, con evaluación pública a los dieciocho meses de operación que decida el paso a 200. El concurso se abre con la solicitud de conexión presentada, no aprobada, porque la aprobación formal tarda más de un año. Por qué: un salto de 6,5 a 500 megavatios sin escalón no lo dio nadie en el continente, y el país tiene entre 0,25 y 0,5 gigavatios firmes a construir en el sur, entre cinco y diez veces el piloto. Quién: la Nación con una provincia, seleccionada por criterios publicados antes de conocer los candidatos. Cuánto cuesta: al privado, entre 500 y 750 millones de dólares de obra; al Estado, el concurso, la primera compra de horas, que es la partida de la decisión 4, y el incentivo del RIGI que ya existe, al menos 4 a 9 millones de dólares por año en ganancias resignadas sobre la obra sola (cálculo 18). Prueba a doce meses: concurso publicado y sitio adjudicado con contrato firmado.

Decisión 3. Contrato del Nuevo Cruce. Un pliego estándar, público, igual para Nación y provincias, que todo proyecto de cómputo firma para acceder al régimen, además de los requisitos que la ley ya fija. La estabilidad tributaria, aduanera y cambiaria por treinta años la da el RIGI, que es ley; el pliego agrega lo que el RIGI no pide: reserva de cómputo, metas de empleo y arraigo, y una salida ordenada, en un contrato de adhesión que el inversor firma para entrar. Cinco cláusulas que los capítulos fueron escribiendo:

conexión y respaldo firme pagados por el proyecto, con demanda flexible en las horas críticas (capítulo 3); un contrato de compra de cómputo firmado, no una carta de intención, antes de cualquier prioridad de conexión o beneficio (capítulo 10); hitos públicos, con el beneficio aprobado antes, como hace el RIGI, y perdido si la inversión no se ejecuta en el plazo comprometido (capítulo 4); arraigo, con reserva de cómputo, ingeniería local, fibra abierta con acceso a terceros, transparencia y beneficios condicionados (capítulo 5); y revisión trienal de metas y salida escrita el día uno (capítulo 7). Más las tres salvaguardas del capítulo 5, que no son cláusulas sino condiciones de aprobación: que la obra eléctrica la pague el proyecto y no la tarifa, que ningún sitio dependa de un solo cliente, y una reserva de cierre desde el primer año. Por qué: es la diferencia entre Noruega y Tierra del Fuego, entre Costa Rica e Irlanda. Quién: el Ministerio de Economía escribe el pliego; las provincias lo adoptan. Cuánto cuesta: nada; es un documento de diez páginas. Prueba a doce meses: el primer contrato firmado con las cláusulas y el pliego adoptado por tres provincias.

Decisión 4. Horas de Cómputo Argentinas. La reserva de la decisión 3 convertida en programa: entre el dos y el cinco por ciento de la capacidad de cada proyecto, en horas de procesador medidas por tipo de acelerador, entregadas como servicio de nube con aislamiento y no como fierro aparte, asignadas por concurso a universidades, investigadores, pymes y organismos públicos, con precio tope y un informe trimestral de cuántas horas se entregaron y a quién; el porcentaje definitivo se fija después de doce meses de comprar horas en el mercado y medir la demanda. Por qué: Brasil escribió el diez por ciento, India subsidia la hora a menos de un dólar, y una reserva que no se mide es un adorno. Quién: la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, con un jurado de universidades y cámaras. Cuánto cuesta: al Estado, el costo administrativo del concurso y, si se empieza con capacidad alquilada, una partida presupuestaria propia; las horas las pone el proyecto. Prueba a doce meses: reglamento publicado y primera convocatoria abierta, aunque el piloto no opere todavía; se puede empezar con capacidad alquilada.

Decisión 5. Arsenal de Capital Humano y Red de Retorno. Con una meta arriba de todo, la Meta Cero Retroceso del capítulo 8: volver en PISA 2029 a los 379 puntos de 2018 en Matemática y bajar del 76 al 69 por ciento los estudiantes por debajo del nivel mínimo, medido cada año con las pruebas Aprender y publicado por provincia. Adentro, la Escuela del Arsenal: núcleo de matemática actualizado con formación docente paga, con puntaje acordado con las provincias; veinte escuelas técnicas con orientación en datos el primer año, con línea de base medida, y trescientas a tres años solo si las veinte superan las metas, en régimen dual por convenio, con tutor pago dentro de la empresa; títulos intermedios a los dos años, para que el estudiante que consigue trabajo no deje la

carrera; una regla de propiedad intelectual acordada con las universidades; y horas de cómputo para la docencia; más cursos de meses para operadores, electricistas, técnicos en refrigeración, ingenieros de redes y evaluadores de modelos en castellano. Afuera, una Red de Retorno que no pide volver: registro voluntario de argentinos en el exterior y una sola obligación, una puerta abierta por año, medida en un tablero público. Por qué: Corea y Taiwán demostraron que la gente vuelve cuando hay laboratorio; India, que la diáspora empuja desde afuera; y ningún país fabricó inteligencia sin arreglar la matemática de la escuela. Quién: el Ministerio de Educación con las provincias y el INET para la escuela; universidades y cámaras para los cursos; la Cancillería para la red. Cuánto cuesta: formación docente y convenios, no ladrillos; la red, una plataforma y dos personas. Prueba a doce meses: núcleo de matemática adoptado por diez provincias, veinte escuelas con la orientación, regla de propiedad intelectual acordada con las universidades y adoptada por las primeras, primer llamado de horas para docencia, red lanzada con su tablero.

Decisión 6. Seis Misiones. Seis proyectos, uno por sector (agro, energía, finanzas, salud, Estado y castellano en el aula), con un problema con nombre, una meta numérica, un responsable con nombre y doce meses, con evaluador independiente y resultado publicado, bueno o malo. Por qué: la inteligencia sirve aplicada a un problema que alguien paga por resolver; la Argentina ya tiene casos que funcionan y le falta medirlos con el método de Escocia, no con el comunicado. Quién: las cámaras sectoriales con el organismo público que corresponda a cada una. Cuánto cuesta: lo que cuesta cada piloto, en general poco, más el evaluador. Prueba a doce meses: seis tableros públicos con nombre, meta, evaluador y resultado.

Decisión 7. Mesa del Cruce. Una mesa de coordinación permanente, sin ministerio nuevo, con presupuesto propio publicado como una línea visible, con un consejo técnico designado por períodos que no coincidan con el calendario electoral, y con silla y voto para las provincias que ponen el recurso en la elección del sitio y en el balance de agua. Cuatro funciones: mantener vivo el mapa de la decisión 1 (capítulo 2); publicar el tablero de las doce etapas de cada proyecto estratégico (capítulo 4); custodiar el pliego de la decisión 3, arbitrar sus revisiones y publicar cada año el costo fiscal del régimen para el cómputo, proyecto por proyecto (capítulo 7); y negociar hacia afuera los acuerdos regionales de cómputo y castellano (capítulo 11). Por qué: lo que la ley minera de 1993 tuvo por accidente, sobrevivir a los gobiernos, la mesa lo tiene por diseño. Quién: la Jefatura de Gabinete la convoca; el consejo técnico la sostiene. Cuánto cuesta: los sueldos de un equipo de veinticinco personas y una plataforma, del orden de cinco millones de dólares por año (cálculo 20). Nace por decreto; su forma definitiva, la que

sobrevive a un cambio de gobierno, se decide después. Prueba a doce meses: cuatro reuniones con acta pública, tablero de etapas publicado y primer convenio regional firmado.

Cómo se leen juntas. *Las siete no son una lista sino una secuencia, y el orden importa.*

El mapa y la mesa se hacen en tres meses. El mapa casi no cuesta; la mesa cuesta del orden de cinco millones de dólares por año. Son el terreno y las reglas del juego. El contrato y las horas argentinas se escriben en el mismo trimestre: son las condiciones que protegen al país. El arsenal y las misiones arrancan en el segundo semestre: son la gente y los primeros productos. Y el piloto, la única decisión que involucra dinero grande, se lanza cuando las otras seis ya existen, porque entonces el que llega sabe exactamente a qué se compromete. Hay una condición externa que no es decisión de esta lista y que la Mesa vigila desde el primer tablero. Es el llamado a licitación con fecha del corredor patagónico de alta tensión, la obra del capítulo 3 sin la cual el tercer escalón no llega.

Doce meses. Un mapa, una mesa, un pliego, un programa de horas, una escuela, seis misiones y un concurso. Nada de eso depende de quién gobierne en 2027. Todo eso le sirve a quien gobierne en 2027.

Infografía 29. Las siete decisiones: qué, quién, cuánto y cómo se sabe que se cumplió

Cada una dice qué se mide y quién lo publica, cada trimestre.

DECISIÓN	QUIÉN	CUÁNTO CUESTA	PRUEBA A DOCE MESES
1. Mapa Nacional de Energía y Cómputo	Secretaría de Energía y CAMMESA, con provincias y ARSAT	Casi nada	El mapa en línea, con su primera actualización trimestral
2. Primer Cruce, piloto de 50 MW	Concurso público; suelo y energía de provincia y privado	500 a 750 millones, los paga el privado	Concurso adjudicado a un sitio con potencia firme contratable, conexión solicitada, fibra y agua
3. Contrato del Nuevo Cruce	La Mesa lo custodia	Cero: es un documento	Pliego publicado y firmado por el primer proyecto
4. Horas de Cómputo Argentinas	Secretaría de Innovación, con jurado	El costo del concurso	Doce meses comprando horas en el mercado y midiendo quién las usa; informe trimestral
5. Arsenal y Red de Retorno	Educación, provincias, universidades	1 a 2 millones el primer año	Veinte escuelas con línea de base medida; registro de la Red abierto
6. Seis Misiones	Cámaras con el organismo de cada sector	1,2 a 2,4 millones en evaluadores	Seis tableros públicos con nombre, meta, evaluador y resultado
7. Mesa del Cruce	Consejo técnico; silla y voto provincial	3,5 a 6 millones por año	Presupuesto publicado como línea visible y primer semáforo trimestral, aunque esté en rojo

Una prueba sin dueño y sin fecha de publicación es un deseo. Si algo no tiene dueño escrito, no se cumple. Ninguna de las siete requiere ley nueva; la Mesa nace por decreto y su forma definitiva se decide después.

Fuentes: capítulo 12 de El Nuevo Cruce; cálculos 14, 18 y 20 del anexo. Datos al 30 de septiembre de 2026.

Infografía 29. Las siete decisiones: qué, quién, cuánto y cómo se sabe que se cumplió.

¿Quién hizo cada una de estas siete? Ninguna de las siete decisiones es un invento argentino. Todas están hechas en otra parte, y eso es la mejor noticia de esta propuesta.

1. El mapa: Chile, con la herramienta digital de su Plan Nacional de Data Centers, que junta energía, suelo y conectividad en una sola vista (2024).
2. El piloto chico antes del grande: los Emiratos, que acordaron cinco gigavatios y arrancaron por una primera etapa de doscientos megavatios; y Querétaro, en México, que pasó de un edificio a un campus en tres años.
3. El contrato con condiciones escritas: Brasil, con su régimen promulgado en septiembre de 2026; Irlanda, con la condición de conexión publicada y aplicada parejo; Noruega, que puso condiciones antes de recibir la inversión.
4. La reserva de cómputo: India, que no compró procesadores y licitó capacidad privada para subsidiar el acceso; y Chile, que dejó capacidad reservada para investigación dentro de su plan.
5. El talento: Alemania, con la formación dual; Taiwán y Corea, que hicieron volver a los suyos con proyectos a su escala; Finlandia, que formó al dos por ciento de su población con un curso gratuito.
6. Las misiones con dueño y cifra: Estonia, con un asistente de Estado usado por veintiuna organizaciones públicas; Suecia, con cinco programas que tienen dueño, cifra y fecha; y Flandes, que publica hasta el proyecto que se detuvo.
7. El tablero y la mesa: el Reino Unido, que publicaba el semáforo de 189 obras grandes en su informe de 2025 y 2026, y desde abril de 2026 redujo la cartera a unos 80 proyectos; Chile, con su oficina de seguimiento de proyectos y ventanilla única de permisos.

Cada uno de esos casos tiene su entrada en el Anexo de Datos, con fuente y enlace. Lo que sigue no es descubrir cómo se hace. Es firmar.

¿Qué lo frena? Tres obstáculos: la lista que no se pega, la mudanza con casamiento y el techo que se arregla cuando pare de llover.

La lista que nunca se pega en la heladera. La dispersión: muchas ideas, ningún dueño, cada una en un cajón distinto. La Argentina tiene una colección de planes que nunca se ejecutaron porque nadie los pegó a la vista con un nombre al lado. Cómo se destraba: siete decisiones, siete responsables, siete pruebas a doce meses, en una sola página pública.

Mudarse, casarse y cambiar de trabajo el mismo mes. Querer hacer las siete a la vez y a lo grande. El orden de arriba existe para eso: primero lo gratis y rápido, después las condiciones, después la gente y los productos, y al final el dinero grande. Cómo se destraba: respetar la secuencia aunque el anuncio grande sea tentador.

Esperar que pare de llover para arreglar el techo. Esperar el gobierno correcto, la ley correcta, el año correcto. Cómo se destraba: empezar el lunes con la que no cuesta nada, el mapa.

Cómo lo calculamos: Las cuentas propias de este capítulo están enteras en el Anexo de cálculos: cálculo 18, el costo fiscal del paquete, y cálculo 19, la comparación con lo que cuesta el piloto.



Datos actualizados, correcciones y novedades del libro:
www.waroftheecosystems.com

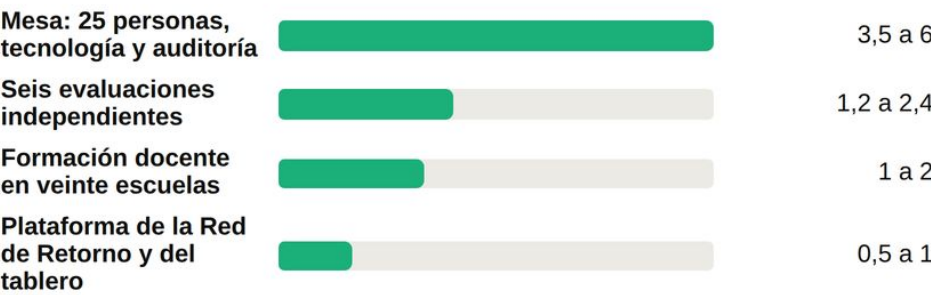
Infografía 30. Cuánto le cuesta al Estado el paquete, contra lo que cuesta el piloto

Unidades de millones, no miles de millones: menos de una décima parte de la obra que hace posible. El costo escondido es el incentivo tributario, y se dice.

🕒 EL PAQUETE PÚBLICO DEL PRIMER AÑO CONTRA LA OBRA QUE HACE POSIBLE (MILLONES DE DÓLARES)



🕒 DE QUÉ SE COMPONE EL PAQUETE PÚBLICO (MILLONES, PRIMER AÑO)



0,8 a 2,4 %

de la obra del piloto cuesta el paquete público el primer año; 2,7 a 7,2 por ciento con cinco años de oficina

4 a 9

millones por año, como piso, cuesta el incentivo del RIGI sobre la obra sola (35 contra 25 por ciento de ganancias); más con los procesadores

15 a 30

millones por año a régimen, cuando la formación docente llegue a trescientas escuelas

Las cuatro partidas son supuestos declarados, no un presupuesto; el que tenga mejores números puede reemplazarlos. Fuentes: cálculos 14, 18, 19 y 20 del anexo; Ley 27.742 (ficha 44); Ley 27.630. Datos al 30 de septiembre de 2026.

Infografía 30. Cuánto le cuesta al Estado el paquete, contra lo que cuesta el piloto.

Cuaderno de campaña

Dubái, de madrugada. Escribiendo el libro anterior.

Cuando escribí sobre cómo una estrategia se convierte en órdenes que la gente puede ejecutar, la conclusión más útil fue también la más simple: una estrategia que no cabe en una página no se ejecuta. Se discute, se presenta, se archiva. Las que se ejecutan tienen un dueño, una fecha y una forma de saber si se cumplieron.

Por eso este capítulo cabe en pocas páginas, y por eso cada decisión termina con una prueba que cualquiera puede abrir en internet dentro de un año. No es una lista de deseos. Es una orden de marcha.

Hay una prueba más, y es la única que importa a largo plazo: un logro vale si sobrevive a la persona que lo puso en marcha. Cuando termino un trabajo, la capacidad queda; el equipo es dueño del plan y se mueve sin mí. Las siete decisiones tienen que pasar esa prueba. Si dependen de un nombre, de un ministro o de un gobierno, no son decisiones. Son anuncios. Las reglas personales que hacen posible ese tipo de trabajo están al final, en el Epílogo.

Para usted

Si trabaja en el Estado: elija la decisión que está en su área y hágala aunque las otras seis no avancen. El mapa solo ya cambia la conversación.

Si tiene una empresa: el contrato y las horas argentinas son las reglas con las que va a competir; léalas antes de que se escriban y opine.

Si es ciudadano: guarde las siete pruebas a doce meses. En septiembre de 2027, ábralas una por una. Las que no existan son las que hay que reclamar.

Lo que no propone esta propuesta. *Conviene decirlo, porque lo van a preguntar.*

Esta propuesta no propone siete cosas: una supercomputadora estatal, un modelo de lenguaje nacional, fabricar chips, un ministerio de inteligencia artificial, subsidios a la electricidad para centros de datos, garantías soberanas, ni que el Estado sea socio de un proyecto privado.

Cada una de esas ideas tiene defensores serios y ejemplos en el mundo. Esta propuesta las miró, con sus números, y concluyó que para un país con poco capital, capital caro y reglas que cambiaron muchas veces, hay un camino más corto y más barato.

Cierre

Las siete decisiones son el galpón de Mendoza: nada de lo que hay adentro sale en la foto, y sin eso no hay foto. No son épicas: son un mapa, un piloto, un contrato, un programa de horas, un arsenal de gente formada, seis misiones y una mesa. Cualquiera de ellas se puede empezar el lunes. Ninguna necesita un héroe. Y esa es la mejor parte: por primera vez, hacerlo bien no depende de que aparezca alguien extraordinario, sino de que muchos ordinarios se pongan de acuerdo en el orden.

Si llegó hasta acá, ya tiene más información sobre este tema que la mayoría de las personas que van a decidir sobre él. Eso le da una responsabilidad chica y concreta: la próxima vez que escuche un anuncio, pregunte en qué etapa está. La próxima vez que escuche "energía barata", pregunte si llega. La próxima vez que escuche "inversión histórica", pregunte por la condición. Un país donde un millón de personas hace esas tres preguntas no necesita que esta propuesta tenga razón. Se cuida solo.

Máxima del Nuevo Cruce

Maipú no se ganó el 5 de abril de 1818. Se ganó antes, en los veintiocho meses de Mendoza, en un galpón, con las campanas de las iglesias.

Para que usted responda

1. Copie las siete decisiones en una hoja. Al lado de cada una escriba un nombre: quién, en su provincia o en su organización, podría hacerse cargo.

2. ¿Cuál de las siete puede empezar usted, aunque sea en chico, esta semana?

3. Anote la fecha de hoy y las siete pruebas a doce meses. Ponga un recordatorio para dentro de un año.

4. ¿Qué le diría a alguien que dice que "en la Argentina esto nunca va a pasar"? Use un ejemplo de estas páginas que sí pasó.



Datos actualizados, correcciones y novedades del libro:
www.waroftheecosystems.com