

Capítulo 13. La orquesta, el equipo y el portaaviones

Las siete decisiones del capítulo anterior no fallan por estar mal escritas. Fallan porque nadie las mueve. Una orquesta, un equipo y la cubierta de un portaaviones tienen el mismo problema y lo resolvieron igual: alguien mira el conjunto, ordena la secuencia y responde por el resultado. Es un puesto de gestión, técnico y sin color político, y su única vara es que los proyectos pasen del papel a la obra. Es el último eslabón que le falta a esta propuesta.

Mendoza, 19 de enero de 1817. Seis columnas, seis pasos

El cruce no fue una fila de hombres subiendo un cerro. Fueron seis columnas por seis pasos distintos de la cordillera, y esa es la parte que casi nunca se cuenta.

Dos columnas llevaban el peso: la de San Martín por el paso de Los Patos y la de Las Heras por Uspallata, con la orden de juntarse para atacar el valle de Aconcagua. Las otras cuatro, por el Portillo, el Planchón, Guana y Comecaballos, iban a distraer, a ocupar pueblos y a levantar el sur de Chile. Una de ellas era de ochenta infantes y veinticinco granaderos. Ciento cinco hombres, a cientos de kilómetros del ejército, con una misión propia ⁶.

Pensemos en el problema. Seis grupos, sin radio, sin teléfono, sin mapas confiables, separados por montañas de más de cuatro mil metros, que tenían que salir en fechas distintas para llegar a destinos distintos en días parecidos. Si una columna se adelantaba, avisaba al enemigo. Si se atrasaba, no distraía a nadie. Si la principal llegaba antes de tiempo, peleaba sola.

Salió bien. El 12 de febrero, veinticuatro días después, la batalla de Chacabuco duró una mañana.

Eso no fue coraje. Fue coordinación.

En una frase. *Una orquesta con los mejores músicos del mundo y sin director no hace música: hace ruido. La Argentina tiene los músicos, tiene las partituras escritas en el capítulo anterior, y no tiene quién marque el compás.*

Qué significa coordinar, dicho con cosas que se ven

Coordinar se usa mucho y casi nunca se define.

Una orquesta sinfónica tiene noventa personas que saben tocar mejor que el director. El director no toca ningún instrumento. Su trabajo es decidir quién entra, cuándo entra y con cuánto volumen, y sostener el tiempo cuando la música se complica. Sin él cada músico toca bien y el resultado es inescuchable.

Un equipo de fútbol tiene once jugadores que corren más rápido que el entrenador. El entrenador decide la forma, los relevos y qué se hace cuando el plan no funciona a los veinte minutos.

Un portaaviones es el caso más extremo que conozco. Sobre una pista de trescientos metros aterriza un avión cada cuarenta y cinco segundos, mientras otros cargan combustible y munición a metros de distancia, con cientos de personas moviéndose en cubierta. Nadie improvisa. Cada chaleco de color tiene una función, cada movimiento tiene una secuencia, y hay una sola torre que ordena la cubierta. La razón no es la burocracia: es que un error de coordinación ahí mata gente.

Los tres casos tienen la misma estructura. Piezas buenas, una sola cabeza coordinando, reglas conocidas por todos, y una medición en tiempo real de lo que está pasando.

Lo que a la Argentina le falta no es ninguna de las piezas de los doce capítulos anteriores. Le falta la torre.

Las cinco funciones del que coordina

La disciplina que estudia esto tiene nombre y bibliografía: estrategia de ecosistemas. Se enseña en escuelas de negocios y se practica todos los días en la industria tecnológica, donde ninguna empresa fabrica sola lo que vende. Sus conclusiones, traducidas a un país, son cinco tareas concretas, y ninguna es dar órdenes.

Primera, el padrón. Saber quién está, qué tiene y qué le falta. Es la decisión 1 de esta propuesta, y sin ella todo lo demás es conversación.

Segunda, el emparejamiento. Presentar a los que ya deberían haberse conocido. La generadora con la universidad, la universidad con la empresa que necesita ese laboratorio, la provincia con el integrador que sabe instalar. Nadie en la Argentina tiene hoy esa tarea en su descripción de puesto.

Tercera, la secuencia. Decidir qué va primero. No es un detalle administrativo: es la diferencia entre el gasoducto que se hizo en 514 días y el anuncio que lleva cuatro años con cuatro socios distintos, los dos casos del capítulo 4.

Cuarta, el tablero. Publicar el estado de cada pieza, con semáforo, como hace el Reino Unido con sus obras grandes. Lo que no se publica no se corrige.

Quinta, la continuidad. Aguantar el plan cuando cambia el gobierno, el ministro o el humor. Uruguay hizo lo mismo durante casi veinte años con las computadoras en la escuela y por eso le rindió.

Ya lo dije en el capítulo 6 y lo repito porque va contra la intuición política: ocho o doce socios alineados valen más que doscientas firmas en una foto. El que arma ese núcleo y lo sostiene no manda: coordina, y responde por el resultado.



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

Infografía 31. Las cinco funciones del que coordina

Ninguna es dar órdenes. Son cinco tareas concretas que hoy no están en la descripción de puesto de nadie en la Argentina.

1



El padrón

Saber quién está, qué tiene y qué le falta. Es la decisión 1; sin ella todo lo demás es conversación.

2



El emparejamiento

Presentar a los que ya deberían haberse conocido: la generadora con la universidad, la provincia con el integrador. Nadie tiene hoy esa tarea en su puesto.

3



La secuencia

Decidir qué va primero. Es la diferencia entre el gasoducto que se hizo en 514 días y el anuncio que lleva cuatro años con cuatro socios.

4



El tablero

Publicar el estado de cada pieza, con semáforo, como hace el Reino Unido con sus 189 obras grandes. Lo que no se publica no se corrige.

5



La continuidad

Aguantar el plan cuando cambia el gobierno, el ministro o el humor. Uruguay lo hizo casi veinte años con las computadoras en la escuela.





Con controles

Quien promueve no sanciona; actas públicas; registro de reuniones; consejo técnico por períodos que no coinciden con el calendario electoral.

La disciplina tiene nombre: estrategia de ecosistemas. Ocho o doce socios alineados valen más que doscientas firmas en una foto. El que arma ese núcleo no manda: coordina, y responde por el resultado.

Fuentes: capítulo 13 de El Nuevo Cruce; Gasoducto Perito Moreno (ficha 29); NISTA, cartera de obras del Reino Unido (fichas 108 y 139); Plan Ceibal (ficha 205). Datos al 30 de septiembre de 2026.

Infografía 31. Las cinco funciones del que coordina.

Gestión profesional, con controles, y una sola vara: que las cosas sucedan

Este es el punto donde la propuesta se gana o se pierde.

Lo que este capítulo pide no es un cargo político, ni un funcionario con proyecto propio, ni un asesor con agenda. Pide un puesto profesional de gestión, con una única obligación: que los proyectos pasen del papel a la obra y de la obra a la operación. No opina sobre el modelo de país ni reparte beneficios. Pero coordinar reparte poder aunque no reparta plata, porque ordena la secuencia, propone sitios y decide qué va primero. Por eso el puesto no puede ser apolítico. Puede ser profesional y controlado, que es otra cosa: el que promueve un proyecto no lo evalúa ni lo sanciona, cada reunión con un actor de la mesa queda registrada, y las actas se publican. Mide, conecta, ordena y publica el estado, a la vista de todos.

Eso exige cuatro candados escritos, y los cuatro son administrativos.

1. Ingreso por concurso público, con antecedentes verificables en coordinar actores que no le responden, y con la terna publicada antes de la designación.
2. Dedicación exclusiva e inhabilitación mientras dure el mandato y por un plazo posterior: el que coordina no puede ser proveedor, ni socio, ni asesor de ninguno de los actores de la mesa.
3. Mandato escalonado, que no empiece ni termine con un período de gobierno, y remoción solo por causa escrita y publicada.
4. Una sola forma de evaluarlo, y es la más incómoda para cualquiera: el semáforo trimestral de las siete decisiones. Si a los doce meses no hay concurso publicado, contrato firmado y primera convocatoria de horas de cómputo abierta, la gestión falló, sin importar cuántas reuniones haya tenido.

Y una prohibición que vale para los trece capítulos de esta propuesta: nada de esto se decide por afinidad partidaria. El mapa no tiene color político. El pliego tampoco. Una obra eléctrica tarda cinco años y un centro de cómputo se amortiza en quince: los dos duran más que cualquier gobierno, y por eso tienen que poder sobrevivir a todos.

La visión completa es la otra mitad del puesto. Ver la cadena entera, de la boca de pozo al modelo en castellano, y no un eslabón. Quien mira un solo eslabón optimiza su parte y rompe el conjunto: es lo que pasa hoy, y no por mala fe, sino porque nadie tiene el conjunto en su descripción de puesto.

Y la plata, ¿dónde aparece?

Una propuesta que no contesta esta pregunta es una declaración de buenas intenciones.

La riqueza no la crea el centro de datos. La crea la cadena que se arma alrededor, y la cadena solo se arma si alguien la coordina. Se ve en tres lugares.

Uno, el trabajo. La economía del conocimiento ya emplea a unas 285.000 personas en blanco en la Argentina, la cifra del capítulo 1. Esos son puestos que pagan en dólares y no dependen del clima.

Dos, la exportación. Esa misma economía es, con la cifra que dio el capítulo 1, el tercer complejo exportador del país, detrás del agro y de la energía.

Tres, la provincia. Un piloto de 50 megavatios necesita electricistas, refrigeración, seguridad, mantenimiento y logística locales durante dos años de obra, y una universidad a menos de una hora para la gente que lo va a operar después.

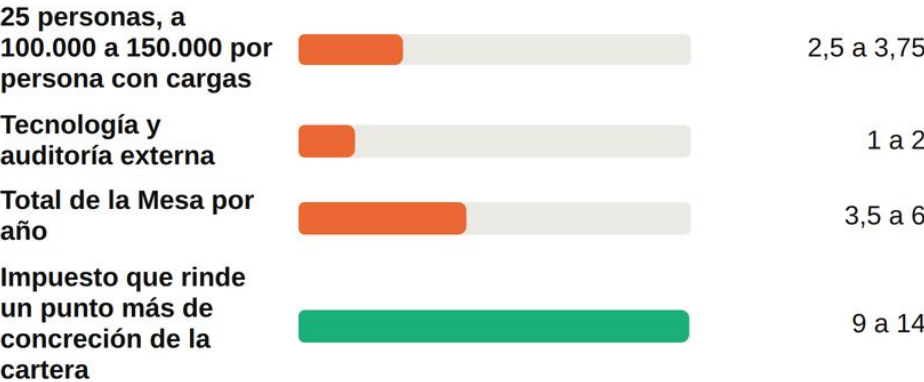
La diferencia entre la sucursal del capítulo 5 y la riqueza de este capítulo es una sola cosa, y no es la inversión: es si alguien se ocupó de conectar el proyecto con la economía que lo rodea. Irlanda tiene la prueba más clara. Su agencia de inversiones informó para 2025 más de 312.000 puestos en las empresas que atiende, cerca del once por ciento del empleo del país, con más de 1.800 empresas. El cincuenta y siete por ciento de las inversiones del año se colocó fuera de Dublín. Ese último número no es casualidad ni mercado: es un objetivo de la agencia, medido y publicado todos los años. Alguien se ocupó de que la inversión saliera de la capital ¹⁵⁵.

¿Y se paga? El cálculo 21 del anexo dice que la oficina se paga sola si logra que se construya un punto más de lo que se anuncia. Ese punto es una apuesta, no una prueba: nadie puede demostrar de antemano que la coordinación lo consiga. Lo que sí se puede es medirlo: en doce meses, cuántos de los proyectos anunciados avanzaron una etapa. Si no avanzan, la oficina no se pagó, y el tablero lo va a mostrar.

Infografía 32. La Mesa: 25 personas, unos 5 millones por año, y qué compra ese gasto

La única objeción presupuestaria que va a recibir esta decisión es por qué gastar en una oficina y no en una obra. Esta es la respuesta, con su supuesto a la vista.

☹ QUÉ CUESTA LA MESA Y QUÉ COMPRA (MILLONES DE DÓLARES POR AÑO)



46.400

millones de dólares es la cartera anunciada de centros de datos; un punto porcentual son 464 millones de inversión de una sola vez



1,5 a 4 veces

se paga la oficina por año si logra que se construya un punto más de lo anunciado; con medio punto, todavía se paga



1 supuesto

atribuirle ese punto a la coordinación es una apuesta, y es el supuesto que hay que discutir

Supuestos: resultado operativo del 8 al 12 por ciento sobre la inversión y ganancias al 25 por ciento del RIGI. No cuenta empleo, exportaciones ni otros impuestos, así que el rendimiento real es mayor. Fuentes: Industrial Info Resources, cartera (ficha 92); cálculos 18, 20 y 21 del anexo. Datos al 30 de septiembre de 2026.

Infografía 32. La Mesa: 25 personas, unos 5 millones por año, y qué compra ese gasto.

¿Quién lo hizo bien? Cuatro casos le pusieron nombre, mandato y firma a la coordinación, y uno de ellos es latinoamericano. Ninguno lo dejó librado a la buena voluntad de los organismos.

1. Los Emiratos, donde vivo, son el caso más rápido y el más discutido, y conviene mirarlo con precisión y no con admiración. El 22 de enero de 2024 el gobernante de Abu Dhabi emitió una ley que creó un consejo para la inteligencia artificial y la tecnología avanzada. Su encargo es desarrollar y aplicar las políticas, la infraestructura y las inversiones del emirato en esa materia. Lo presiden el jeque Tahnoon bin Zayed y, como vicepresidente, el jeque Khaled bin Mohamed ¹⁵⁶. Traducido a nuestro vocabulario: pusieron la coordinación por ley, con jerarquía de primera línea y mandato escrito. El campus de cinco gigavatios anunciado en mayo de 2025, con socios, sitio y fecha de primera etapa, es la consecuencia de eso, no la causa ¹⁵.

2. Japón hizo la versión parlamentaria, que es la que más se parece a lo que la Argentina puede hacer. El 28 de mayo de 2025 sancionó su primera ley específica sobre inteligencia artificial. Es una ley de promoción, sin multas, y eso hace que se entienda mal: lo que hace, y es lo único que importa acá, es obligar al gobierno a tener un plan básico aprobado y crear una jefatura central que responda por él. El segundo plan se aprobó por decisión de gabinete el 14 de julio de 2026. Incluye por escrito el compromiso de promover centros de datos, asegurar el cómputo para investigación, y revisar periódicamente las previsiones de demanda eléctrica para garantizar el suministro. Una ley que no prohíbe nada y obliga al Estado a tener un plan y un responsable.

3. Irlanda hizo lo mismo sin petróleo y sin príncipes, y hace casi sesenta años. Su agencia de inversiones tiene una función, presupuesto propio, oficinas en el exterior y metas públicas, entre ellas la proporción de inversiones que deben ir al interior del país. Una sola institución que hace una sola cosa desde 1969: buscar empresas, una por una, y ubicarlas donde el país quiere que estén.

4. Costa Rica es el caso latinoamericano, y el que más se parece a lo que se propone acá. Su agencia de atracción de inversiones, CINDE, nació en 1982 como una organización privada, apolítica y sin fines de lucro, y lleva más de cuarenta años haciendo una sola cosa: traer empresas de tecnología y conectarlas con proveedores y con gente formada. Es el país de Intel del capítulo 5. En 2023 la agencia contó 118 proyectos de inversión atraídos y más de cuatrocientas empresas de tecnología acompañadas en cuatro décadas ¹⁵⁷. Sobrevivió a cuatro décadas de gobiernos de todos los signos, y en mayo de 2023 el gobierno de turno le cortó el convenio de cooperación por razones de

presupuesto¹⁰². La agencia siguió trabajando ese mismo año, porque no dependía de un decreto. Esa es la lección para la Mesa: lo que sobrevive no es el cargo, es la función, con presupuesto propio y resultados publicados.

Cuatro caminos distintos, por decreto del gobernante, por ley del parlamento, por agencia estatal con presupuesto y por agencia privada con mandato público, y una sola conclusión: la coordinación no aparece sola. Se crea, se le pone un nombre y se le da una firma.

¿Qué lo frena? Tres obstáculos, y ninguno es la falta de talento para coordinar.

La comisión que se saca la foto y no se vuelve a juntar. Todos conocemos el grupo de vecinos del edificio que se arma con entusiasmo, se junta dos veces y después el chat queda en silencio. Una mesa sin mandato escrito, sin secretaría técnica y sin obligación de publicar termina así, siempre. Cómo se destraba: mandato por decreto, un informe trimestral obligatorio y un lugar donde se publica. Sin informe publicado, la mesa se disuelve sola a los seis meses.

Los seis directores para la misma orquesta. Cuando la coordinación se reparte entre cuatro ministerios y varias provincias, cada uno hace su parte bien y el conjunto no funciona. Cómo se destraba: una sola cabeza responsable, con las demás adentro de la mesa y no en paralelo. Coordinar no es tener reuniones: es que alguien responda por el resultado.

El director que se lleva la partitura cuando se va. Si la coordinación depende de una persona, un ministro o un gobierno, no es una institución: es una gestión. Cómo se destraba: consejo técnico designado por concurso y por períodos que no coincidan con el calendario político, con el plan, el padrón y el tablero en línea, de modo que el que llega encuentre el trabajo hecho y no la hoja en blanco.

Cómo lo calculamos: Las dos cuentas propias de este capítulo están enteras en el Anexo de cálculos: cálculo 20, cuánto cuesta la coordinación por año, y cálculo 21, qué compra ese gasto.

Cuaderno de campaña

Cuatro continentes, siempre el mismo trabajo.

Nunca fabriqué un producto. Lo que hice, en todos los lugares donde trabajé, fue conectar piezas que solas no alcanzaban: fabricantes con integradores, integradores con clientes, clientes con la gente capaz de sostener lo que habían comprado.

De eso me quedaron dos lecciones y las dos son incómodas para el que coordina. La primera es que no puede tener el mejor producto de la mesa. El día que empieza a competir con la gente que reunió, la gente se levanta y se va, y hace bien. La segunda es que el trabajo se mide por lo que sigue funcionando cuando uno ya no está. Si al irse el plan se detiene, no hubo coordinación: hubo dependencia.

También vi el fracaso, muchas veces, y casi siempre tenía la misma cara. No era el producto ni el mercado. Era alguien que se olvidaba de que la confianza se construye despacio y se gasta rápido: un gerente que un día decidía que los socios sobaban y al año siguiente no entendía por qué el teléfono no sonaba. Lo conté con más detalle en el capítulo 7; acá solo agregó que nunca vi a uno solo que lo viera venir.

Un país puede hacer lo mismo, con la diferencia de que el teléfono que deja de sonar es el de todos. Y también puede hacer lo contrario.

Para usted

Si trabaja en el Estado: la pregunta de este capítulo no es qué se hace, que ya está en el capítulo anterior, sino quién responde. Si la respuesta a "¿quién coordina esto?" son cuatro nombres, no hay nadie. Y el puesto que hace falta no es político: es de gestión, y se mide por obra terminada.

Si dirige una empresa: usted ya sabe lo que cuesta un proyecto sin dueño único. Ofrezca su gente para la mesa, y pida a cambio una sola cosa, que el tablero sea público.

Si tiene dieciocho años: coordinar es un oficio, se puede estudiar y está mucho mejor pago de lo que le van a decir. Se llama gestión de ecosistemas y en la Argentina lo hacen muy pocos.

Si vive afuera: la mesa necesita ojos en las capitales donde se toman estas decisiones. Eso se hace con una llamada por mes, desde donde esté.

La propuesta de este capítulo: quién mueve las siete decisiones

Este capítulo no agrega una octava decisión. Le pone un dueño a la séptima.

La Mesa del Cruce, tal como quedó escrita en el capítulo 12, es una mesa de coordinación permanente, sin ministerio nuevo y con presupuesto propio publicado como una línea visible. Acá se le agregan cuatro cosas, todas administrativas. La Mesa

nace por decreto; su forma definitiva, la que sobrevive a un cambio de gobierno, necesita ley.

1. Un responsable con nombre y con firma. Una persona a cargo, con los cuatro candados de arriba: concurso con terna publicada, dedicación exclusiva e incompatibilidades. No un cargo honorario, no un comité rotativo, no un premio político.
2. Una secretaría técnica chica y profesional, del orden de las veinticinco personas, dueña del padrón de la decisión 1 y del tablero de la decisión 7, con un costo del orden de cinco millones de dólares por año (cálculo 20) y el presupuesto publicado como una línea visible.
3. Un mandato que no coincida con el calendario político, con el consejo técnico designado por concurso y por períodos escalonados, para que el plan sobreviva a los cambios de gobierno. Y una silla con voto para las provincias que ponen el recurso, gas, viento o sitio, en dos decisiones: dónde va el piloto y si el balance de agua de cada proyecto se aprueba. Neuquén no va a ceder su gas para un piloto en Chubut sin voz en la decisión, y no debería.
4. Un informe trimestral obligatorio, publicado, con el estado de las siete decisiones y un semáforo por cada una, al estilo del tablero británico. Verde, ámbar o rojo, y el que está en rojo se explica.

La prueba a doce meses: que exista el decreto que crea la mesa con su mandato escrito, que el responsable esté designado por concurso, con la terna publicada, y que el primer informe trimestral con el semáforo de las siete decisiones esté publicado en una página que cualquiera pueda abrir. Si en septiembre de 2027 hay mesa pero no hay informe, la decisión no se tomó.

Cierre

Una aclaración final, para que no queden dudas sobre lo que este capítulo propone. No propone un salvador, ni una persona iluminada, ni un nombre. Propone un puesto técnico, con concurso, con incompatibilidades y con tablero público, que se juzga por una sola cosa: cuántos proyectos pasaron de la firma a la obra y de la obra a la operación. Si en doce meses no se mueve nada, el puesto falló y se cambia. Eso es gestión, y es lo contrario de la épica.

San Martín no ganó porque tuviera el mejor ejército de América. Tenía un ejército armado con campanas fundidas y mulas alquiladas. Ganó porque seis columnas separadas por cuatro mil metros de montaña salieron en fechas distintas y llegaron cuando tenían que llegar.

La Argentina de 2026 tiene el viento, el gas, la gente y el idioma. Tiene, desde el capítulo anterior, siete decisiones escritas con dueño, costo y prueba. Le falta la torre que ordene la cubierta: una persona responsable, una mesa con mandato, un tablero público y un informe que no se pueda esquivar.

Eso no cuesta una obra nueva del Estado. Cuesta un decreto y una firma.

Máxima del Nuevo Cruce

Las piezas no se conocen entre sí. Alguien tiene que presentarlas, y ese trabajo tiene nombre, sueldo y tablero.

Para que usted responda

1. En su organización, ¿quién responde por el resultado del conjunto y no por su propia parte? Escriba el nombre. Si no puede escribir uno solo, ahí está el problema.

2. De las cinco funciones del que coordina (padrón, emparejamiento, secuencia, tablero, continuidad), ¿cuál se hace hoy en su sector y cuál no se hace nunca?

3. Piense en el mejor equipo del que formó parte, en cualquier terreno. ¿Qué hacía el que coordinaba, exactamente? Escriba tres cosas concretas, no adjetivos.

4. Si mañana lo nombraran a usted en esa mesa, ¿cuál sería la primera llamada que haría, y a quién?
