

# EC

Revista de  
Administración y Economía

ISSN 2591-6696

AÑO IX  
OCTUBRE  
DE 2026

NÚMERO

10

Los vínculos entre ciencia, tecnología y entramado socioproductivo desde la mirada territorial de la UNPAZ

Dinámica macroeconómica y balances financieros de Argentina

Vaca Muerta: ¿enclave o desarrollo? Una lectura desde la energía política

Conversatorio. “Vinculación y transferencia de conocimientos y tecnologías entre las universidades del Conurbano Bonaerense y pymes: diagnóstico, potencialidades y lineamientos de política pública orientados a su fortalecimiento”

Territorio e innovación. Cambios en la inserción internacional y desafíos en el empleo y el bienestar social bonaerense

El mapa de la deuda

Del diagnóstico financiero al sistema territorial de información empresarial

Innovación organizacional y equidad en la administración de la salud pública bonaerense

Posibilidades del *e-learning* para la actualización de competencias en José C. Paz

Capitalismo periférico ¿Nuevo o viejo sujeto social agrario en la periferia?

Capacidades de gestión y sostenibilidad de las pymes en el noroeste del Conurbano Bonaerense

Una lectura crítica de los discursos contemporáneos sobre el emprendedurismo

Cuando la sustentabilidad también es una estrategia de negocio

Transformación digital e inteligencia artificial en la logística de las pymes

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

## **Ec-Revista de Administración y Economía**

**Año IX | Nº 10 | octubre de 2026**

© 2026, Universidad Nacional de José C. Paz. Leandro N. Alem 4731

José C. Paz, Pcia. de Buenos Aires, Argentina

© 2026, EDUNPAZ, Editorial Universitaria

**ISSN:** 2591-6696



Rector: **Darío Exequiel Kusinsky**

Vicerrectora: **Silvia Storino**

Secretaria General: **María Soledad Cadierno**

Directora General de Gestión de la Información y

Sistema de Bibliotecas: **Bárbara Poey Sowerby**

Jefa de Departamento Editorial: **Blanca Soledad Fernández**

División Diseño Gráfico Editorial: **Jorge Otermin**

Arte y maquetación integral: **Florencia Jatib y Mariana Aurora Zárate**

Coordinación editorial: **Paula D'Amico y Santiago Basso**

Corrección de estilo: **María Laura Romero, Mariangeles Carbonetti, Laura González y Mercedes Serrano**

## **staff**

Directora y editora responsable: **Cintia Gasparini**

Coordinadora editorial: **Cecilia Abulafia**

Publicación electrónica - distribución gratuita

Portal EDUNPAZ <https://edunpaz.unpaz.edu.ar/>



Licencia Creative Commons - Atribución - No Comercial (by-nc)

Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga con fines comerciales. Tampoco se puede utilizar la obra original con fines comerciales. Esta licencia no es una licencia libre. Algunos derechos reservados: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>

Las opiniones expresadas en los artículos firmados son de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de esta publicación ni de la Universidad Nacional de José C. Paz.



**Ec-REVISTA DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**  
**AÑO IX | Nº 10 | OCTUBRE DE 2026**

## **Índice**

|                                                                                                                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción. Los vínculos entre ciencia, tecnología y entramado socioproductivo desde la mirada territorial de la UNPAZ</b><br>Sabrina Monasterios                                                                                                      | <b>5</b>  |
| <b>Dinámica macroeconómica y balances financieros de Argentina. Regímenes de demanda, restricción externa y problema estructural</b><br>Juan Cuattromo                                                                                                      | <b>11</b> |
| <b>Vaca Muerta: ¿enclave o desarrollo?</b><br><b>Una lectura desde la energía política</b><br>Nicolás Alejandro Malinovsky                                                                                                                                  | <b>25</b> |
| <b>Conversatorio. “Vinculación y transferencia de conocimientos y tecnologías entre las universidades del Conurbano Bonaerense y pymes: diagnóstico, potencialidades y lineamientos de política pública orientados a su fortalecimiento”</b><br>Alex Kodric | <b>37</b> |
| <b>Territorio e innovación. Cambios en la inserción internacional y desafíos en el empleo y el bienestar social bonaerense (2019-2026)</b><br>Laura Saavedra y Analía Corbalán                                                                              | <b>47</b> |
| <b>El mapa de la deuda. La desigualdad atraviesa el endeudamiento de las familias argentinas</b><br>Julia Irupé Arndt y Lisandro Mondino                                                                                                                    | <b>61</b> |
| <b>Del diagnóstico financiero al sistema territorial de información empresarial. Una agenda de investigación y transferencia de la UNPAZ en José C. Paz</b><br>Darío Nicolás Federman y Ernesto Mattos                                                      | <b>65</b> |
| <b>El Servicio de Admisión Centralizada y su Sala de Gestión del Usuario. Innovación organizacional y equidad en la administración de la salud pública bonaerense</b><br>Emmanuel Ortiz                                                                     | <b>77</b> |



**Ec-REVISTA DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**  
**AÑO IX | Nº 10 | OCTUBRE DE 2026**

|                                                                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Formación continua y territorio. Posibilidades del <i>e-learning</i> para la actualización de competencias en José C. Paz</b><br>Gisela Natalia Bianchi                            | <b>89</b>  |
| <b>Capitalismo periférico ¿Nuevo o viejo sujeto social agrario en la periferia?</b><br>Ernesto Mattos                                                                                 | <b>103</b> |
| <b>Capacidades de gestión y sostenibilidad de las pymes en el noroeste del Conurbano Bonaerense. Hacia una perspectiva de administración situada</b><br>Gisela Natalia Bianchi        | <b>115</b> |
| <b>La construcción del sujeto emprendedor. Una lectura crítica de los discursos contemporáneos sobre el emprendedurismo</b><br>Aníbal Loguzzo                                         | <b>129</b> |
| <b>Cuando la sustentabilidad también es una estrategia de negocio</b><br>Mauricio Germán Benitez                                                                                      | <b>141</b> |
| <b>Transformación digital e inteligencia artificial en la logística de las pymes. Desafíos para la competitividad y el empleo en el Conurbano Bonaerense</b><br>Ricardo Luis González | <b>149</b> |

# Introducción

## Los vínculos entre ciencia, tecnología y entramado socio-productivo desde la mirada territorial de la UNPAZ



Sabrina Monasterios\*

El individualismo cada vez más extremo promovido por el discurso hegemónico esconde las múltiples e inevitables interdependencias que caracterizan la vida en la sociedad moderna. Más allá de la concepción neoclásica de sociedad como mera sumatoria de agentes individuales, la realidad es que el entramado socioproductivo configura un todo diferenciado que trasciende dichas individualidades. Para fortalecer esa trama, se torna necesario robustecer sus vínculos con el sistema científico-tecnológico y con el Estado, con este último como principal actor articulador. Asimismo, resulta imposible comprender cabalmente la realidad actual –y potencial– de un territorio haciendo caso omiso del contexto –histórico, social, económico– en el cual dicho entramado se encuentra inserto.

En este marco, el Nº 10 de *Ec. Revista de Administración y Economía* reúne trece artículos que, desde diferentes perspectivas teóricas, metodológicas y disciplinares, abordan algunos de los principales problemas que atraviesan actualmente a la economía argentina, su estructura productiva, su sistema científico tecnológico y sus organizaciones, manteniendo siempre el nexo con el territorio. La diversidad de objetos que componen este número –desde la dinámica macroeconómica y Vaca Muerta hasta la formación académica, la vinculación y transferencia tecnológica y de conocimiento entre universidades y pymes, y los procesos de innovación en distintos sectores, por citar solo algunos– ofrece una oportunidad para pensar un conjunto de problemas que, aun cuando son analizados desde escalas di-

\* CIC-PBA.

ferentes, remiten a una pregunta en común: cuáles son las capacidades necesarias para encarar procesos de desarrollo socioeconómico en contextos de transformación permanente y elevada incertidumbre.

Esta preocupación adquiere un significado particular cuando se incorpora la dimensión territorial. Las capacidades económicas, productivas, científicas, tecnológicas y organizacionales no se distribuyen de manera homogénea, ni se construyen de forma aislada. Se encuentran condicionadas por instituciones, infraestructuras, conocimientos, redes de cooperación, estructuras empresariales y políticas públicas. Desde esta perspectiva, el territorio constituye algo más que el mero espacio donde se desenvuelven los distintos procesos; es también una dimensión que interviene en su configuración y en las posibilidades de apropiación de sus resultados.

En este punto, resulta pertinente mencionar la alineación de esta concepción que caracteriza el accionar de la UNPAZ con la política llevada adelante por la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC-PBA), que también pondera la importancia de fortalecer los puentes entre las capacidades del sistema científico-tecnológico y las necesidades y potencialidades socioprodutivas del territorio. La vinculación y transferencia de conocimiento y tecnología puede ser comprendida, en este marco, no como una instancia posterior y lineal a la investigación, sino como una dimensión de interacción en la que se producen conocimientos, se identifican problemas, se desarrollan capacidades y se generan nuevas preguntas.

El recorrido propuesto por este número permite observar distintas dimensiones de esa problemática.

El primer artículo, “Dinámica macroeconómica y balances financieros de Argentina. Regímenes de demanda, restricción externa y problema estructural”, de Juan Cuattromo, abre la edición desde una perspectiva macroeconómica. El trabajo analiza el período 2006-2025 a partir de un marco contable para las cuentas nacionales y articula el análisis de los regímenes de demanda con la evolución de los balances sectoriales. Su abordaje introduce una cuestión estructural que resulta relevante para comprender varios de los problemas que reaparecerán a lo largo del número: las restricciones que condicionan la trayectoria de crecimiento de la economía argentina y sus efectos sobre las posiciones financieras de los distintos sectores.

El segundo artículo, “Vaca Muerta: ¿enclave o desarrollo? Una lectura desde la energía política”, de Nicolás Alejandro Malinovsky, desplaza el análisis hacia la cuestión energética y su relación con el desarrollo. A partir del caso de Vaca Muerta, el trabajo problematiza la relación entre recursos estratégicos, dependencia tecnológica y financiera, apropiación de la renta y desarrollo desigual. La discusión sobre energía permite introducir, a escala nacional e internacional, una pregunta que será recurrente en este número: bajo qué condiciones la disponibilidad de determinados recursos puede convertirse efectivamente en capacidades reales de desarrollo.

En el tercer artículo, Alex Kodric presenta el “Conversatorio: Vinculación y transferencia de conocimientos y tecnologías entre las universidades del Conurbano Bonaerense y pymes: diagnóstico, potencialidades y lineamientos de política pública orientados a su fortalecimiento”. El mismo adquiere especial relevancia para el enfoque de esta edición de la revista, porque coloca explícitamente en dis-

cusión la relación entre sistema científico-tecnológico y estructura productiva. Plantea la necesidad de planificar la política de CyT para promover una coordinación interinstitucional que permita un mejor aprovechamiento de las heterogéneas capacidades del sistema, en vista de que dicha heterogeneidad no se manifiesta solo en el ámbito científico, sino también en materia social y de estructura productiva. Para ello, se torna necesario repensar la formación de recursos humanos con una perspectiva orientada a la resolución de problemas bajo el paradigma de ciencia situada, y complementar la evaluación bibliométrica del trabajo científico con los desarrollos y transferencias tecnológicas y de conocimiento realizadas.

Esta problemática encuentra continuidad en el cuarto artículo, “Territorio e innovación. Cambios en la inserción internacional y desafíos en el empleo y el bienestar social bonaerense (2019-2026)”, de Laura Saavedra y Analía Corbalán. El trabajo introduce de manera directa la dimensión territorial y provincial, vinculando innovación, inserción internacional, capacidades institucionales, empleo y bienestar social. El análisis permite observar que la innovación no puede ser considerada únicamente como una variable tecnológica: se encuentra relacionada con las estructuras productivas, las capacidades estatales y las condiciones sociales en las que se despliega. En este marco, la experiencia bonaerense permite pensar la política científica y tecnológica como parte de una arquitectura más amplia de desarrollo territorial, en la cual las universidades públicas aparecen como las únicas instituciones capaces de democratizar el flujo tecnológico.

El quinto artículo, titulado “El mapa de la deuda: la desigualdad atraviesa el endeudamiento de las familias argentinas”, de Julia Irupé Arndt y Lisandro Mondino, es una reseña del informe del Mapa de la Deuda presentado por el Centro de Estudios para la Ciudad (CEC) a principios de agosto de 2026. El mismo desplaza el foco hacia la dimensión de los hogares y permite incorporar al recorrido una cuestión central para comprender la economía desde una perspectiva social: las formas diferenciadas en que las condiciones económicas impactan sobre las familias. El endeudamiento aparece así vinculado con las desigualdades y las condiciones concretas de reproducción económica de los hogares, ampliando la mirada desde las estructuras macroeconómicas hacia sus efectos sobre los sujetos y las unidades familiares.

El sexto artículo, “Del diagnóstico financiero al sistema territorial de información empresarial: una agenda de investigación y transferencia de la UNPAZ en José C. Paz”, de Ernesto Mattos y Darío Nicolás Federman, constituye uno de los núcleos de esta edición en relación con la perspectiva de vinculación y transferencia. El trabajo reconstruye una trayectoria de investigación que parte de problemas específicos de administración financiera de las pymes y avanza hacia la construcción de instrumentos de información sobre el entramado productivo local. La experiencia muestra que producir información territorial constituye también una forma de construir capacidades: identificar empresas, sistematizar datos, establecer vínculos y producir herramientas reutilizables son actividades que forman parte del proceso de investigación y transferencia de conocimiento en términos bidireccionales. La articulación entre la UNPAZ, APYME y la CIC-PBA permite implementar una metodología desarrollada en la universidad para obtener información del entramado productivo local que puede

resultar un insumo relevante para distintos actores. La transferencia aparece así no como el momento final de un proyecto, sino como un proceso que comienza en el diseño de las preguntas y continúa en la producción, validación, circulación y reutilización de sus resultados.

El séptimo artículo, “El Servicio de Admisión Centralizada y su Sala de Gestión del Usuario: Innovación organizacional y equidad en la administración de la salud pública bonaerense”, de Emmanuel Ortiz, lleva esta discusión hacia el ámbito de la administración pública y la salud. La innovación es aquí observada desde las prácticas organizacionales y desde la capacidad de las instituciones para mejorar sus mecanismos de atención y gestión. El trabajo amplía así la noción de innovación más allá de la incorporación de tecnologías, mostrando su relación con las formas en que las organizaciones públicas diseñan y transforman sus procesos.

El octavo artículo, “Formación continua y territorio: posibilidades del *e-learning* para la actualización de competencias en José C. Paz”, de Gisela Natalia Bianchi, aborda la relación entre transformación tecnológica, formación y territorio. El trabajo analiza las posibilidades de ampliar las oportunidades de capacitación mediante propuestas de *e-learning*, pero advierte que la tecnología no constituye por sí misma una solución, sino que su potencial depende de la articulación entre necesidades territoriales, contenidos pertinentes, diseño pedagógico, conectividad, acompañamiento y capacidades institucionales. La formación aparece así, nuevamente, como una dimensión constitutiva de las capacidades territoriales. La transformación productiva y tecnológica no solamente demanda nuevas herramientas, requiere de actores e instituciones capaces de adoptarlas y readaptarlas. Desde esta perspectiva, universidad, formación profesional, trabajo y desarrollo territorial forman parte de una misma lógica de reproducción.

El noveno artículo, “Capitalismo periférico ¿Nuevo o viejo sujeto social agrario en la periferia?”, de Ernesto Mattos, introduce la problemática agraria y permite ampliar la mirada sobre las transformaciones de la estructura productiva argentina. El análisis recupera las relaciones entre estructura productiva, renta, concentración, trabajo y territorio, situando la cuestión agraria desde una perspectiva histórica. Así, se incorpora otra dimensión fundamental de la economía argentina y de sus relaciones con la generación de valor en los distintos territorios.

El décimo artículo, “Capacidades de gestión y sostenibilidad de las pymes en el noroeste del Conurbano Bonaerense: hacia una perspectiva de administración situada”, de Gisela Bianchi, retoma la problemática de las pymes desde una perspectiva específicamente organizacional y territorial. El trabajo propone analizar la sostenibilidad a partir de dimensiones como la planificación, la gestión económico-financiera, la producción y utilización de información, la transformación digital y la articulación institucional. Su aporte permite desplazar la mirada desde la mera disponibilidad de herramientas hacia las condiciones que hacen posible su utilización efectiva. Este enfoque resulta especialmente relevante para una perspectiva de desarrollo productivo situado. Las capacidades empresariales no se construyen al margen de los entornos en los que operan. Mercados, instituciones educativas, organismos públicos, sistemas financieros y redes empresariales forman parte del contexto en el que esas capacidades pueden consolidarse. En territorios como José C. Paz y el noroeste del conurbano bonaerense.

rense, la problemática de las pymes debe contemplarse tanto desde una mirada organizacional como desde una de desarrollo local.

El artículo once, “La construcción del sujeto emprendedor: una lectura crítica de los discursos contemporáneos sobre el emprendedurismo”, de Aníbal Loguzzo, pone en cuestionamiento la figura del sujeto emprendedor como construcción simbólica y normativa central de la racionalidad neoliberal. El trabajo analiza las representaciones y valores asociados con la figura del emprendedor y la forma en que determinados discursos desplazan hacia el individuo problemáticas que responden básicamente a desigualdades estructurales.

El artículo doce, “Cuando la sustentabilidad también es una estrategia de negocio”, de Mauricio Germán Benítez, contribuye a pensar cómo las organizaciones pueden incorporar nuevas dimensiones en sus procesos de decisión y en la construcción de estrategias organizacionales de largo plazo para que el sostenimiento de sus valores logre transformarse en una herramienta estratégica.

Finalmente, el último artículo, “Transformación digital e inteligencia artificial en la logística de las pymes: desafíos para la competitividad y el empleo en el Conurbano Bonaerense”, de Ricardo Luis González, cierra el recorrido situando una de las transformaciones tecnológicas más significativas de la actualidad: la incorporación de inteligencia artificial y herramientas digitales en los procesos logísticos de las pymes. El trabajo permite volver sobre varios de los ejes que recorren transversalmente esta edición: innovación, capacidades organizacionales, transformación tecnológica, competitividad, empleo y territorio.

En consonancia con la línea editorial planteada en este número de la revista de la UNPAZ, desde la perspectiva de la CIC-PBA, la construcción de capacidades científicas y tecnológicas tampoco puede desligarse del territorio en el que esas capacidades se desarrollan ni de los problemas sociales y productivos con los que interactúan, así como tampoco puede reducirse la transferencia tecnológica y de conocimiento a la aplicación de resultados previamente definidos. La experiencia de la UNPAZ con las pymes ofrece, en este sentido, un ejemplo concreto de cómo una agenda de investigación puede evolucionar desde una pregunta específica hacia la construcción de instrumentos de información territorial que quedan disponibles para ser reutilizados por los distintos actores del sistema.

Esta concepción de la vinculación y transferencia permite pensar también en la importancia de la continuidad. La construcción de capacidades es resultado de procesos acumulativos, y en contextos en los cuales la información territorial se encuentra atomizada, producir y sostener instrumentos que permitan dar cuenta de las especificidades locales de manera integral constituye una práctica de alto valor agregado. Con la misma intención que manifiesta la UNPAZ de fortalecer y dar continuidad a sus respectivas líneas de investigación, la formación de recursos humanos, que aparece de manera transversal en distintos artículos, constituye también uno de los pilares de la CIC-PBA, impulsada a través de las convocatorias a becas e ingresos a carrera de investigador y personal de apoyo, con líneas prioritarias para potenciar sectores de actividad considerados estratégicos para la provincia, como el sector energético, abordado en uno de los artículos.

A modo de cierre, el conjunto de trabajos que integran este número de la revista presenta enfoques y posiciones teóricas diversas, pero también algunas preguntas que resultan transversales: cómo se construyen capacidades, cómo se distribuyen territorialmente, qué papel desempeñan las instituciones, cómo impacta el contexto macroeconómico y de qué manera el conocimiento generado puede contribuir a encauzar procesos de desarrollo. Esta perspectiva impone a las universidades públicas y a los organismos científicos y tecnológicos una responsabilidad que excede la producción académica entendida en sentido estricto. Investigar sobre los territorios, producir información sobre ellos, formar profesionales, establecer vínculos con sus organizaciones y contribuir a resolver problemas concretos del entramado socioproductivo local son dimensiones que deben formar parte de una misma política integral de generación de conocimiento situado. Así, la presente edición constituye una contribución al diálogo entre ciencia, tecnología, producción y territorio.

# Dinámica macroeconómica y balances financieros de Argentina

## Regímenes de demanda, restricción externa y problema estructural



*Juan Cuattromo\**

### Resumen

Este documento presenta un análisis macroeconómico integral de Argentina para el período 2006-2025, construido sobre un marco contable consistente para las cuentas nacionales.

El análisis opera en dos niveles complementarios. En el nivel cíclico, se documentan los regímenes de demanda que han caracterizado cada etapa, sus parámetros estructurales y sus implicancias financieras en términos de balances sectoriales. En el nivel estructural, se evidencia una caída sostenida de la productividad laboral de, aproximadamente, 1,2% anual que ningún régimen de demanda ha logrado revertir y que constituye el problema fundamental para la economía argentina.

Un resultado adicional es que el actual equilibrio fiscal del período 2024-2025 implica, por identidad contable, una posición deficitaria del sector privado. A diferencia de lo que predice un modelo de optimización intertemporal estándar, la evidencia muestra que este déficit no refleja acumulación de capital, sino un colapso del ingreso disponible, con creciente morosidad bancaria y fatiga crediticia. Esto sugiere una fragilidad financiera privada que los modelos convencionales no capturan adecuadamente.

\* Presidente del Banco de la Provincia de Buenos Aires, de la Asociación de Bancos Públicos y Privados de Argentina (ABAPPRA) y de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). Es economista por la Universidad de Buenos Aires. Ha publicado trabajos en la Revista de Economía Política de Buenos Aires (UBA), en Ensayos Económicos (BCRA) y en Olé Financiera (UNAM), entre otros.

## Marco de análisis y fuentes de datos

### El esquema de cuentas nacionales de Taylor

El marco conceptual sigue la presentación de Taylor (2004) en el capítulo 1 de *Reconstructing Macroeconomics*. La economía se organiza a partir de una identidad contable fundamental que define la oferta agregada  $X$  como la suma del ingreso privado  $YP$ , los impuestos netos de subsidios  $T$  y las importaciones  $M$  (definidas como egresos brutos en cuenta corriente de la balanza de pagos):

$$X = Y_P + T + M$$

Esta misma oferta se iguala, por el lado de la demanda, a la suma del consumo privado  $CP$ , la inversión privada  $IP$ , el gasto público  $G$  y las exportaciones  $E$  (ingresos brutos en cuenta corriente):

$$X = C_P + I_P + G + E$$

Definiendo la tasa de ahorro privada como  $s_P = (Y_P - C_P)/X$ , la propensión a importar como  $m = M/X$  y la tasa impositiva como  $t = T/X$  se obtiene el tradicional multiplicador keynesiano:

$$X = (I_P + G + E) / (s_P + t + m) = (I_P + G + E) / \lambda$$

donde  $\lambda = s_P + t + m$  es la suma de los “parámetros de goteo”. La descomposición del multiplicador en tres componentes –inversión privada, gasto público y exportaciones, ponderados por sus respectivas participaciones en  $\lambda$ – permite identificar la posición relativa de cada fuente de demanda en cada período.

En el sistema de cuentas nacionales, el balance macroeconómico se completa con la identidad de sectores institucionales, que establece que la suma de los desequilibrios del sector privado, el sector público y el sector externo es contablemente igual a cero:

$$(I_P - s_P X) + (G - T) + (E - M) = 0$$

Es decir, si en un momento del tiempo, un sector institucional “inyecta” a la economía más gasto de lo que retira (o “gotea”), entonces se postula que ese sector realiza un aporte positivo a la demanda agregada y, al mismo tiempo, por restricción de presupuesto debe obtener financiamiento de algún otro sector institucional. Por ejemplo, si el Estado gasta más de la que recauda, es contablemente cierto que aporta a la demanda y, al mismo tiempo, que incrementan sus pasivos netos (v. gr. deuda privada o deuda externa). El análisis consistente de los sectores en su conjunto permite que no haya “agujeros negros” en la contabilidad de la dinámica macroeconómica.

### Fuentes de datos y decisiones metodológicas

La base de datos cubre el período 2004-2025 y combina diferentes fuentes primarias, todas basadas en estadísticas oficiales. Las cuentas nacionales (CCNN) del INDEC proveen el PIB por el lado de

la demanda (consumo, inversión, gasto, exportaciones e importaciones de bienes y servicios) y por el lado de la oferta (VAB e impuestos netos).<sup>1</sup>

Las cuentas por sectores institucionales del sector gobierno general y del resto del mundo que produce el INDEC están disponible para el período 2016-2024 y permiten asegurar la consistencia de las estimaciones.

Para el período 2006-2015, la serie de gasto público se empalmó con la serie de consumo público de CCNN, mientras que para la recaudación se utilizó como base la diferencia entre el PIB y el VAB según los cuadros de oferta. El dato de inversión pública surge del informe *Formación Bruta de Capital Fijo del Sector Gobierno General* que también publica INDEC.<sup>2</sup>

En el caso del sector externo, para el período 2006-2015, se utilizó el informe de balanza de pagos, posición de inversión internacional y deuda externa que publica el INDEC. Una decisión metodológica central es que el esquema utiliza como variable  $M$  las importaciones definidas como egresos brutos en cuenta corriente –incluyendo rentas y transferencias– y como  $E$  los ingresos brutos en cuenta corriente. Esto implica que la propensión a importar  $m$  capta no solo bienes y servicios, sino también el pago de rentas de la inversión extranjera, lo que es relevante para el análisis de la restricción externa.

Para los años 2022-2025, las publicaciones del INDEC presentan discrepancias crecientes entre las estimaciones por el lado de la demanda y por el lado de la oferta. Estas discrepancias se documentan explícitamente en el esquema como un residuo (DISC) y reflejan inconsistencias en las fuentes primarias, no errores del modelo. Para garantizar la consistencia interna del sistema en todos los períodos, se utiliza un PIB reestimado que resulta de cerrar el balance macroeconómico con las fuentes de la balanza de pagos y el sector público como ancla, tal como se presenta Taylor (2004).

## Regímenes de demanda e implicancias financieras

### Parámetros estructurales del multiplicador

El primer resultado empírico central es la evolución de los parámetros de goteo a lo largo del período. La tabla 1 presenta los valores de  $sP$ ,  $t$  y  $m$ , junto con la suma  $\lambda$  y las ponderaciones relativas de cada componente en el multiplicador.

<sup>1</sup> También se incluyeron las series de la cuenta de generación del ingreso e insumo de mano de obra que publica INDEC.

<sup>2</sup> Para 2025 se extrapoló la serie en base a datos del sector público nacional.

Tabla 1. Parámetros de goteo del multiplicador keynesiano.

| Año  | sP    | t     | m     | $\lambda$ | sP/ $\lambda$ | t/ $\lambda$ | m/ $\lambda$ |
|------|-------|-------|-------|-----------|---------------|--------------|--------------|
| 2006 | 15,0% | 13,6% | 16,9% | 45,6%     | 33,0%         | 29,8%        | 37,2%        |
| 2007 | 15,5% | 14,0% | 17,1% | 46,6%     | 33,3%         | 30,1%        | 36,6%        |
| 2008 | 14,7% | 14,5% | 17,0% | 46,2%     | 31,8%         | 31,4%        | 36,8%        |
| 2009 | 14,9% | 14,9% | 14,7% | 44,5%     | 33,4%         | 33,5%        | 33,2%        |
| 2010 | 12,7% | 14,6% | 16,1% | 43,4%     | 29,2%         | 33,7%        | 37,0%        |
| 2011 | 13,2% | 14,5% | 16,2% | 43,9%     | 30,1%         | 33,0%        | 36,9%        |
| 2012 | 13,6% | 15,0% | 14,1% | 42,6%     | 31,8%         | 35,2%        | 33,0%        |
| 2013 | 12,7% | 14,9% | 14,2% | 41,8%     | 30,4%         | 35,6%        | 34,1%        |
| 2014 | 13,2% | 15,0% | 13,6% | 41,9%     | 31,6%         | 35,8%        | 32,6%        |
| 2015 | 13,2% | 15,1% | 11,8% | 40,2%     | 32,8%         | 37,7%        | 29,5%        |
| 2016 | 14,3% | 11,9% | 13,5% | 39,7%     | 36,0%         | 30,0%        | 34,0%        |
| 2017 | 12,2% | 12,6% | 14,0% | 38,9%     | 31,3%         | 32,5%        | 36,1%        |
| 2018 | 10,8% | 11,8% | 16,6% | 39,1%     | 27,5%         | 30,2%        | 42,3%        |
| 2019 | 14,5% | 11,6% | 15,8% | 41,9%     | 34,5%         | 27,6%        | 37,9%        |
| 2020 | 19,3% | 9,1%  | 14,2% | 42,6%     | 45,3%         | 21,3%        | 33,5%        |
| 2021 | 17,9% | 11,9% | 14,5% | 44,2%     | 40,4%         | 26,9%        | 32,7%        |
| 2022 | 15,9% | 12,3% | 14,5% | 42,6%     | 37,2%         | 28,9%        | 33,9%        |
| 2023 | 15,7% | 12,2% | 13,6% | 41,6%     | 37,8%         | 29,4%        | 32,8%        |
| 2024 | 12,7% | 14,7% | 12,6% | 40,1%     | 31,8%         | 36,8%        | 31,4%        |
| 2025 | 11,8% | 13,7% | 14,2% | 39,7%     | 29,7%         | 34,6%        | 35,7%        |

**Fuente:** elaboración propia sobre INDEC, BCRA y Secretaría de Hacienda.

Tres tendencias estructurales emergen de estos datos. Primero, la propensión a importar muestra una reducción significativa entre 2006 y 2015 –de 17% a 12%–, que refleja el cerramiento relativo de la economía durante ese período, y una recuperación posterior en los años de apertura.

Segundo, la tasa de ahorro privado es sistemáticamente la más volátil de los tres parámetros, con un pico en 2020 (19,3%, explicado por el colapso del consumo durante el COVID-19) y un mínimo en 2018 (10,8%), señalando un estrés severo del ingreso disponible. Cabe notar que para 2025 (último dato disponible) el valor observado es el segundo más bajo luego de 2018.

Tercero, el goteo fiscal muestra una tendencia decreciente notable en 2019-2020, momento de colapso de la recaudación (nuevamente como consecuencia de la pandemia) y una recuperación significativa en 2024 consistente con el ajuste fiscal del período Milei.

## Los multiplicadores autónomos

El segundo resultado empírico central es la evolución de los multiplicadores de cada componente autónomo:  $IP/sP$  (multiplicador de la inversión privada),  $G/t$  (multiplicador del gasto público) y  $E/m$

(multiplicador de las exportaciones). Estos ratios indican cuántas unidades de  $X$  genera cada unidad de demanda autónoma de cada sector en el equilibrio del mercado de bienes.

**Tabla 2. Multiplicadores autónomos por componente de demanda.**

| Año  | IP/sP | G/t  | E/m  | Posición dominante       |
|------|-------|------|------|--------------------------|
| 2006 | 0,72  | 1,01 | 1,13 | Exportaciones            |
| 2008 | 0,79  | 1,00 | 1,08 | Exportaciones            |
| 2010 | 0,70  | 1,11 | 0,98 | Gasto público            |
| 2012 | 0,71  | 1,16 | 0,98 | Gasto público            |
| 2015 | 0,70  | 1,30 | 0,80 | Gasto público            |
| 2018 | 0,78  | 1,37 | 0,74 | Gasto público            |
| 2020 | 0,58  | 1,84 | 1,04 | Gasto público            |
| 2022 | 0,74  | 1,28 | 0,97 | Gasto público            |
| 2024 | 0,84  | 0,98 | 1,06 | Exportaciones/Equilibrio |
| 2025 | 0,98  | 0,97 | 0,95 | Convergencia/Equilibrio  |

**Fuente:** elaboración propia.

La tabla revela una periodización muy clara. Hasta 2008, las exportaciones son el componente con mayor multiplicador –la economía opera en un régimen relativamente abierto donde el sector externo es el ancla de la demanda–. Este período coincide con los años de alto crecimiento en los mercados globales, proceso que culminaría con el colapso hipotecario en EE.UU. y la crisis financiera de 2008-2009.

A partir de 2009-2010 y hasta 2023, el gasto público se convierte en el multiplicador dominante con valores que llegan a 1,84 en 2020, señalando una economía donde el sector público es el principal sostén de la demanda efectiva. Esto devela una estrategia consistente a lo largo de los años y con diferentes gobiernos, donde el impacto de la retracción en el dinamismo exportador<sup>3</sup> sobre la demanda agregada busca ser compensado por la vía de un mayor gasto público. Como es esperable, en 2024-2025 se observa una convergencia inédita de los tres multiplicadores hacia valores cercanos a 1, producto del ajuste fiscal simultáneo a la apertura externa.

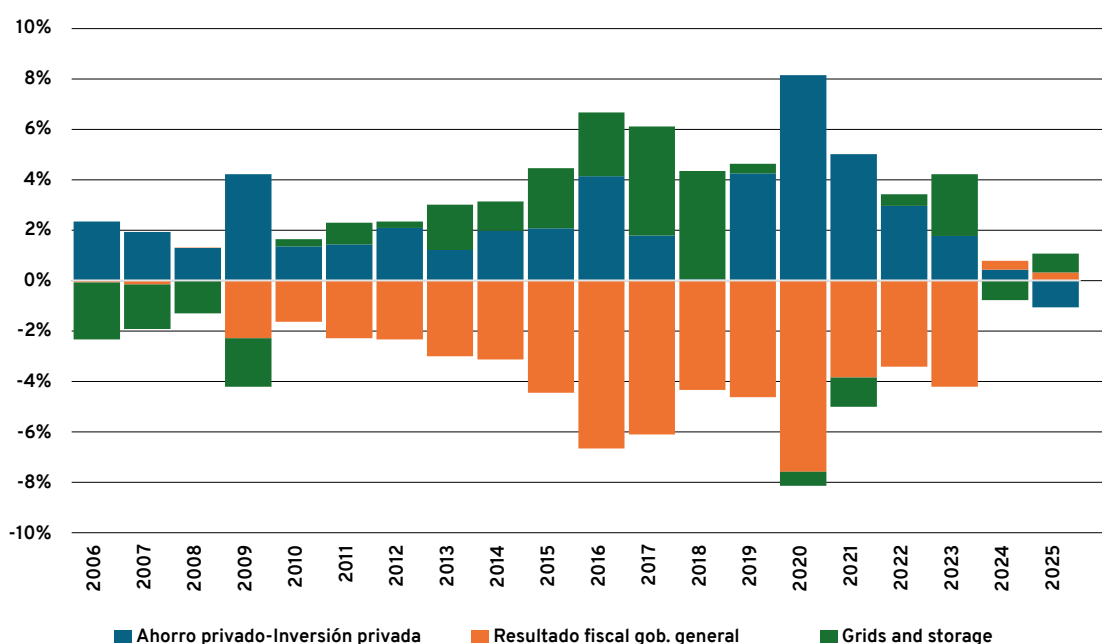
El multiplicador de la inversión privada  $IP/sP$  es sistemáticamente el más bajo del período y se mantiene persistentemente por debajo de 1 durante casi toda la muestra –lo que implica que la inversión privada no genera suficiente ingreso para reproducir su propio ahorro–. Esta es una señal de insuficiencia estructural del dinamismo inversor privado que se examinará en el siguiente apartado.

<sup>3</sup> Si bien excede al presente trabajo, cabe indicar que este proceso fue parte de una pérdida global en el autoabastecimiento energético en términos del sector externo de la economía. La recuperación de YPF y el impulso a la producción en la explotación de Vaca Muerta permitieron revertir en el tiempo esta tabla.

## Los balances sectoriales

El tercer resultado empírico es la evolución de las brechas sectoriales, expresadas como porcentaje de la oferta agregada  $X$ . Por la identidad macroeconómica, la suma de las tres brechas es siempre cero.

**Gráfico 1. Brechas sectoriales como porcentaje de la oferta agregada  $X$**   
(sector privado, sector público y sector externo), 2006-2025.



**Fuente:** elaboración propia sobre INDEC, BCRA y Secretaría de Hacienda.

La lectura de los balances sectoriales permite identificar tres regímenes macroeconómicos diferenciados a lo largo del período, que ya fueron sugeridos en la sección anterior. En el régimen 2006-2009, el superávit externo ( $E > M$ ) financia la brecha negativa del sector privado ( $IP < sPX$ ), con el fisco aproximadamente equilibrado. Es el momento de mayor coherencia macroeconómica, cuando la demanda externa sostiene la acumulación interna sin necesidad de déficit fiscal.

En el régimen 2010-2023, el déficit fiscal crónico ( $G > T$ ) financia la brecha privada negativa, mientras el saldo externo oscila en función de los diferentes episodios de crisis que marcaron el período.<sup>4</sup> El sector público se convierte en el proveedor de demanda efectiva ante la insuficiencia de la inversión privada y el deterioro de la cuenta corriente.

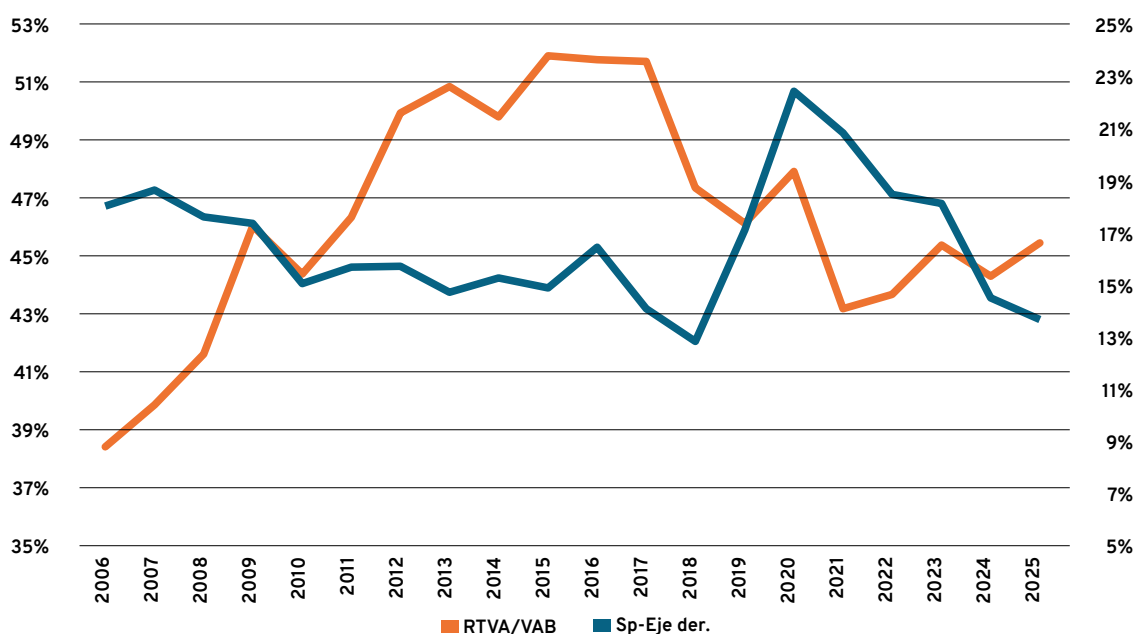
<sup>4</sup> Un hecho estilizado de la economía argentina es que los procesos de crisis externa suelen corregir mediante caídas del salario real, que inducen una contracción en la actividad, el empleo y las importaciones. Ver en el apartado “La Distribución del Ingreso y el Régimen Wage-Led”.

En el régimen 2024-2025, el ajuste fiscal elimina el déficit público ( $T-G \approx 0$  en 2024,  $T > G$  en 2025), lo que por identidad contable obliga al sector privado a transitar hacia una posición de déficit –una configuración sin precedentes en la historia reciente de Argentina–.

## La distribución del ingreso y el régimen Wage-Led

El cuarto resultado empírico es la evidencia sobre el régimen de demanda en el sentido de Bhaduri y Marglin (1990). El gráfico 2 muestra una relación inversa sistemática a lo largo del período: cuando sube la participación salarial ( $\omega$ ), cae el ahorro privado, lo que sugiere un régimen *wage-led* (Dvoskin y Feldman, 2018; Gerchunoff y Rapetti, 2016).

**Gráfico 2. Participación salarial en el VAB (RTA/VAB, eje izquierdo) y tasa de ahorro privado ( $sP$ , eje derecho), 2004-2025.**



**Fuente:** elaboración propia sobre INDEC.

En efecto, la participación salarial subió de 32% en 2004 a 52% en 2015, mientras el ahorro privado cayó de 19% a 15%. El shock de 2018 invirtió abruptamente esta dinámica: la licuación salarial llevó  $\omega$  por debajo de 47% y  $sP$  tocó mínimos históricos de 13%, lo que refleja que los hogares desahoraron para sostener el consumo ante la caída del ingreso –una respuesta de corto plazo incompatible con la sostenibilidad–.

En 2024-2025, con  $sP$  cayendo nuevamente a 14% y la participación salarial estabilizándose en 45%, se repite el patrón de compresión del ahorro privado como variable de ajuste ante el deterioro del ingreso disponible real.

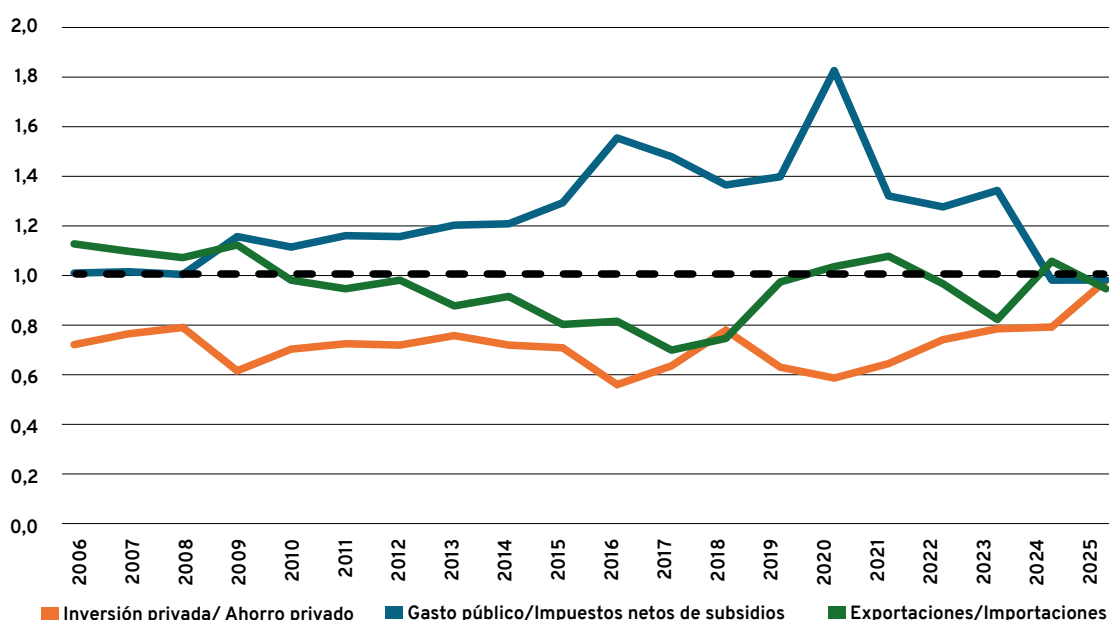
Este resultado confirma la caracterización de Argentina como una economía *wage-led*, consistente con la literatura empírica existente (Amitrano, 2017; Bortz, 2019; Chena, Panigo, Wahren y Bona, 2018). Las implicancias para la política cambiaria son directas: una devaluación real que redistribuye del salario a las ganancias contrae la demanda interna, lo que puede mejorar el saldo externo principalmente a través del canal ingreso (recesión), más que por el canal precio (sustitución), dado que la condición Marshall-Lerner ampliada para Argentina es relativamente exigente.

## El equilibrio fiscal y la fragilidad financiera privada: una novedad

El resultado más novedoso del análisis es la implicancia dinámica del equilibrio fiscal de 2024-2025. El modelo convencional de optimización intertemporal interpretaría un déficit del sector privado como señal de acumulación de capital financiada con deuda, con expectativa de repago futuro vía mayor ingreso. La evidencia disponible contradice esta lectura.

La inversión privada no muestra signos de crecimiento, sino, por el contrario, un colapso sostenido: el multiplicador  $IP/sP$  se mantiene por debajo de 1 durante toda la muestra y los datos de actividad industrial (UCI)<sup>5</sup> muestran una caída a niveles cercanos al 80% en 2024-2025, compatibles con los mínimos del período COVID-19.

**Gráfico 3. Multiplicadores por sector institucional.**



**Fuente:** elaboración propia en base a INDEC.

<sup>5</sup> A fin de estimar una serie consistente de la UCI para todo el período, se empalmaron las diferentes publicaciones de INDEC y se normalizó a 1 el valor máximo observado (2011). De este modo, el dato de 2025 (0,799) es el segundo más bajo luego de 2020 (0,769). Adicionalmente, el valor de 2025 se ubica un 11% por debajo del promedio de UCI de todo el período (2006-2025).

Al mismo tiempo, los datos del sistema financiero argentino registran un crecimiento marcado en los niveles de morosidad bancaria, lo que señala que el sector privado está recurriendo al crédito para sostener el consumo corriente ante la caída del ingreso disponible real, no para financiar proyectos de inversión.<sup>6</sup>

En términos de la taxonomía financiera de Minsky, las unidades del sector privado transitan de posiciones *hedge* –donde el flujo de ingresos cubre los compromisos de deuda– hacia posiciones especulativas (o Ponzi), donde el repago requiere refinanciamiento continuo. La fatiga crediticia que emerge de la morosidad creciente cierra eventualmente este mecanismo de sostenimiento del consumo, presionando la demanda efectiva hacia abajo sin que la inversión productiva compense.

Esta dinámica es cualitativamente distinta a la del *stop-and-go* tradicional, donde la crisis se gatilla desde el sector externo o fiscal. Lo que los datos de 2024-2025 sugieren es la posibilidad de una crisis que se origine desde en la propia hoja de balance del sector privado, incluso en un contexto de equilibrio fiscal y acumulación de reservas. El ajuste fiscal resuelve un balance, pero fragiliza otro, y lo hace en un momento en que la productividad laboral está en mínimos históricos.

## El problema estructural: caída sostenida de la productividad

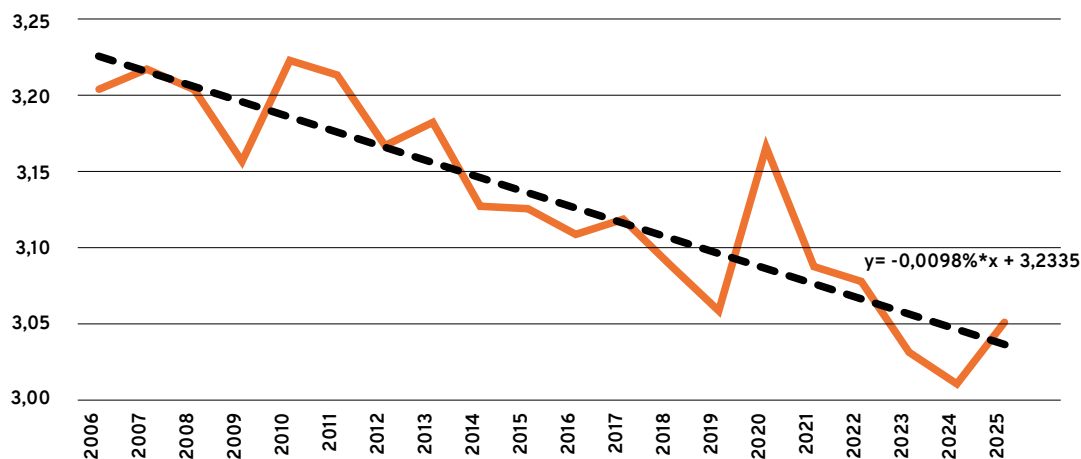
### La tendencia de largo plazo

Independientemente del régimen de demanda que ha dominado cada período, la productividad laboral horaria muestra una tendencia de caída sostenida a lo largo de toda la muestra. Medida como el logaritmo del cociente entre el PIB real y las horas trabajadas totales, la productividad horaria cae a una tasa de aproximadamente -0,29% trimestral, equivalente a -1,2% anual.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> De acuerdo con información del BCRA, la morosidad del sector privado con el sistema financiero argentino alcanzó, a inicios de 2026, el nivel más elevado en quince años.

<sup>7</sup> La tasa de caída de la productividad excluyendo el sector público es de -0,31% trimestral, muy similar a la del total con sector público. Esto confirma que el deterioro no es un artefacto de composición público-privado: la caída es generalizada en ambos sectores. A partir de 2022, ambas series caen en paralelo con pendientes casi idénticas, lo que descarta explicaciones basadas en cambios en la composición del empleo y señala un deterioro genuino y transversal de la productividad.

**Gráfico 4. Productividad horaria (ln PIB real / horas trabajadas), total de la economía y excluido sector público. Promedio móvil de cuatro trimestres, IV-2016 a IV-2025.**



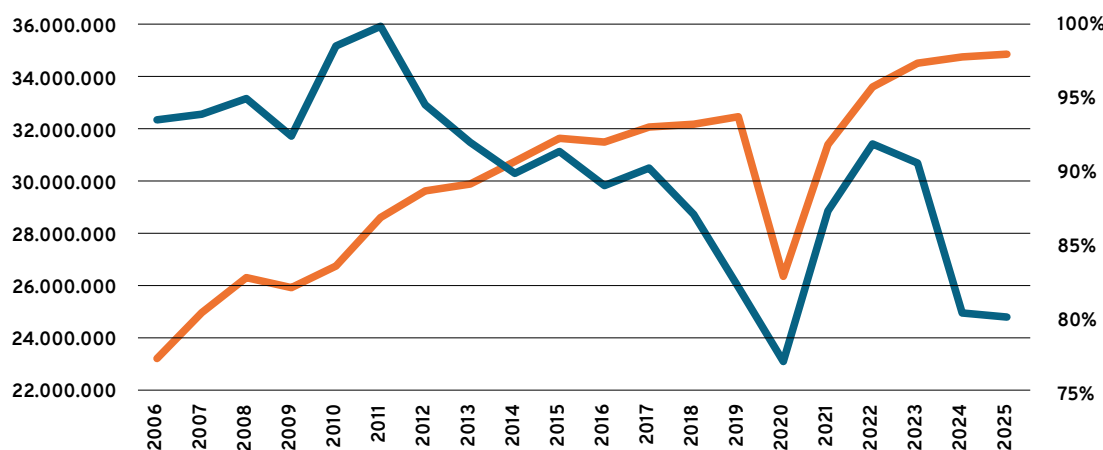
**Fuente:** elaboración propia sobre INDEC y EIL.

Estructuralmente, la caída de la productividad tiende a reflejar las condiciones estructurales de restricción externa, donde los episodios recurrentes de ajuste en el sector externo de la economía dan lugar a crisis que destruyen capacidades productivas y laborales que luego no son fáciles de recuperación. La incapacidad de encontrar un sendero relativamente estable de expansión consistente con la dinámica del sector externo reproduce así un ciclo regresivo de ajuste estructural en las capacidades productivas de la economía en su conjunto.

## El mercado laboral como indicador cíclico

Dado los problemas metodológicos asociados a la estimación de un producto potencial para Argentina –inestabilidad de los filtros estocásticos en las puntas de muestra, ausencia de estimaciones confiables y los supuestos cuestionables de la función de producción– el análisis de posición cíclica se apoya en dos indicadores directamente observables: la utilización de la capacidad instalada en la industria (UCI, INDEC) y las horas trabajadas por puesto de trabajo de la Encuesta de Indicadores Laborales.

**Gráfico 5. Utilización de capacidad instalada industrial (índice normalizado, 2011=100%) y horas trabajadas por puesto de trabajo, 2006-2025.**



**Fuente:** elaboración propia sobre INDEC y EIL.

La comparación de ambas series revela una heterogeneidad creciente. Hasta 2015, UCI y horas trabajadas se mueven en forma relativamente sincronizada, señalando una posición cíclica coherente entre el sector industrial y el mercado laboral.

Desde 2016 en adelante, y de manera muy pronunciada en 2024-2025, la UCI cae a niveles de 80% –comparables a los mínimos del COVID-19– mientras las horas trabajadas por puesto se mantienen o suben levemente.

Esta divergencia es consistente con el diagnóstico de precarización laboral: el empleo que crece es trabajo informal de baja productividad en servicios, mientras la capacidad industrial instalada permanece ociosa por insuficiencia de demanda efectiva.

## La trampa estructural

La síntesis de los tres niveles de análisis permite formular el diagnóstico central del documento. Argentina opera atrapada simultáneamente en dos niveles.

- En el nivel cíclico, el *stop-and-go* documentado en los balances sectoriales impide la acumulación sostenida de capital productivo: cada crisis obliga a un ajuste que destruye capacidad instalada y acorta el horizonte de inversión de las firmas.
- En el nivel estructural, la productividad laboral cae de manera tendencial independientemente del ciclo, lo que deteriora la base productiva desde la cual cada nuevo ciclo de expansión intenta arrancar.

La conexión entre ambos niveles opera a través de la función de inversión. En el modelo de Bhaduri y Marglin (1990) la inversión responde al nivel de utilización de la capacidad y a la tasa de ganancia. Pero si la recurrencia e intensidad de las crisis limita de forma creciente las expectativas empresariales, el componente autónomo de la inversión se deteriora secularmente. El resultado es que el multiplicador de la inversión privada no consolida un aporte neto a la demanda agregada, lo que implica que el sector privado no genera suficiente gasto autónomo para reproducir su propio ahorro sin el apoyo del gasto público o del superávit externo.

En términos de los modelos formales, la frontera de sostenibilidad externa (SE) no es estática: se contrae endógenamente a medida que la caída de productividad reduce la competitividad exportadora y eleva el coeficiente de importaciones requerido para cada nivel de actividad. Esto hace que el nivel de utilización sostenible se aleje crecientemente del nivel normal deseado por las firmas, profundizando la trampa estructural con cada ciclo (Cuattromo, 2025a, 2025b).

## Conclusiones y agenda de investigación

El análisis presentado en este documento conduce a cuatro conclusiones principales. Primera, Argentina ha alternado entre regímenes de demanda que pueden caracterizarse con precisión a través del marco de Taylor: un régimen liderado por exportaciones hasta 2009, un régimen sostenido por gasto público entre 2010 y 2023 y una configuración de convergencia inédita en 2024-2025. En todos los casos, la identidad de balances sectoriales actúa como restricción vinculante que distribuye los desequilibrios entre sectores.

Segunda, la evidencia sugiere que Argentina opera en un régimen *wage-led*: la redistribución hacia salarios activa el consumo y contrae el ahorro privado, mientras la devaluación opera principalmente a través del canal ingreso (recesión) más que del canal precio (sustitución). Esto limita la efectividad de las políticas basadas en el tipo de cambio como instrumento de ajuste externo sostenible.

Tercera, el equilibrio fiscal de 2024-2025 constituye una novedad analítica con implicancias dinámicas no triviales. Por identidad contable, obliga al sector privado a una posición deficitaria que, a diferencia de lo que predice la teoría estándar, no refleja acumulación de capital, sino compresión del ingreso disponible. La morosidad bancaria creciente y la fatiga crediticia sugieren una fragilidad financiera privada que puede gatillar una nueva fase contractiva incluso en presencia de equilibrio fiscal y acumulación de reservas.

Cuarta, y más fundamentalmente, la caída sostenida de la productividad laboral al -1,2% anual durante dos décadas opera en una dimensión estructural que ningún régimen de demanda ha resuelto. Esta tendencia implica que la frontera de sostenibilidad externa se contrae endógenamente con el tiempo, haciendo que cada ciclo de expansión parta desde una base más débil. La superación de esta trampa requiere políticas orientadas a la transformación estructural —complejidad exportadora, sustitución estratégica de importaciones, inversión en capacidades productivas— que operen en la temporalidad de largo plazo y no sean canceladas por el siguiente *stop* del ciclo.

## Referencias bibliográficas

- Amitrano, C. R. (2017). Income distribution, productive structure and growth in South America. *Panoeconomicus*, 64(2), 139-168.
- Bhaduri, A. y Marglin, S. (1990). Unemployment and the real wage: the economic basis for contesting political ideologies. *Cambridge Journal of Economics*, 14(4), 375-393.
- Bortz, P. G. (2019). Estimaciones alternativas de crecimiento y distribución para Argentina. *Revista de Economía Política y Desarrollo*, 1(1), 7-26.
- Chena, P. I.; Panigo, D. T.; Wahren, P. y Bona, L. M. (2018). Argentina (2002-2015): transición neomercantilista, estructuralismo à la Diamand y keynesianismo social con restricción externa. *Semestre Económico*, 21(47), 25-59.
- Cuattromo, J. (2025a). Crecimiento, Distribución y Sostenibilidad Externa en una Economía Bimonetaria. Versión preliminar.
- Cuattromo, J. (2025b). Crecimiento y Restricción SFC. Versión preliminar.
- Dvoskin, A. y Feldman, G. (2018). Distribución del ingreso, crecimiento y restricción externa: una propuesta de política macroeconómica para la Argentina. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, 15(25), 7-38.
- Gerchunoff, P. y Rapetti, M. (2016). La economía argentina y su conflicto distributivo estructural (1930-2015). *El trimestre económico*, 83(330), 225-272.
- Ministerio de Economía (varios años). Sector Público Nacional. Secretaría de Hacienda, Buenos Aires.
- Pesce, M. y Feldman, G. (2023). *Monetary policy challenges over two decades: a view from Argentina*. BIS Papers.
- Pesce, M. y Feldman, G. (2023). Monetary policy challenges over two decades: a view from Argentina. *BIS Papers 143*, pp. 23-38. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.
- Taylor, L. (2004). *Reconstructing Macroeconomics: Structuralist Proposals and Critiques of the Mainstream*. Cambridge: Harvard University Press.
- Thirlwall, A. P. (1979). The balance of payments constraint as an explanation of international growth rate differences. *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, 32(128), 45-53.



# Vaca Muerta: ¿enclave o desarrollo?

## Una lectura desde la energía política\*



*Nicolás Alejandro Malinovsky\*\**

### Resumen

Este artículo analiza el rol de los recursos energéticos en la reproducción del desarrollo desigual dentro del sistema-mundo capitalista tomando como estudio de caso el yacimiento argentino de Vaca Muerta. Con el aporte teórico de Marx, Samir Amin, Ruy Mauro Marini, Lenin, Cooke y Kwame N'krumah, se sostiene, desde la perspectiva de la energía política, que la estructura energética global opera como un mecanismo de transferencia de valor desde la periferia hacia el centro.

En el contexto de la crisis de la hegemonía estadounidense y la creciente disputa geopolítica por la energía y los minerales críticos, Vaca Muerta emerge como un enclave con alto potencial productivo, pero inserto en una dinámica de subordinación financiera y tecnológica. Si bien su expansión ha contribuido a revertir el déficit energético argentino y generar superávit comercial, la dependencia respecto del FMI y de los organismos financieros internacionales condiciona la apropiación soberana de la renta energética.

\* Este trabajo fue realizado en septiembre de 2025 en el marco del curso de posgrado "Trayectorias y Pensamiento del Sur", perteneciente al programa de Economía Política Mundial de la Universidad Federal do ABC, Brasil.

\*\* Nicolás Alejandro Malinovsky es doctorando en Economía Política Mundial (UFABC, Brasil), magíster en Gestión de Energía, ingeniero electricista y especialista en el sector nuclear argentino. Docente en la UNPAZ. Autor de Crítica de la energía política y coordinador de Reimaginar los futuros desde América Latina (junto a René Ramírez, Emir Sader y Álvaro García Linera). Investigador en GEPIE, GESTEC y GT de OPEB (UFABC).

Se argumenta que, sin mecanismos estatales de captura y reinversión estratégica del excedente, Vaca Muerta tiende a reproducir una economía de enclave. Frente a ello, se recupera la propuesta de “desconexión” de Amin como horizonte orientado a la acumulación interna, la autonomía tecnológica y la integración regional.

**Palabras clave:** Vaca Muerta - energía política - desarrollo desigual - dependencia - desconexión

## Introducción

A lo largo de la historia, la energía ha sido un factor estructural en el desarrollo de las sociedades y en la configuración de los sistemas de producción. En el capitalismo, este vínculo se vuelve aún más decisivo: las transformaciones energéticas han sido el motor de sucesivas revoluciones industriales, modificando la organización del trabajo, los patrones de acumulación y el poder económico. Cada salto tecnológico en materia energética –del carbón al petróleo, del petróleo al gas y ahora a las fuentes de energías limpias– ha implicado también una reconfiguración de las relaciones centro–periferia dentro del sistema mundial.

Ruy Mauro Marini (1974) menciona que la dependencia es entendida como una relación de subordinación entre naciones formalmente independientes, en cuyo marco las relaciones de producción de las naciones subordinadas son modificadas o recreadas para asegurar la reproducción ampliada de la dependencia.

Esta situación se exagera en el marco de un contexto histórico en el que el capitalismo monopolista, en su forma de imperialismo colectivo,<sup>1</sup> atraviesa una crisis estructural permanente desde mediados de la década de 1960, marcada por su generalización, globalización y financiarización (Amin, 2019; Yero, 2025).

El declive relativo de la hegemonía<sup>2</sup> estadounidense (García Linera, 2025; Gentil y Maringoni, 2025; Sader, 2025) y la creciente fragmentación del orden internacional –marcada por la intensificación de los conflictos, el avance de la extrema derecha, la reorganización de la producción y el desarrollo de

1 Lenin, en su libro *El Imperialismo. Fase superior del capitalismo*, decía: “En su fase imperialista, el capitalismo conduce directamente a la más exhaustiva socialización de la producción; arrastra, por así decirlo, a los capitalistas, contra su voluntad y conciencia, hacia un cierto nuevo orden social, un orden de transición entre la completa libre competencia y la completa socialización. La producción pasa a ser social, pero la apropiación sigue siendo privada. Los medios sociales de producción continúan siendo propiedad privada de unos pocos. El marco general de la libre competencia formalmente reconocida se mantiene y el yugo de unos cuantos monopolistas sobre el resto de la población se hace cien veces más duro, más oneroso, más insoportable” (1916: 16).

2 Cox (1983) menciona que la hegemonía a nivel internacional no es simplemente un orden entre Estados. Es un orden dentro de una economía mundial con un modelo de producción dominante que penetra en todos los Estados y los vincula a otros modelos de producción subordinados. Es también un complejo de relaciones sociales internacionales que conectan las clases sociales de los diferentes países. La hegemonía mundial se puede definir como una estructura social y una estructura política, y no puede ser solamente una de estas cosas, sino ambas.

nuevas tecnologías– (Amorim, 2024) configuran un escenario de creciente disputa geopolítica. Esta crisis se ve acentuada por el ascenso de China y por la configuración de nuevas alianzas que cuestionan el orden internacional vigente y reconfiguran el equilibrio global de poder (Yeros, 2025). Estas transformaciones se inscriben, a su vez, en lo que Aguilera (2023) caracteriza como un cambio de fase del sistema capitalista, acompañado por una transformación de su estructura productiva basada en la digitalización de la economía.

El presente trabajo se propone analizar el rol de los recursos energéticos –particularmente, el petróleo y el gas– en la reproducción del desarrollo desigual dentro del sistema-mundo capitalista, centrándose en el caso de Vaca Muerta, principal yacimiento de hidrocarburos no convencionales en Argentina. A partir de las formulaciones de Samir Amin sobre la polarización centro-periferia, se argumenta que la estructura energética global constituye uno de los mecanismos más persistentes de transferencia de valor desde el Sur hacia el Norte.

Finalmente, se recupera la propuesta de Amin sobre la desconexión como horizonte teórico-político: la necesidad de construir estrategias energéticas nacionales y regionales orientadas a la acumulación interna, la autonomía tecnológica y la integración Sur–Sur. Desde esta perspectiva, la cuestión energética constituye un núcleo estructural de la dependencia contemporánea y, al mismo tiempo, una dimensión central para pensar alternativas de desarrollo desde el Sur Global.

## Marco teórico

En *El desarrollo desigual*, Samir Amin sostiene que el capitalismo se caracteriza por la dominancia de su propio modo de producción a escala mundial, subordinando y transformando los modos de producción precapitalistas sin eliminarlos por completo. Este dominio genera un sistema jerárquico de formaciones centrales y periféricas articuladas en una misma totalidad mundial (Amin, 1974). De allí deriva su tesis del desarrollo desigual: la expansión del capitalismo implica necesariamente la reproducción de la desigualdad estructural entre centro y periferia.

En ese sentido, Marx, en su apartado sobre las formaciones precapitalistas en los manuscritos de los *Grundrisse*, planteaba: “lo propio del capital no es otra cosa que el acoplamiento de las masas de brazos e instrumentos que él encuentra preexistente. Los aglomera bajo su imperio. Esa es su verdadera acumulación” (2015: 109).

Es decir, desde su nacimiento en los siglos XV y XVI, el capitalismo ha sido un sistema de expansión global, jerárquicamente dividido entre metrópoli y satélite, centro y periferia (Foster, 2005). En esta línea, Amin retoma el concepto de acumulación de Marx para mostrar cómo el capitalismo, al extenderse, subordina y reorganiza las estructuras productivas preexistentes bajo una lógica mundial de dominación.

A partir de esta lectura, Amin (1974) plantea que el imperialismo, en el sentido leninista del término, aparece cuando las posibilidades internas del desarrollo capitalista se agotan, imponiendo una nueva

extensión geográfica del capital. Surge así la periferia en su forma contemporánea, sostenida por la conquista colonial y la expansión del capital monopolista.

En esa misma perspectiva, Foster (2005) señala que el objetivo del sistema imperialista actual –al igual que en el pasado– consiste en abrir las economías periféricas a la inversión de los países capitalistas centrales, de manera tal de asegurar un suministro continuo de materias primas a precios bajos desde la periferia hacia el centro del sistema mundial.

Lenin ya advertía esta dinámica cuando afirmaba:

Cuanto más desarrollado está el capitalismo, cuanto más se hace sentir la escasez de materias primas, cuanto más cruda es la competencia y la búsqueda de fuentes de materias primas en todo el mundo, más encarnizada es la lucha por la posesión de colonias (1916: 51).

Esta formulación conecta directamente con lo señalado por Marx respecto de la relación entre el desarrollo de la gran industria y la creciente demanda de materias primas. El incremento de la productividad asociado a la expansión de la industria maquinizada supone también un aumento de sus requerimientos materiales, dado que “la maquinaria, por un lado, promueve un incremento directo de la materia prima” (2016: 549). A su vez, este proceso crea “una nueva división internacional del trabajo, adecuada a las principales sedes de la industria maquinizada, una división que convierte a una parte de globo terrestre en campo de producción agrícola [materias primas] por excelencia para la otra parte, convertida en campo de producción industrial por excelencia” (2016: 550). En esta misma dirección, Marini (1974) subraya que la función de América Latina en el desarrollo del capitalismo no fue solamente la creación de una oferta mundial de alimentos, sino también la formación de un mercado de materias primas industriales, cuya importancia crece en función del propio desarrollo industrial. En sintonía con esta perspectiva, John William Cooke advertía, refiriéndose al caso argentino, que

El imperialismo está incrustado en el nudo de nuestra crisis. A través de los términos desfavorables de intercambio, remisión de ganancias de los monopolios, pagos diversos, etc., nos descapitalizamos en beneficio del imperialismo. Esta es la gran ausencia que encontraremos en todos los “desarrollismos”: ignoran el problema imperialista (2010: 76).

De este modo, la dependencia estructural se manifiesta como una transferencia continua de valor desde la periferia hacia el centro, consolidando la posición subordinada de las economías del Sur Global en el sistema mundial.

Este análisis puede complementarse con la definición de neocolonialismo de Kwame N’krumah, quien advierte que la esencia de esta nueva forma de dominación reside en que el Estado sometido a ella es,

teóricamente, independiente y posee todos los signos externos de soberanía, aunque en realidad su sistema económico, y, por tanto, su sistema político, es dirigido desde el exterior. N'krumah menciona:

El resultado del neocolonialismo es que el capital extranjero se utiliza para la explotación, en lugar de para el desarrollo de las partes menos desarrolladas del mundo. Las inversiones del neocolonialismo amplían, en lugar de reducir, la brecha entre las naciones ricas y pobres del mundo. El neocolonialismo es también la peor forma de imperialismo: para quienes lo ejercen significa poder sin responsabilidad, y para quienes lo sufren, explotación sin alivio (1967: 6-8).

En este sentido, la noción de neocolonialismo permite comprender la continuidad de la dependencia en la fase actual del capitalismo, a través del control directo de los territorios por mecanismos financieros, tecnológicos y comerciales que reproducen la subordinación de las periferias al capital transnacional.

Por último, resulta necesario recuperar el concepto de desconexión elaborado por Samir Amin, quien lo plantea como una salida de la integración dependiente y explotadora dentro de la economía global (Amin, 2025). En la misma línea, Yeros (2025) interpreta que la desconexión implica la separación o supresión de la ley mundial del valor, minada por el imperialismo colectivo, con el objetivo de forjar caminos de desarrollo autónomos sobre una base popular.

## Crisis de hegemonía y nueva disputa por la energía

La crisis de hegemonía estadounidense y el ascenso de China, en alianza con el bloque BRICS,<sup>3</sup> están haciendo crujir el sistema-mundo tal cual lo conocíamos, provocando una reconfiguración del orden global.<sup>4</sup>

La actual reconfiguración del orden internacional muestra que las disputas geopolíticas, económicas y militares se entrelazan con la transición energética y tecnológica. La energía, los minerales críticos y las infraestructuras digitales no son solo insumos productivos, sino nuevos territorios de disputa en la lógica de acumulación capitalista.

3 Garzón define el bloque BRICS como “la única alternativa del Sur para sacudir el dominio del Norte, las deudas y el extractivismo, las injerencias de toda índole e incluso bloqueos a los países más díscolos” (2024: 210). Asimismo, la nueva configuración del BRICS reúne el 42% de la producción mundial de petróleo, el 37% del gas y el 42% de las energías renovables. Esto último gracias a la gran producción de China, India y Brasil. Teniendo en cuenta que la transición energética es contradictoria con el petróleo, que seguirá desempeñando un papel central durante, al menos, las dos próximas décadas, y que al mismo tiempo requiere grandes inversiones y tecnología para ampliar las energías renovables, los BRICS pueden convertirse en una plataforma por excelencia para debatir y articular este proceso desde una perspectiva vinculada al Sur Global (Schutte et al, 2024).

4 Cox (2013) define el concepto de “orden” en el sentido de cómo las cosas ocurren normalmente (no la ausencia de turbulencia); por tanto, el desorden es incluido en el concepto de orden. Un sistema interestatal es una forma histórica del orden mundial.

En este contexto, expresiones como “Green New Deal” apuntan a instalar una transición energética corporativa (TEC) que se presenta como una solución simultánea a las crisis financiera, climática y energética, en la que las periferias son asignadas a un rol funcional a los intereses del Norte Global, en abierta contradicción con las necesidades y prioridades del Sur Global (Malinovsky y Hurtado, 2024).

La guerra entre Rusia y Ucrania colocó a la energía en el centro de la atención mundial, desatando una crisis cuyo epicentro fue el abastecimiento de gas a Europa (Malinovsky, 2025) y ha puesto en evidencia la vulnerabilidad estructural del sistema energético global frente a los acontecimientos geopolíticos (IEA, 2024b).

En este escenario, Asia se ha convertido en el núcleo del comercio mundial de petróleo y gas, importando más del doble de crudo que Europa –la segunda región importadora– y superándola también como principal mercado de gas natural desde 2022 (IEA, 2024b). Como resultado, las rutas marítimas tales como el estrecho de Malaca y Ormuz<sup>5</sup> adquieren un carácter estratégico y sensible en la disputa actual para el comercio energético mundial.

Esta tendencia muestra que el sector energético es un espacio estratégico de la lucha capitalista, en la que la actual disputa hegemónica no solo redefine las alianzas geopolíticas, sino que también reconfigura los flujos globales de energía y valor, profundizando las asimetrías estructurales del desarrollo desigual.

## Saqueo y dependencia: dos caras de la misma moneda

Amin planteaba que el intercambio desigual constituye “el gran problema de nuestra época” (1974: 379), al evidenciar que las relaciones entre el centro y la periferia del sistema mundial son relaciones estructurales de dominación y transferencia de valor, donde el excedente generado en la periferia fluye hacia el centro.

Esa lógica persiste bajo nuevas formas. El informe de Oxfam (2025: 27) describe la situación actual como un auténtico colonialismo moderno, donde la riqueza de los superricos, especialmente en Europa, proviene del legado del colonialismo histórico y de la explotación de países más pobres. Las dinámicas de extracción de riqueza siguen vigentes: el propio sistema hace que se muevan grandes flujos de dinero del Sur Global hacia el Norte, beneficiando a la población más rica.

En 2023, a través del sistema financiero internacional, se habrían extraído del Sur Global cerca de 30 millones de dólares por hora, recursos que terminaron concentrándose en el 1% más rico de los países del Norte –principalmente, el Reino Unido, Estados Unidos y Francia– (Oxfam, 2025).

<sup>5</sup> Según la IEA (2024b), el estrecho de Malaca canaliza actualmente cerca del 55% del comercio global de petróleo (24 mb/d) y el 12% del comercio mundial de gas natural licuado (GNL). Por su parte, el estrecho de Ormuz concentra alrededor del 20% del suministro mundial de petróleo y GNL, lo que lo convierte en un espacio particularmente sensible en la disputa geopolítica contemporánea.

En la misma línea, Hickel, Dorninger, Wieland y Suwandi (2022) recuerdan que el intercambio desigual es hoy uno de los principales motores de la desigualdad mundial, el desarrollo desigual y el colapso ecológico. Según sus estimaciones, la fuga de capitales del Sur Global representa una transferencia neta de valor equivalente a una cuarta parte del PIB del Norte. Mientras tanto, las pérdidas del Sur por intercambio desigual superan en treinta veces el total de la ayuda internacional recibida durante ese mismo período.

Este colonialismo moderno, según Oxfam (2025), se sostiene en el accionar combinado del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, las Naciones Unidas, otras instituciones multilaterales y las corporaciones transnacionales.

Amin (1974) ya advertía que una de las funciones del FMI es mantener los comportamientos monetarios de la periferia dentro del marco de las necesidades del funcionamiento del sistema internacional. La realidad actual confirma su diagnóstico: la deuda del Sur Global ha aumentado un 150% desde 2011 (Woolfenden, 2023).

Asimismo, la financiarización del comercio de materias primas se ha convertido en un factor determinante en la evolución del sector energético, especialmente en el petróleo y el gas natural.

De esta manera, el saqueo histórico y la dependencia constituyen dos caras de una misma moneda del capitalismo monopolista, que se apropia de los recursos y del valor generado en la periferia.

## **Vaca Muerta en la mira del desarrollo desigual**

Como advertía Amin (1974), el capitalismo monopolista se expande a través de la polarización estructural entre centro y periferia, en un proceso de transferencia de valor que reproduce el desarrollo desigual. Desde esta perspectiva, Vaca Muerta se presenta como un caso paradigmático de esa contradicción: un enclave energético capaz de generar excedente y, al mismo tiempo, un espacio subordinado a la lógica del capital.

La Agencia Internacional de Energía (IEA, 2024a) estima que la demanda mundial de minerales críticos para tecnologías de energía limpia casi se triplicará en 2030 y se cuadruplicará hacia 2040 bajo el escenario de emisiones netas cero. Muchos de estos recursos se concentran en América Latina, con lo cual adquiere nueva centralidad en la economía energética mundial.

En este marco, Argentina se destaca por sus amplias reservas de minerales críticos –elementos esenciales para la transición tecnológica y energética– y por sus hidrocarburos no convencionales, siendo Vaca Muerta la segunda reserva global de gas y la cuarta de petróleo no convencional (EIA, 2013).

La IEA (2023) subraya que Argentina es el único país de América Latina que ha desarrollado a escala industrial la explotación de hidrocarburos no convencionales. En consecuencia, el auge de Vaca Muerta modificó la ecuación energética nacional: el país pasó de un déficit promedio de U\$S 5.000

millones por año en el período 2011-2023 a un superávit de U\$S 5.668 millones en 2024 (Argentina, Secretaría de Energía, 2025).

Asimismo, entre enero de 2021 y septiembre de 2024, la producción de petróleo crudo aumentó un 50%, mientras que la de gas natural lo hizo un 27%, alcanzando niveles cercanos a los récords de principios de 2000 (EIA, 2024). Sin embargo, esta expansión energética se desarrolla en un contexto político y financiero adverso. Argentina continúa siendo el principal deudor del FMI, con una deuda de U\$S 63.986 millones (CELAG, 2025), a lo que se sumó un acuerdo de swap por hasta US\$ 20.000 millones con el Tesoro de Estados Unidos, en el marco de un paquete de asistencia financiera anunciado por hasta US\$ 40.000 millones durante el año electoral de 2025 (BCRA, 2025; Democracy Now!, 2025).

Esta situación reafirma una dependencia estructural respecto de Washington y de los organismos multilaterales de crédito, que imponen condicionalidades macroeconómicas y reformas estructurales. En los términos de N'krumah (1967), podríamos decir que Argentina opera como una neocolonia financiera: formalmente soberana, pero subordinada a los intereses externos que definen su política económica.

El informe del FMI (2025) exige reformas fiscales, monetarias y estructurales: apertura económica, privatización de empresas públicas e incentivos a la inversión extranjera directa mediante el Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI),<sup>6</sup> medidas que consolidan un modelo de liberalización económica funcional al capital transnacional que Cristina Fernández de Kirchner lo caracterizó como el “nuevo estatuto legal del coloniaje” (Fuertes, 2024).

Desde diciembre de 2023, la política económica impulsada por el presidente Javier Milei ha profundizado esa dependencia, basada en endeudamiento, privatización, extractivismo y apertura de importaciones, amparada en el DNU N° 70/2023 y la Ley N° 27742 de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos.

En este escenario, los ingresos de divisas provenientes de la explotación de Vaca Muerta corren el riesgo de canalizarse hacia el pago de deuda externa, reproduciendo una transferencia de valor del Sur al Norte. Esta dinámica, además de consolidar la subordinación financiera, limita la posibilidad de acumulación interna y la planificación soberana del desarrollo. El debate sobre la producción, apropiación y distribución de la renta hidrocarburífera se torna central: por un lado, la renta extraordinaria puede fortalecer la ganancia del capital transnacional; por otro, el Estado podría diseñar mecanismos para capturar y reinvertir esa renta como base de una estrategia industrial y tecnológica soberana.

6 El RIGI, que se presenta como un incentivo y apertura a los capitales extranjeros para la explotación de dichos recursos, más bien, sería un régimen de habilitación a la inversión –extranjera o local– de apropiación de las grandes reservas de recursos naturales desde una lógica extractivista, con el objetivo de concentración y maximización de beneficios, en detrimento de la soberanía energética y la industria local (Malinovsky, 2025). Proceso que Cristina Fernández de Kirchner (2024) denomina “Argentina en su tercera crisis de Deuda” como un nuevo proceso de saqueo en el país a partir de la vuelta al FMI en 2018 bajo la presidencia de Mauricio Macri y el nuevo préstamo realizado por Milei.

En síntesis, Vaca Muerta se presenta como un enclave con capacidad para alterar la balanza externa, pero atrapado en una estructura financiera y política que desvía el excedente hacia el exterior. Mientras el país no logre capturar y orientar soberanamente la renta energética, la expansión del sector no significará desarrollo, sino una nueva modalidad de subordinación. La superación de este patrón —como propone Amin (1974)— requiere estrategias de desconexión selectiva que restituyan la capacidad nacional de decidir sobre los recursos y el excedente.

## Reflexiones finales

*El peronismo es antiimperialista, o no es nada.*

John William Cooke (2010: 187)

Este artículo fue concluido en septiembre de 2025, en un momento de profunda reconfiguración del orden global. Los acontecimientos posteriores —en particular, la intervención en Venezuela y el secuestro de su presidente, Nicolás Maduro, por parte de Estados Unidos, así como el conflicto abierto con Irán a lo largo de 2026, iniciado por Estados Unidos e Israel— no hicieron sino confirmar la tesis central de este trabajo: el sector energético se ha convertido en un territorio estratégico de la disputa hegemónica, donde convergen la competencia geopolítica, la financiarización y la reproducción del intercambio desigual.

La guerra con Irán, en especial, ha vuelto a colocar en el centro de la agenda mundial el control de las rutas marítimas —como los estrechos de Ormuz y Malaca— y la seguridad del suministro energético, reafirmando la vulnerabilidad estructural de las cadenas globales de valor señalada a lo largo de este trabajo. Asimismo, la evolución del escenario venezolano refuerza la necesidad de pensar la integración energética regional como una dimensión ineludible de cualquier estrategia de desconexión desde el Sur Global. Estos desarrollos, sin embargo, exceden el alcance de este trabajo y deberán ser objeto de futuros abordajes. Entre las dimensiones pendientes que no pudieron explorarse, merece especial atención el análisis de las empresas que explotan Vaca Muerta, lo que permitiría identificar con mayor precisión los capitales que se apropian de la renta generada.

A lo largo del estudio se abordó el desarrollo desigual del sistema capitalista como una condición estructural de su funcionamiento histórico. En términos de Lenin, el imperialismo profundiza el control sobre las colonias —o los territorios— a partir de la necesidad de garantizar el acceso a las materias primas requeridas para el desarrollo del capitalismo monopolista. En este marco, el sector energético constituye un espacio privilegiado para observar cómo la disputa hegemónica, la financiarización y el intercambio desigual reproducen las asimetrías entre centro y periferia.

El discurso de la sustentabilidad y la transición energética no supone necesariamente una ruptura con el patrón histórico extractivista del capitalismo ni modifica, por sí mismo, las estructuras económicas

que sustentan su patrón de acumulación. Por el contrario, puede incorporar nuevos dispositivos tecnológicos y financieros que profundicen las dinámicas extractivas y los flujos de recursos y valor desde el Sur hacia el Norte.

Argentina se encuentra en el centro de esta contradicción. El desarrollo de Vaca Muerta revela las tensiones entre soberanía energética y subordinación financiera: constituye un recurso capaz de transformar la balanza externa, pero cuya renta corre el riesgo de orientarse al servicio de la deuda y de la acumulación del capital transnacional.

En síntesis, el caso de Vaca Muerta refleja un dilema histórico de las economías periféricas: la posibilidad de expandir el aparato productivo sin transformar las estructuras productivas y de poder que reproducen el desarrollo desigual. La disponibilidad de recursos energéticos y la expansión de su explotación no garantizan, por sí mismas, una estrategia de desarrollo autónomo.

En este sentido, la desconexión planteada por Amin constituye un horizonte teórico-político que debe ser explorado para construir caminos de desarrollo autónomo en América Latina y el Caribe, orientando la utilización de los recursos naturales, energéticos y minerales críticos hacia las necesidades de acumulación interna, autonomía tecnológica e integración regional. De cómo se resuelvan estas tensiones dependerá no solo el destino energético de Argentina, sino también, en buena medida, las posibilidades de desarrollo de la región en el siglo XXI.

## Referencias bibliográficas

- Aguilera, L. (2023). *Nueva fase: Trabajo, valor y tiempo disponible en el capitalismo del siglo XXI*. Buenos Aires: Punto de Encuentro.
- Amin, S. (1974). *El desarrollo desigual: Ensayo sobre las formaciones sociales del capitalismo periférico*. Barcelona: Ediciones Península.
- Amin, S. (2019). The new imperialist structure. *Monthly Review*, 71(3), 32-45. Recuperado de <https://monthlyreview.org/articles/the-new-imperialist-structure/>
- Amorim, C. (2024). Prólogo. En G. Maringoni, D. A. Azzi y F. R. de Oliveira (eds.), *De volta a um mundo perigoso: Relações internacionais no primeiro ano do governo Lula III* (p. 7). Brasil: Editora Sorian.
- Argentina, Secretaría de Energía. (21 de enero de 2025). *En 2024 Argentina tuvo el superávit energético más alto de los últimos 18 años*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-2024-argentina-tuvo-el-superavit-energetico-mas-alto-de-los-ultimos-18-anos>
- Banco Central de la República Argentina. (20 de octubre de 2025). *El BCRA y el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos firman un acuerdo de estabilización cambiaria por USD 20.000 millones*. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/noticias/el-bcra-y-el-departamento-del-tesoro-de-los-estados-unidos-firman-un-acuerdo-de-estabilizacion-cambiaria-por-usd-20-000-millones/>
- CELAG (31 de marzo de 2025). *Los 10 países más endeudados con el Fondo Monetario Internacional*. Recuperado de <https://www.celag.org/los-10-paises-mas-endeudados-con-el-fondo-monetario-internacional/>

- Cooke, J. W. (2010). *Peronismo y revolución: El peronismo y el golpe de Estado. Informe a las bases*. Buenos Aires: Biblioteca Popular.
- Cox, R. (1983). Gramsci, hegemonía y relaciones internacionales: Un ensayo sobre el método. *Relaciones Internacionales*, (31), 137-152.
- Cox, R. W. (2013). Fuerzas sociales, estados y órdenes mundiales: Más allá de la Teoría de Relaciones Internacionales. *Relaciones Internacionales*, 24, 99-116. doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2013.24.006
- Democracy Now! (16 de octubre de 2025). *Javier Milei thanks Trump for bailout as Argentina faces economic turmoil*. Recuperado de [https://www.democracynow.org/2025/10/16/javier\\_milei\\_argentina\\_trump\\_bailout](https://www.democracynow.org/2025/10/16/javier_milei_argentina_trump_bailout)
- EIA – U.S. Energy Information Administration. (2013). *Technically Recoverable Shale Oil and Shale Gas Resources: An Assessment of 137 Shale Formations in 41 Countries Outside the United States. 2013*. Recuperado de <https://www.eia.gov/analysis/studies/worldshalegas/pdf/overview.pdf>
- EIA - U.S. Energy Information Administration. (2024). *Argentina's crude oil and natural gas production near record highs*. Recuperado de <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=63924>
- Fernández de Kirchner, C. (2024). *Argentina en su tercera crisis de deuda*. Recuperado de <https://www.elcohetalaluna.com/wp-content/uploads/2024/02/CFK-Argentina-en-su-tercera-crisis-de-deuda.-Cuadro-de-situacion.pdf>
- Foster, J. B. (2005). Naked imperialism: U.S. hegemony and the impending breakdown of the capitalist system. *Monthly Review*, 57(4). Recuperado de <https://monthlyreview.org/articles/naked-imperialism/>
- Fuertes, G. (2024). Para Cristina, el RIGI es el “estatuto legal del coloniaje del siglo XXI”. *Tiempo Argentino*. Recuperado de [https://www.tiempoar.com.ar/ta\\_article/para-cristina-el-rigi-es-el-estatuto-legal-del-coloniaje-del-siglo-xxi/](https://www.tiempoar.com.ar/ta_article/para-cristina-el-rigi-es-el-estatuto-legal-del-coloniaje-del-siglo-xxi/)
- García Linera, Á. y Mezzadra, S. (2025). Estado, contrapoder y posfascismo: De Poulantzas a la actualidad [Entrevista]. *Gaceta Crítica*. Recuperado de <https://gerardodelval.com/2025/02/19/estado-contrapoder-y-posfascismo-de-poulantzas-a-la-actualidad-entrevista-a-alvaro-garcia-linera-y-sandro-mezzadra/>
- Garzón, A. (2024). *BRICS: La transición hacia un orden mundial alternativo*, pp. 1-11. Barcelona: Akal.
- Gentil, D. y Maringoni, G. (2025). Dólar – o centro da disputa pela hegemonia global. *A Terra é Redonda*. Recuperado de <https://aterraeredonda.com.br/dolar-o-centro-da-disputa-pela-hegemonia-global/>
- Hickel, J.; Dorninger, C.; Wieland, H. y Suwandi, I. (2022). Imperialist appropriation in the world economy: Drain from the Global South through unequal exchange, 1990–2015. *Global Environmental Change*, 72, pp. 1-13. doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102467
- IEA - International Energy Agency. (2023). *Latin America Energy Outlook 2023*. Recuperado de <https://www.iea.org/reports/latin-america-energy-outlook-2023>
- IEA - International Energy Agency. (2024a). *Global critical minerals outlook 2024*. Recuperado de <https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2024>
- IEA International Energy Agency. (2024b). *World energy outlook 2024*. Recuperado de <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>

- International Monetary Fund. (2025). *Argentina: 2025 Article IV consultation—Press release; staff report; and statement by the executive director for Argentina*. Recuperado de <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/cr/2025/english/largea2025003-source-pdf.pdf>
- Lenin, V. I. (1916). *El imperialismo, fase superior del capitalismo*. Madrid: Fundación Federico Engels.
- Malinovsky, N. (2025). *Crítica de la energía política*. Buenos Aires: La Libre.
- Malinovsky, N. y Hurtado, D. (2024). Transición energética: Una mirada desde el Sur. *EC – Revista de Administración y Economía*, (8), 15–30. Recuperado de <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ec/article/view/1781>
- Marini, R. M. (1974). *Dialéctica de la dependencia*. México: Ediciones Era.
- Marx, K. (2015). *Formaciones económicas precapitalistas*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Marx, K. (2016). *El capital*. Tomo I, Vol. 2: El proceso de producción del capital. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- N’Krumah, K. (1967). Neocolonialismo: O último estágio do imperialismo. *Civilização Brasileira*.
- Observatorio Geohistórico (productor) y Martinelli, M. (director). (2025). Samir Amin (IV). Miradas al proceso latinoamericano desde la desconexión [Video]. Luján: Universidad Nacional de Luján. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=Bik6lmG\\_PKA](https://www.youtube.com/watch?v=Bik6lmG_PKA)
- Oxfam. (2025). *El saqueo continúa: Pobreza y desigualdad extrema, la herencia del colonialismo*. Recuperado de <https://www.oxfam.org/es/el-saqueo-continua-pobreza-y-desigualdad-extrema-la-herencia-del-colonialismo>
- Sader, E. (7 de abril de 2025). *O declínio da hegemonia norte-americana*. Recuperado de [https://www.brasil247.com/blog/o-declinio-da-hegemonia-norte-americana#google\\_vignette](https://www.brasil247.com/blog/o-declinio-da-hegemonia-norte-americana#google_vignette)
- Schutte, G.; Apolinário, D.; Soprijo, G. H. de J.; Fernandes da Cruz, L.; Poletto, L.; Portari, L. y De Paula, N. (2024). Relações econômicas internacionais na mira. En G. Maringoni, D. A. Azzi y F. R. de Oliveira (orgs.), *De volta a um mundo perigoso: Relações internacionais no primeiro ano do governo Lula III*, pp. 139-157. Paraná, Brasil: Editora Sorian.
- Woolfenden, T. (2023). *The debt-fossil fuel trap: Why debt is a barrier to fossil fuel phase-out and what we can do about it*. *Debt Justice*. Recuperado de [https://debtjustice.org.uk/wp-content/uploads/2023/08/Debt-Fossil-Fuel-Trap-Report\\_2023.pdf](https://debtjustice.org.uk/wp-content/uploads/2023/08/Debt-Fossil-Fuel-Trap-Report_2023.pdf)
- Yeros, P. (2025). Um mundo policêntrico só será possível pela intervenção da “sexta grande potência”. *Princípios*, 44(172), 243–270. Recuperado de <https://revistaprincipios.emnuvens.com.br/principios/article/view/586>

# Conversatorio

## Vinculación y transferencia de conocimientos y tecnologías entre las universidades del Conurbano Bonaerense y pymes: diagnóstico, potencialidades y lineamientos de política pública orientados a su fortalecimiento



*Alex Kodric\**

### Resumen

El presente trabajo sintetiza lo debatido en el conversatorio “Vinculación y transferencia de conocimientos y tecnologías entre las universidades del Conurbano Bonaerense y pymes”. Dicha actividad fue realizada en la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) en el marco de la Semana de la Ciencia y contó con la participación de autoridades e investigadores de la Universidad y especialistas en materia de diseño y evaluación de políticas públicas asociadas al sistema de CyT. La discusión se articuló en torno al resurgimiento de la política industrial en la agenda global y la necesidad de integrar de forma planificada la política científico-tecnológica (PCyT) con el desarrollo productivo.

Se abordaron tres ejes principales: i) políticas de CTI y brechas productivas, ii) federalización y coordinación institucional y iii) el rol del sistema universitario.

En primer lugar, se debatió principalmente sobre la orientación de las políticas públicas entre esquemas horizontales y sectoriales u orientados a proyectos estructurantes de frontera. A continuación, se analizó la inequidad territorial en la distribución de capacidades de I+D. En la tercera parte, el debate sobre el rol de la universidad se centró en la necesidad de continuar la transformación de las lógicas de producción y transferencia de conocimientos.

\* IDEPI-UNPAZ/CPP-CIC.

En las reflexiones finales se enfatiza la centralidad de la política pública para articular la producción de conocimientos del CTI con las necesidades de la estructura productiva y el cierre de brechas de desarrollo.

**Palabras clave:** planificación del desarrollo productivo - políticas públicas - vinculación tecnológica

## Introducción

Este breve artículo es una síntesis de la actividad “Vinculación y transferencia de conocimientos y tecnologías entre las universidades del Conurbano Bonaerense y pymes: diagnóstico, potencialidades y lineamientos de política pública orientados a su fortalecimiento” realizada el 2 de junio de 2026 en el marco de la Semana de la Vinculación Tecnológica en la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ).<sup>1</sup> La misma contó con la presencia de funcionarios pertenecientes a la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de la provincia de Buenos Aires, autoridades e investigadores de la Universidad y especialistas en materia de diseño y evaluación de políticas públicas asociadas al sistema de CyT.<sup>2</sup>

Actualmente, se observa a nivel global el retorno del interés por el desarrollo de políticas para el sector industrial, donde cobra cada vez más importancia la ciencia y tecnología. Es por eso que, tanto desde ámbitos académicos como políticos, se plantea la necesidad de planificación de los objetivos de la política industrial conjuntamente con los de los sistemas científicos-tecnológicos. Así es que cobra aún más relevancia la promoción de acciones de vinculación y transferencia de conocimientos y tecnología (VTT, en adelante) como interfaz necesaria para el desarrollo productivo.

En este contexto se propuso una actividad para debatir acerca del estado de situación de la función VTT en el marco del sistema universitario argentino, los distintos modelos institucionales en que se enmarcan sus intervenciones y la necesidad de diseñar políticas públicas que intensifiquen la transferencia de conocimientos y desarrollos tecnológicos conforme las características y necesidades de los países en desarrollo.

La modalidad de la actividad fue virtual y bajo el formato de conversatorio. La estructura y desarrollo de las secciones del presente trabajo se ajustan a los ejes y disparadores que previamente fueron remitidos a los participantes.

1 La presente actividad se enmarca en los proyectos El retorno de la política industrial a nivel mundial y sus vinculaciones con el sistema de CTI. Aprendizajes y oportunidades para la Provincia de Buenos Aires (Alex Kodric –director– y Ariel Langer –codirector–) y el proyecto Desarrollo Territorial desde las dimensiones de las estructuras productivas, las capacidades de innovación y la inserción en el comercio internacional. El caso del noroeste del Conurbano Bonaerense (Laura Saavedra –directora– y Cintia Gasparini –codirectora–).

2 En anexo se incluye la lista completa de participantes del evento.

A fin de simplificar y sistematizar el contenido de las intervenciones, para cada una de las secciones se presentarán los consensos y reflexiones generales a los que se ha arribado sin hacer mención a los matices y particularidades de cada participante.

## Políticas de CTI para el cierre de brechas productivas

El primer eje de debate estuvo articulado en torno al contexto geopolítico actual y el retorno al debate político y académico de la importancia del Estado en la promoción de la política industrial.

Tanto desde el análisis de los planes implementados por las principales potencias mundiales como desde una revisión de la literatura académica reciente, se evidencia la priorización del sector industrial como vector para el desarrollo económico.

Asimismo, el discurso y también las acciones implementadas evidencian una planificación del sub-sistema industrial conjuntamente con la política científico-tecnológica (PCyT). Esto representa un desafío para su diseño respecto al rol a ocupar, el tipo de instrumentos a implementar y la orientación sectorial en países periféricos con una estructura productiva desequilibrada.

Las principales reflexiones giraron alrededor de las siguientes temáticas:

- En primera instancia, se planteó la necesidad de que en el mundo actual se piense el sistema de CyT (SCyT), la producción y la industria como distintos aspectos de un mismo fenómeno que, fundamentalmente, apunta a proyectar un modelo de desarrollo y estructura productiva considerando un determinado patrón de inserción internacional, pero también el desarrollo de capacidades locales no necesariamente vinculadas a sectores con ventajas comparativas.
- Se mencionó el fenómeno de creciente ampliación de las brechas tecnológicas entre los países centrales respecto a los periféricos, destacando la necesidad de orientar los frutos del desarrollo tecnológico hacia el sector industrial en tanto pilar clave para la diversificación y el fortalecimiento de la soberanía tecnológica.
- Si bien todos los expositores acordaron sobre la necesidad de integrar aún más al SCyT con las demandas productivas a través del fortalecimiento de las acciones de VTT, surgieron matices respecto al diseño de la PCyT. Por un lado, un enfoque de política pública en el que el diseño de la PCyT se piense subordinado a las necesidades de la política productiva y, por otro lado, un enfoque más centrado en la perspectiva de la “ciencia situada”, donde se pretende una coordinación –más que subordinación– entre las necesidades productivas –de índole tecnológica– y las necesidades de producción de ciencia básica.

## ¿Políticas de CTI horizontales u orientadas? ¿A qué sectores?

- Respecto al diseño de la PCyT, en primera instancia, se destacó la importancia de contar con proyectos estructurantes de frontera (como el sector nuclear, satelital, energía, software e informática o la biotecnología) que puedan traccionar a una red de proveedores con el potencial de incidir sobre diferentes sectores de actividad. También se mencionó la existencia de demandas sociales con capacidad de traccionar efectos multiplicadores tanto para el ámbito productivo como para el ámbito del SCyT (transporte, hábitat, salud, etc.).
- Se abordó la problemática de los objetivos de los instrumentos diseñados. En ese sentido, se propuso combinar políticas horizontales (para aumentar la productividad general de las pymes) con políticas verticales o sectoriales que prioricen sectores estratégicos. En este caso, se mencionó que solo centrarse en sectores supuestamente estratégicos puede llevar a ampliar brechas productivas y tecnológicas y profundizar aspectos que llevan hacia una economía dual.
- Por último, se enfatizó en la necesidad de contar con una estrategia de inserción internacional basada en la existencia de nichos de cooperación (por ejemplo, con China y Brasil), así como la de incrementar las capacidades locales a partir de una estrategia de sustitución de importaciones de contenido tecnológico medio-alto, la cual permitiría generar aprendizajes internos y, al mismo tiempo, reducir las demandas de divisas y retener recursos humanos altamente calificados.

## ¿Cómo fortalecer la relación entre el sistema de CyT y esos sectores?

- En este punto surgieron diversas propuestas vinculadas tanto al diseño de instrumentos de política pública como a la reforma de marcos regulatorios y la formación de grado y posgrado de los alumnos/investigadores del sistema.

Desde la política pública, se mencionó a FITBA como un instrumento con la capacidad de generar puentes entre los científicos y las pymes industriales. La experiencia de este programa demuestra que el sistema de ciencia y tecnología posee vocación para resolver problemas concretos de índole productiva y social y que, para que esto se materialice, es necesario que la política pública contribuya a trazar los puentes entre los sectores.

- Otro instrumento de política pública orientado en este mismo sentido es la convocatoria llevada adelante desde la CIC junto a las representantes del entramado productivo para brindar soluciones tecnológicas al sector veterinario. En la edición de este año, el concurso “Innova Campo” convoca a grupos de estudiantes avanzados de universidades de la provincia coordinados por un/a investigador/a e incluye la posibilidad de acompañar el proceso de preincubación o incubación de aquellos proyectos que se consideren pasibles de ser incubados.
- Desde el ámbito regulatorio, se mencionó la importancia de la modificación de especificaciones técnicas en tanto “zanahoria” o incentivos para que las empresas busquen tecnología en las uni-

versidades para cumplir con normas de calidad. También se sugirió fortalecer perfiles técnicos y vinculadores que no necesariamente sean investigadores de carrera para que no todo el peso de la transferencia recaiga en el científico.

- Al respecto, se precisó la necesidad de reformular la carrera del investigador, creando niveles de reconocimiento equivalentes para el “investigador tecnólogo”, de modo que el desarrollo tecnológico y las actividades de vinculación y transferencia de conocimiento y de tecnología sean valorados igual que las publicaciones científicas.
- Por último, se destacó el rol de la formación académica. Allí se indicó la importancia que tienen las carreras universitarias desde su diseño para que los graduados sepan identificar demandas de las pymes y elaborar líneas de investigación y proyectos con sesgo productivo y orientados a la resolución de grandes desafíos sociales cuya atención puede resultar en efectos multiplicadores sobre el aparato productivo.

## **Federalización del sistema de CTI: coordinación institucional y desarrollo equilibrado**

El segundo eje de las intervenciones estuvo asociado a la problemática de la federalización del SCyT. Allí los participantes abordaron tanto los desafíos de coordinación institucional como la necesidad de una distribución territorial más justa de los avances tecnológicos.

### **¿Cómo fortalecer la articulación entre las instituciones de CyT del país?**

- Hubo consenso respecto a la necesidad de recuperar las capacidades del Estado en las áreas de gestión y planificación. Al respecto, resulta un punto central la generación y fortalecimiento de cuadros técnicos estatales tanto para las áreas de diseño de políticas públicas como en las etapas de implementación y evaluación.
- A su vez, se subrayó que el proceso de planificación debe iniciarse desde una mirada de orden nacional, capaz de integrar una perspectiva abarcativa, donde se definan sectores y tecnologías a promover, asegurando que la política científica esté integrada en dicha visión productiva global.
- Desde una mirada horizontal de la política pública, también se marcaron los desafíos asociados a la implementación de políticas estructurantes. Allí se destacó que uno de los mayores retos para su ejecución es la coordinación entre las diferentes áreas de la gestión pública (ministerios y organismos), ya que cada una posee urgencias y agendas disímiles que, a menudo, dificultan la sintonía en proyectos de largo plazo.
- Se mencionó que una política de federalización no pasa exclusivamente por la desconcentración de recursos, sino que requiere, además, de promover el desarrollo de nuevas capacidades de

los sistemas regionales de CyT en articulación con las estructuras productivas de las diferentes regiones.

- A modo de ejemplo concreto exitoso se mencionó la experiencia de articulación de la ANLAB (Agencia Nacional de Laboratorios Públicos), una red que no solo agrupa instituciones, sino que realizó un trabajo de identificación de capacidades tanto en universidades como en laboratorios estatales para fomentar vínculos efectivos entre ambos sectores.

### ¿Cómo distribuir de manera equitativa los resultados en un país con diversidad social y productiva?

- Para abordar esta pregunta se retomó el concepto de “ciencia situada”, el cual implica producir conocimiento entendiendo el contexto específico donde se genera y se aplicará. Esto permite que la ciencia básica y aplicada respondan a las realidades locales y no solo a estándares genéricos o internacionales.
- Para el caso de nuestro país, esto supone dar cuenta de la distribución desigual de las capacidades científico-tecnológicas entre las provincias (en su mayoría concentradas en Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires).
- Se resaltó el caso de FITBA en la PBA (Fondo de Innovación Tecnológica de Buenos Aires) como política pública que tiene dentro de sus objetivos una mayor equidad territorial y donde la prioridad de financiamiento se otorga a transferencias que tengan impacto productivo. El programa, que pone énfasis en la resolución de demandas concretas de la industria, es un ejemplo de las capacidades del sistema de ciencia y tecnología para potenciar la competitividad industrial y actuar como un “departamento de I+D” de las pymes.
- En el caso de la convocatoria “Innova Campo” de la CIC, también se pondera la distribución territorial en la evaluación de los proyectos.
- Se mencionaron dos ejemplos donde la PCyT puede aportar al desarrollo productivo local. Por un lado, la idea de agregación de valor a partir del escalado productivo basado en recursos naturales regionales (por ejemplo, litio). La CyT puede aportar a generar un esquema de industrialización con desarrollo local de proveedores y “altas barreras de salida”, asegurando que el beneficio económico y tecnológico permanezca en el territorio. Por otro lado, específicamente para la provincia de Buenos Aires, a partir del concepto de “innovación bonaerense”, se generaron desarrollos tecnológicos adaptados a las escalas y necesidades propias de las empresas locales. Esta mirada permite que la tecnología no sea algo lejano, sino una herramienta que las pymes del territorio puedan adoptar y utilizar para resolver sus problemas diarios.

## **Aportes de las universidades en la planificación del desarrollo productivo**

En el tercer eje del conversatorio se discutió el rol de las universidades en el marco de una estrategia de desarrollo productivo. Allí se resaltó que las universidades desempeñan un papel fundamental como interfaz en un mundo donde la ciencia, la tecnología y la producción se integran para el desarrollo nacional.

A continuación, se detallan los principales aportes de los participantes.

### **Formación de recursos humanos y nuevos perfiles científico-tecnológicos**

- Se diferenció entre las necesidades de formación de grado respecto a la de posgrado, investigadores y gestores.
- Acerca de la formación de grado, se precisó que las universidades deben realizar ejercicios de prospectiva para la formación de recursos humanos acorde a las necesidades de estructuras productivas como la de nuestro país o, incluso, según provincias.
- Se mencionó el caso de la carrera de Biotecnología en la UNPAZ, donde el diseño tiene un fuerte foco orientado al diseño de políticas públicas y diseño de bioproyectos, de manera que los graduados puedan identificar demandas de las pymes y plantear soluciones productivas concretas.
- En relación con la formación de posgrado y de los investigadores, se precisó que las universidades deben fortalecer perfiles que vayan más allá del investigador tradicional, incluyendo vinculadores, divulgadores y personal técnico especializado.
- Adicionalmente, se propuso repensar los posgrados para incluir “tesis profesionales” que resuelvan problemas reales, en lugar de solo reproducir la cadena de publicaciones académicas.

### **Articulación del sistema universitario con eslabones productivos estratégicos**

- Se señaló que las universidades pueden aportar en eslabones de “proyectos estructurantes” (como el sector nuclear o satelital) transfiriendo conocimientos a la red de proveedores para que desarrollen capacidades transversales. También se identificaron nichos con altas demandas sociales como salud (producción pública de medicamentos), transporte, hábitat y energía.
- También se resaltó el aporte potencial de las universidades en la detección de capacidades y generación de procesos de sustitución de importaciones tecnológicas con el objeto de reducir la demanda de divisas y relajar la restricción externa.

## Reforma del sistema de evaluación y promoción del trabajo científico-tecnológico

- Una de las temáticas que se mencionaron como punto central para fortalecer y potenciar el aporte del SCyT a un proceso de desarrollo fue la necesidad de reformar la lógica de promoción de la carrera académica del investigador. Se coincidió en la necesidad de romper la falsa tensión entre investigar y transferir, ajustando los sistemas de evaluación para que la VTT sea reconocida y valorada como un progreso real en la carrera académica.
- Se propuso la creación de la figura del “investigador tecnólogo” que sea evaluado por sus desarrollos y transferencias y no solo por doctorados o publicaciones, permitiendo que profesionales de carreras principalmente aplicadas (como pueden ser ingenierías o computación) tengan un rango equivalente al científico tradicional.

## Reflexiones finales: la necesidad de fortalecer el Estado y diseñar nuevas políticas en el marco del contexto geopolítico actual

Se sintetizaron, en el presente texto, algunas de las ideas esgrimidas en un conversatorio organizado por la Universidad Nacional de José C. Paz en el marco de la Semana de la Vinculación Tecnológica.

En la actividad participaron funcionarios del gobierno provincial, gestores tecnológicos, investigadores y docentes universitarios, así como especialistas en el diseño y evaluación de políticas públicas.

Acorde al consenso académico y político que postula la necesidad de integrar de manera planificada la política industrial con la política científico-tecnológica como estrategia para el desarrollo productivo, una primera reflexión que surgió fue justamente la necesidad de pensar este contexto general en el marco de la realidad específica de nuestros países. Para ello, se hizo foco en tres dimensiones sobre las cuales se organizó el debate: i) la orientación de las políticas de CyT para el cierre de brechas en un marco de heterogeneidad socioproductiva, ii) la necesidad de coordinación de las distintas instituciones del sistema a nivel federal y iii) el aporte que podrían realizar las universidades en la planificación del desarrollo.

Una conclusión transversal a todos los ejes, que fue mencionada casi como una precondition para incrementar el impacto de las políticas de CyT, refiere a la necesidad de fortalecer las capacidades estatales, sobre todo, en materia de planificación en sus distintos planos (diseño, implementación y evaluación) y horizontes temporales (corto, mediano y largo plazo).

Se señaló la importancia de asociar el SCyT a proyectos estructurantes de carácter estratégico que posibilitan la promoción tecnológica vía la tracción tanto de necesidades productivas como de necesidades sociales. Además de mencionar capacidades existentes en complejos como el aeroespacial, satelital, medicamentos y hábitat, se señaló la importancia de promover acciones de VTT orientadas al sector industrial, en tanto portador concreto natural de los frutos del desarrollo tecnológico.

Derivado de las características particulares de la estructura productiva local, se señaló como un objetivo central de la política científico-tecnológica la necesidad de atender demandas productivas y sociales conforme las diversas complejidades sectoriales y regionales y las capacidades de las instituciones del sistema.

Se configura, así, un complejo escenario que marca no solo una heterogeneidad en términos productivos y sociales, sino también al nivel de las capacidades de las distintas instituciones del sistema de CyT a lo largo y ancho del territorio nacional. Esta situación torna fundamental la planificación de la política de CyT a los fines de generar instancias de coordinación interinstitucional que aprovechen las capacidades existentes del sistema.

También se mencionó la necesidad de una mirada prospectiva respecto a la formación de recursos humanos con una perspectiva orientada a la resolución de problemas bajo el paradigma de ciencia situada. Entre otras cosas, esto implica que las universidades deberían fortalecer la formación de perfiles complementarios al investigador profesional, de manera que sean más usuales los estudios de relevamientos de demandas del territorio que le permiten a los actores del sistema estar en contacto más estrecho con los problemas reales de su entorno.

Complementariamente, para que este tipo de acciones puedan ser sostenidas en el tiempo y reconocidas como parte de las evaluaciones del trabajo científico-tecnológico, es necesario un reconocimiento por parte del sistema de las acciones de VTT a partir de la creación de la figura del “investigador tecnológico”. El mismo debería ser evaluado por sus desarrollos y transferencias y no solamente por la producción académica de *papers* o publicaciones.

A modo de cierre, se señaló que la recuperación del rol activo del Estado, lejos de ser una cuestión opcional, resulta un imperativo en los tiempos que corren. Se entiende que el accionar del Estado nunca es neutral, por acción o por omisión, su rol siempre es estructurante de la forma en que se genera el perfil de reproducción social y económica de un país, de manera que “si no planificas, otro te planifica”.

## Anexo: participantes del conversatorio

| Apellido y nombre | Pertenencia institucional                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Abulafia, Cecilia | Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT-UNPAZ)       |
| Betancor, Leticia | Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI-UNPAZ) |

|                      |                                                                                                                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gallegos, Ernesto    | Universidad Nacional de Hurlingham (UNAHUR)                                                                                                                      |
| Gasparini, Cintia    | Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI-UNPAZ)                                                                                |
| Kodric, Alex         | Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI-UNPAZ)/Instituto de Investigaciones sobre Conocimiento y Políticas Públicas (CPP-CIC) |
| Langer, Ariel        | Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI-UNPAZ)/Instituto de Investigaciones sobre Conocimiento y Políticas Públicas (CPP-CIC) |
| Lettieri, Mariana    | Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI-UNPAZ)                                                                                |
| Lugones, Manuel      | Instituto de Estudios CITECDE-UNRN                                                                                                                               |
| Mancini, Matías      | Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica (MPCIT-PBA)                                                                                           |
| Marcó, Federico      | Secretaría de Ciencia y Tecnología (SECYT-UNPAZ)                                                                                                                 |
| Monasterios, Sabrina | Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC-PBA)                                                                                |
| Saavedra, Laura      | Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI-UNPAZ)                                                                                |

# Territorio e innovación

## Cambios en la inserción internacional y desafíos en el empleo y el bienestar social bonaerense (2019-2026)



*Laura Saavedra\* y Analía Corbalán\*\**

### Resumen

El presente trabajo analiza la estrategia de inserción internacional de la provincia de Buenos Aires entre 2019 y 2026, haciendo foco en la transición desde un esquema institucional tradicional hacia un modelo centrado en la innovación tecnológica y la paradiplomacia de sectores complejos. A través de la Ley de Economía del Conocimiento y programas como el Fondo de Innovación Tecnológica de Buenos Aires, se examina el intento subnacional por modernizar la matriz productiva y generar divisas clave. Frente al cambio de paradigma macroeconómico nacional registrado entre 2024 y 2025, caracterizado por la desregulación y el repliegue del fomento federal, la provincia operó a través de sus agencias públicas y del Banco Provincia como un escudo institucional para mitigar asimetrías territoriales. No obstante, la investigación devela una persistente paradoja del desarrollo: el auge exportador del software y la biotecnología funciona como un enclave de alta productividad incapaz de absorber la mano de obra no calificada desplazada por el declive de la industria tradicional del conurbano

\* Dra. en Ciencias Sociales, UBA. Profesora Regular/Investigadora: DEPIT-IDEPI, UNPAZ/ ICsyA, UNAJ, Isaa-vedra@unpaz.edu.ar. Dirección PB592026/Resolución REC - 929 / 2025, Desarrollo Territorial desde las dimensiones de las estructuras productivas, las capacidades de innovación y la inserción en el comercio internacional. El caso del noroeste del Conurbano Bonaerense (con asiento en IDEPI, UNPAZ).

\*\* Estudiante de la Licenciatura en Administración, UNPAZ, analiacorbalan@hotmail.com. Integrante del PB592026/Resolución REC - 929 / 2025, con asiento en IDEPI, UNPAZ. Dirección: Laura Saavedra y Co-dirección: Cintia Gasparini.

bonaerense, donde la pobreza escaló sensiblemente. Se destaca el rol de las universidades públicas del conurbano como nodos estratégicos que buscan democratizar el acceso al progreso tecnológico.

**Palabras clave:** innovación - inserción internacional - empleo - bienestar social - provincia de Buenos Aires

## Introducción

La política exterior bonaerense se desplazó de lo institucional a lo tecnológico. Ello se visualiza en tres líneas de acción estratégicas: la atracción de inversiones intensivas en conocimiento vía la Ley de Economía del Conocimiento (Lódola, 2023), la cooperación Sur-Sur con socios estratégicos como Brasil y China, y el financiamiento internacional de programas como el FITBA (Fondo de Innovación Tecnológica), que hacia 2026 movilizó recursos significativos para la transferencia tecnológica municipal a través de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC-PBA), siguiendo a Calvento y Nicolao (2024). Este giro hacia la tecnología como vector de la política exterior subnacional no se agota en el nivel central: su anclaje territorial se expresa en la escala municipal, donde los Parques Industriales Tecnológicos del NO-GBA replican a escala local la lógica de cooperación Sur-Sur que orienta la agenda provincial. En este trabajo buscamos aportar tendencias socioeconómicas en su intersección con la inserción internacional de la Provincia de Buenos Aires (PBA) entre 2019 y 2026, focalizándonos en cómo una diplomacia productiva y tecnológica interactúa con un territorio con disparidades. Nos enfocamos en la tensión generada por el cambio de paradigma nacional hacia 2024-2025: mientras la provincia sostuvo un modelo de Estado presente, las políticas nacionales de desregulación impactaron de forma asimétrica sobre las capacidades estatales subnacionales, profundizando las brechas territoriales preexistentes en materia de innovación y transferencia tecnológica. Retomamos la construcción de intereses en política exterior que plantea Merke y Doval (2022) y las capacidades estatales en la inserción económica internacional, pensando al territorio como nodo de desarrollo (Díaz Rosaenz y Schneider, 2024). Nos adentramos en el software y la biotecnología como vectores de transformación, mostrando la paradoja de la innovación; el crecimiento de exportaciones complejas que, por sí solas, no logran revertir la pobreza inercial en los cordones industriales. Se aborda un análisis reflexivo con información cuantitativa basado en la triangulación de fuentes secundarias de datos. Los resultados dan cuenta de una evolución dual en el empleo y lo social. Mientras el interior bonaerense captura rentas por agrotecnología con cierto crecimiento y desempleo bajo en ciudades como Tandil, el Conurbano presenta un descenso neto de empresas y una pérdida de empleos industriales. La pobreza en el GBA se mantiene crítica, ya que la economía del conocimiento no absorbe la mano de obra no calificada desplazada.

## Hacia una economía con mayores capacidades para abordar la ciencia y la tecnología

Actualmente en la PBA, se pasa de una provincia centralmente proveedora de materias primas o manufacturas básicas a una economía con mayor capacidad de exportar valor agregado, retener talento joven y de intentar resolver asimetrías de sus municipios mediante el uso intensivo de la ciencia y la tecnología. El impacto multidimensional de la Ley de Economía del Conocimiento (vía Ley Provincial N° 15339 y sus actualizaciones) junto a las líneas de acción estratégicas comienza a generar una transformación estructural en la matriz socio-productiva bonaerense. Según, Svampa et al. (2023) en el marco de esta ley, (al adherirse al régimen nacional) la PBA busca mitigar las asimetrías fiscales y potenciar los entramados locales. Ello implica:

- alivio fiscal y competitividad, ya que las reducciones escalonadas en el Impuesto a las Ganancias, la baja a tasa cero (0%) en retenciones a las exportaciones de servicios y los bonos de crédito fiscal para aportes patronales permiten a las pymes y *startups* bonaerenses reinvertir capital en I+D;

- inclusión y diversidad en el empleo, considerando que la ley promueve un incremento del bono fiscal (hasta el 80%) si se contratan mujeres, personas trans, personas con discapacidad o residentes en zonas menos desarrolladas de la provincia. Esto descentraliza el empleo tecnológico, típicamente concentrado en el AMBA, y lo derrama hacia el interior provincial;

- el Programa Nodo de la Economía del Conocimiento (NECo) funciona como la herramienta de gobernanza que unifica al sector productivo con el científico, garantizando que la inversión privada conecte con las universidades provinciales y nacionales con sede en Buenos Aires.

Por su parte, la inserción internacional de la provincia a través de alianzas con Brasil y China mitiga la dependencia de financiamientos tradicionales occidentales y abre mercados de escala global, aunque este financiamiento no está exento de condicionalidades propias, en tanto suele atarse a la contratación de proveedores y bienes de capital chinos (Bustelo y Rubiolo, 2023). Brasil representa el principal socio comercial para las manufacturas de origen industrial (MOI) bonaerense. La cooperación Sur-Sur facilita la integración en cadenas de valor automotrices y de maquinaria agrícola mediante la incorporación de Software y Servicios de Electrónica Avanzada desarrollados en los polos tecnológicos bonaerenses (como Tandil, Mar del Plata o Bahía Blanca). El financiamiento de infraestructura estratégica con China habilita la transferencia de tecnología en áreas críticas como las energías renovables, telecomunicaciones y biotecnología aplicada al agro (muy fuerte en la zona núcleo de la provincia), permitiendo que los desarrolladores locales adopten y cocreen tecnología de frontera.

Por último, cabe destacar los fondos internacionales canalizados en programas como el Fondo de Innovación Tecnológica de Buenos Aires (FITBA), que tiene impacto en territorios. El financiamiento permite que la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC-PBA) actúe como un puente operativo. Hacia 2026, la movilización de estos recursos significó que las demandas concretas de los municipios (gestión de residuos, optimización acuífera, digitalización de trámites, modernización sanitaria) fueran resueltas

por científicos y tecnólogos locales financiados internacionalmente. Además, al financiar proyectos de transferencia directa, logró que los profesionales formados en las universidades públicas de la provincia encontraran un mercado laboral y de investigación financiado en sus propias localidades.

## **Paradigmas en tensión y paradoja de la innovación: software y biotecnología. Dinámicas territoriales**

Mientras Nación se repliega de las funciones de fomento, la provincia intenta sostener una diplomacia productiva activa (búsqueda de mercados, misiones bilaterales subnacionales). La proyección internacional de la provincia de Buenos Aires en el período 2019-2026 no constituye un ejercicio diplomático aislado, sino el resultado de una compleja articulación entre identidad productiva, densidad institucional y anclaje geográfico. Al respecto, el enfoque de Merke y Doval (2022) permite comprender que los intereses externos de una unidad subnacional se configuran de manera endógena a partir de las demandas, tensiones y particularidades de su matriz productiva local. No obstante, una estrategia exterior está condicionada por lo que Gil (2022) denomina capacidades estatales; es decir, la disponibilidad y fortaleza de herramientas burocráticas, agencias de promoción y recursos financieros subnacionales indispensables para ejecutar una diplomacia productiva autónoma en un contexto de retracción o desregulación del Estado nacional. Finalmente, esta dinámica adquiere su dimensión material al conceptualizar el territorio no como un mero límite administrativo, sino como un nodo de desarrollo (Saguié, 2021), un espacio geográfico y social crítico donde impactan, se resignifican y se disputan las dinámicas de las cadenas globales de valor en sectores de alta complejidad como el software y la biotecnología.

Un tema central en la literatura del desarrollo contemporáneo es el crecimiento sin derrame automático. Tomando como casos el software (SBC) y la biotecnología, ambos sectores son intensivos en conocimiento y buenos generadores de divisas. La PBA tiene polos consolidados (Tandil, Mar del Plata, Bahía Blanca, La Plata y el Conurbano). Sin embargo, la biotecnología y el software requieren un capital humano altamente calificado. Un joven en situación de pobreza inercial en el tercer cordón del Conurbano enfrenta barreras educativas y de conectividad para ingresar a este mercado. También, sin una adecuada planificación de políticas públicas, hay riesgo de que estos sectores funcionen como una especie de “islas de alta productividad” conectadas al mundo (exportando servicios), pero desconectadas del tejido social y económico local, ya que generan dólares, pero no necesariamente empleo masivo no calificado.

La PBA contiene, a grandes rasgos, tres realidades exportadoras conviviendo. El interior agroindustrial y petroquímico, tradicional, competitivo, fuertemente beneficiado por la desregulación macro de 2024/2025 (unificación cambiaria, baja de retenciones si las hubiera), pero con baja creación de empleo urbano denso. Los cordones industriales del conurbano: metalmecánica, textil, automotriz. Sectores que sufren el impacto directo de la apertura comercial y la caída del consumo interno, profundizando la pobreza inercial. Y los nodos de innovación como las universidades públicas nacionales.

Las políticas de desregulación nacional tienden a favorecer a los sectores primarios o de ventajas comparativas naturales (agro/energía), mientras que desprotegen a la industria manufacturera del conurbano

destruye el empleo de base. La diplomacia productiva de la PBA promover lo complejo (*software*/biotech) como promover los cordones industriales. Sugerencias para enriquecer la investigación.

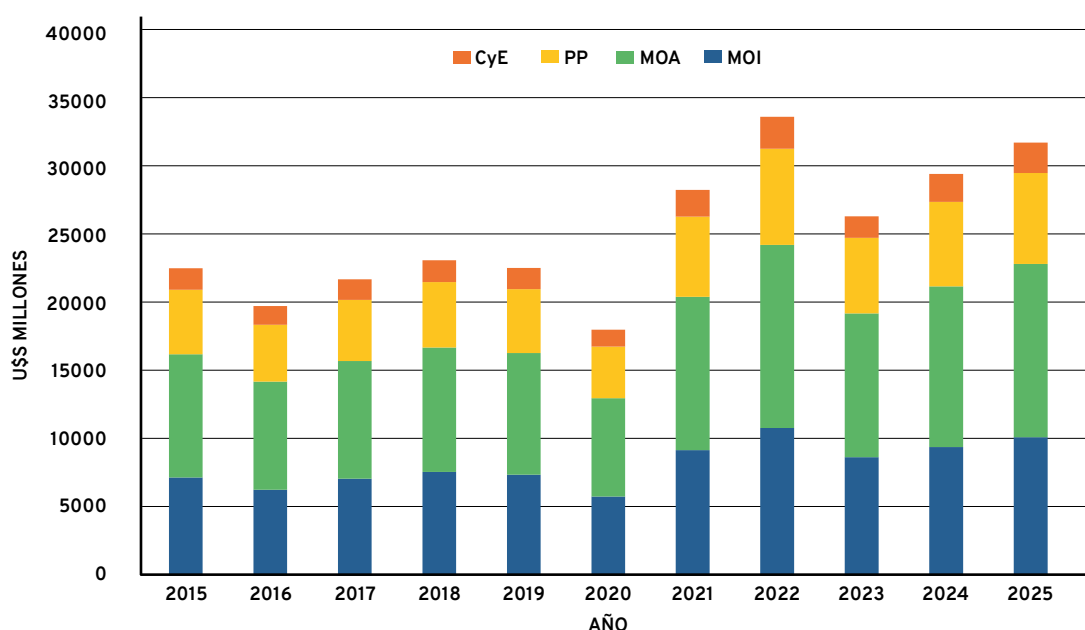
La operativización de las capacidades estatales de la provincia de Buenos Aires (Calvento y Nicolao, 2024) durante el quiebre de paradigma se materializa en la potencia de su entramado institucional, donde el Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica provincial, los programas de fomento a cooperativas y pymes tecnológicas, y el rol contracíclico del Banco Provincia (BAPRO) en el financiamiento productivo intentaron erigirse como un escudo frente al retiro del Estado nacional. Sin embargo, la efectividad de esta diplomacia productiva subnacional para mitigar los efectos asimétricos de la desregulación macroeconómica encuentra tanto su puente como su límite en la geografía social del territorio, su heterogeneidad (Couton, 2021). En este escenario, las universidades públicas del conurbano (como la UNSAM, la UNAJ y la UNLaM) operan como nodos de desarrollo en los términos de Saguier (2021). Estas instituciones intentan democratizar el acceso a la economía del conocimiento –como el *software* y la biotecnología–, buscando incorporar a hijos de trabajadores de los cordones industriales tradicionales en los flujos de innovación global. Pese a estos esfuerzos de articulación, la inserción internacional bonaerense enfrenta una contradicción estructural entre los objetivos de divisas y empleo, mientras sectores intensivos en conocimiento resuelven parcialmente la restricción externa mediante la generación de exportaciones de alto valor, la diplomacia productiva orientada a sostener la industria manufacturera tradicional busca retener la capacidad de absorción de mano de obra masiva y mitigar la pobreza inercial en el territorio.

## Dinámica socioproductiva e inserción internacional de la PBA

La configuración de la matriz de exportaciones bonaerense, segmentada en productos primarios, manufacturas de origen industrial y agropecuario, junto con combustibles, revela una construcción de intereses que responde directamente a la matriz productiva local en un escenario de tensiones por el cambio de paradigma nacional hacia la desregulación. Los datos muestran una evolución dual donde el interior agroindustrial y petroquímico se benefician de la flexibilización macroeconómica, mientras que las manufacturas del conurbano sufren el impacto de la apertura comercial y la caída del consumo interno. Paralelamente, la notable concentración de la industria del *software* y la biotecnología en la provincia, que representa hasta un cuarenta por ciento del sector nacional, marca un desplazamiento hacia una paradiplomacia tecnológica que busca la competitividad mediante incentivos fiscales y marcos regulatorios como la Ley de Economía del Conocimiento. A pesar de la generación de divisas y el valor agregado de estos servicios, persiste la paradoja de que estos sectores intensivos en conocimiento funcionan como islas de productividad que no logran absorber masivamente la mano de obra no calificada desplazada de la industria tradicional. Ante la retirada del Estado nacional en las funciones de fomento, la provincia ha recurrido a sus capacidades estatales para canalizar recursos internacionales hacia programas de innovación tecnológica, logrando que la ciencia local resuelva demandas municipales críticas y retenga talento profesional en sus territorios. Este panorama se completa con la realidad reflejada en las tasas de empleo y los niveles de pobreza, donde se observa una brecha creciente

entre ciudades del interior orientadas a la innovación y el Gran Buenos Aires, lo que posiciona a las universidades públicas como nodos estratégicos para democratizar el acceso a la tecnología y mitigar la fractura social del territorio.

**Gráfico 1. Evolución de las exportaciones de la Provincia de Buenos Aires por grandes rubros (2015-2025).**



**Fuente:** INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo. Informes OPEX 2015-2025. Elaboración en base a datos de *Origen provincial de las exportaciones (OPEX)*, por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2015-2025).

Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-38>

PBA – Manuf. Origen Industrial (MOI) /

PBA – Manuf. Origen Agropecuario (MOA)

PBA – Productos Primarios (PP)

PBA – Combustibles y Energía (CyE)

A su vez, al analizar la evolución económica de la provincia de Buenos Aires para el período 2019-2024 a partir de datos del Producto Bruto Geográfico (PBG) a precios constantes de 2004, provistos por la Dirección Provincial de Estadística (DPE-PBA, 2026), la serie histórica refleja una trayectoria altamente volátil caracterizada por dos shocks negativos principales: la crisis sanitaria de 2020 (con un retroceso cercano al 9%) y la contracción de 2023 (-1,2% interanual, totalizando \$258.167 millones de pesos de 2004). Esta dinámica responde en gran medida al comportamiento procíclico de la industria manufacturera, la cual ostenta la mayor participación relativa en el PBG provincial (21,0%) y registró una caída del 0,7% en 2023.

Así, el análisis de los componentes del PBG revela dos aspectos centrales para la discusión académica:

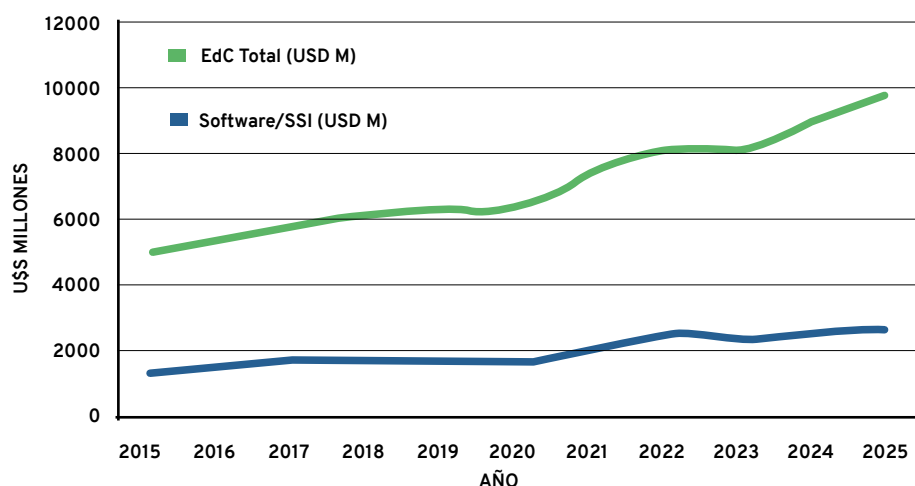
- Prociclicidad de la industria manufacturera: al representar el 21,0% del PBG provincial, la industria actúa como el principal canal de transmisión del ciclo económico. Su contracción del 0,7% en 2023 explica de manera sustancial la caída total del -1,2% en la provincia, confirmando su alto multiplicador del producto.
- Asimetría en los servicios: sectores intensivos en mano de obra y de alta presencialidad (como hoteles y restaurantes) mostraron alta volatilidad (*drop-and-rebound* en 2020-2021), pero tienen un peso relativo menor en la capacidad de sostener el producto agregado a largo plazo en comparación con el bloque industrial y agropecuario.

Como señala la literatura sobre la estructura productiva desequilibrada (Diamand, 1972), la acumulación de capital y la generación de divisas descansan sobre el bloque industrial y agropecuario, los cuales condicionan en última instancia el límite macroeconómico de la expansión del conjunto de la economía provincial.

En este marco, las exportaciones de la economía del conocimiento y del *software*, impulsadas por instrumentos como la Ley de Economía del Conocimiento (Lódola, 2023), emergen como una vía complementaria, aunque cuantitativamente acotada frente al bloque tradicional de generación de divisas para la economía argentina. A diferencia de la agroindustria y la industria manufacturera, cuya capacidad de acumulación descrita por Diamand (1972) descansa sobre economías de escala y sobre una base de recursos y capital fijo relativamente estable, el sector del *software* y los servicios basados en el conocimiento genera divisas a partir de un factor de producción más volátil y territorialmente concentrado: el empleo calificado. Esta diferencia estructural resulta central para el análisis de las variables de exportación, empleo y pobreza en la región del Gran Buenos Aires (GBA), en la medida en que permite indagar si la expansión de un sector exportador de alta productividad, pero baja intensidad relativa de mano de obra, logra traducirse en mejoras efectivas de los indicadores de empleo y pobreza del conurbano, o si, por el contrario, profundiza la heterogeneidad estructural entre un núcleo acotado de trabajadores calificados insertos en cadenas globales de valor y el resto de la fuerza de trabajo regional, cuya inserción laboral continúa dependiendo en última instancia del desempeño cíclico del bloque industrial y agropecuario tradicional.

La articulación entre lo provincial y lo nacional no es meramente ilustrativa, la provincia de Buenos Aires concentró en 2024 el 36,9% de las exportaciones de bienes del país, constituyéndose en la principal jurisdicción exportadora a nivel nacional (INDEC, 2025). En consecuencia, la trayectoria de su estructura productiva —y en particular el desempeño relativo del bloque industrial-agropecuario frente a la economía del conocimiento— condiciona de manera directa la capacidad de generación de divisas del conjunto de la economía argentina.

**Gráfico 2. Exportaciones Software y Economía del Conocimiento. Argentina (USD M).**



Nota: EdC incluye SSI + otros servicios basados en conocimiento. Incluye *software*, servicios profesionales, audiovisual, diseño, I+D y otros SBC.

**Fuente:** Argencon Argenconomics (elaborado con datos INDEC Balanza de Pagos). Software: Cámara de la Industria Argentina del Software [CESSI/INDEC Balanza de Pagos].<sup>1</sup>

La serie de exportaciones de *software* y de la economía del conocimiento, (EdC) en su conjunto, exhibe una trayectoria de crecimiento sostenido durante la última década: mientras las exportaciones de *software* y servicios informáticos (SSI) pasaron de USD 1.327 millones en 2015 a USD 2.674 millones en 2024, el total de EdC –que incorpora además servicios profesionales, audiovisuales, de diseño e I+D– casi duplicó su valor, de USD 5.100 millones a USD 8.927 millones en el mismo período, alcanzando USD 9.600 millones en 2025 (Argencon, 2025.; CESSI/INDEC, Balanza de Pagos). Esta dinámica expansiva no fue lineal: al igual que el PBG provincial, las exportaciones de *software* registraron una retracción en 2023 (de USD 2.609 a USD 2.445 millones), de la que recién se recuperan en 2024-2025, aunque con una desaceleración del componente estrictamente informático frente al conjunto más amplio de la EdC, que continúa creciendo.

Esta expansión exportadora, sin embargo, no se distribuye de manera homogénea en el territorio nacional. En paralelo al retroceso de los sectores industriales tradicionales, la provincia de Buenos Aires concentra el 7,6% del empleo registrado del sector de *software* y servicios informáticos a nivel nacional (12.044 de 158.179 puestos), (CESSI/OPSSI, 2025). Un patrón análogo de heterogeneidad sectorial se observa en la biotecnología: según el primer Censo Argentino de Empresas de Biotecnología y Nanotecnología, el sector exportó USD 216 millones y facturó USD 1.323 millones en 2022, generando

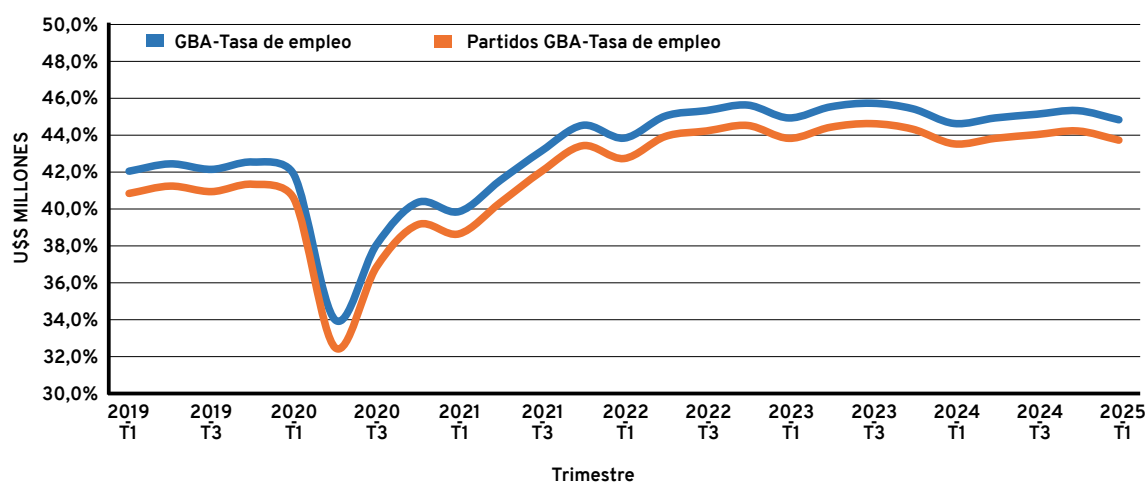
<sup>1</sup> Serie de informes "Argenconomics" (elaborados con datos de la Balanza de Pagos del INDEC). Argencon. (2023). *Argenconomics 2023*. <https://www.argencon.org/argenconomics-2023/> Argencon. (2024). *Argenconomics 2024*. <https://www.argencon.org/argenconomics-2024/> Argencon. (2025). *Argenconomics: informe segundo semestre 2025*. [https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2025/10/Argenconomics\\_2doINF\\_2025.pdf](https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2025/10/Argenconomics_2doINF_2025.pdf)

19.821 puestos de trabajo a nivel nacional (Stubrin et al, 2023). Estas cifras, si bien significativas en términos de valor agregado y calificación del empleo generado, resultan marginales en volumen de ocupación frente a los cordones industriales tradicionales del conurbano bonaerense, cuya crisis compromete a un universo de trabajadores sustancialmente mayor.

La evidencia disponible sugiere, entonces, que el crecimiento exportador de la economía del conocimiento —*software*, biotecnología y nanotecnología— opera como un enclave de alta productividad y elevada calificación que, al menos en su configuración actual, resulta insuficiente para compensar por sí solo la pérdida de empleo y el deterioro de los indicadores sociales que atraviesan los partidos del GBA más dependientes de la matriz productiva industrial clásica.

Finalmente, el análisis de las variables de exportación, empleo y pobreza en la región del Gran Buenos Aires (GBA) revela una profunda transformación estructural donde la búsqueda de una economía con mayores capacidades en ciencia y tecnología se enfrenta a realidades sociales críticas. En primer lugar, el tránsito hacia una matriz productiva que privilegia el valor agregado y la retención de talento joven se apoya en marcos como la Ley de Economía del Conocimiento, la cual busca mitigar asimetrías fiscales y potenciar entramados locales a través de incentivos para la inversión en I+D. Sin embargo, esta transición se produce en un contexto de choque de paradigmas, donde el repliegue del Estado nacional de sus funciones de fomento y las políticas de desregulación macroeconómica de 2024 y 2025 impactan de forma asimétrica en el territorio. Mientras la provincia intenta sostener una diplomacia productiva activa mediante herramientas como el Banco Provincia (BAPRO) y el Ministerio de Producción para actuar como escudo institucional, la apertura comercial y la caída del consumo interno han golpeado severamente a los cordones industriales del conurbano, tradicionalmente vinculados a los sectores metalmecánico, textil y automotriz

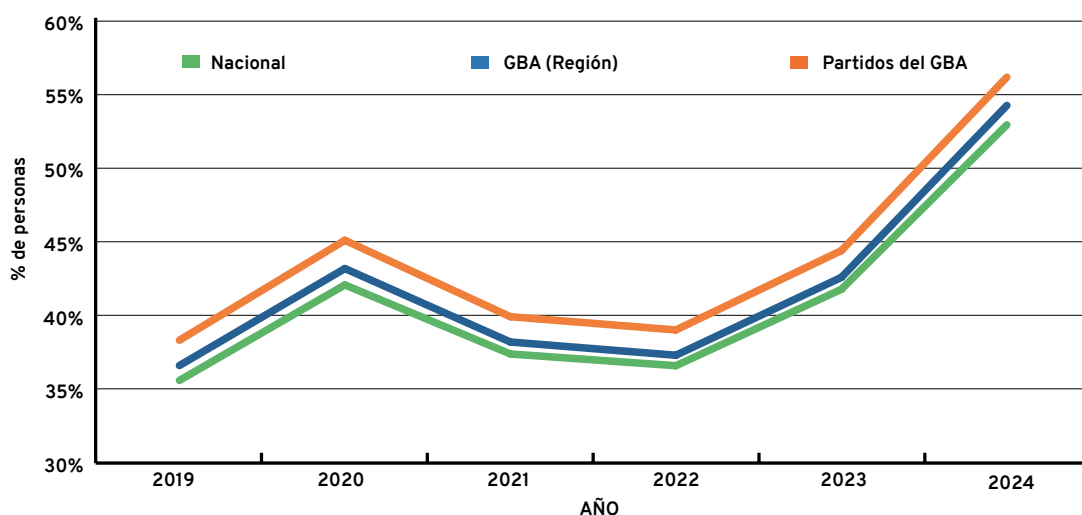
**Gráfico 3. Tasa de empleo GBA y partidos del GBA (2019-2026).**



**Fuente:** EPH continua - INDEC. Cuadros trimestrales. Tasa de empleo = Ocupados/Población total. 2020 T2: impacto del ASPO - operativo EPH adaptado a modalidad telefónica. Interpretar con cautela metodológica.

La tasa de empleo en los partidos del GBA se mantuvo relativamente estable en torno al 44,2% hacia finales de 2024 a modo de logro. La dimensión preocupante de esta dinámica se observa en indicadores de pobreza e indigencia, muestran que el crecimiento de exportaciones complejas no ha sido suficiente para revertir la pobreza inercial en los cordones industriales. Hacia el segundo semestre de 2024, la región GBA registró un nivel de pobreza del 54,2% y una indigencia del 18,8%, cifras que son incluso agudas si se analizan los partidos del GBA, donde la pobreza alcanzó el 56,1% y la indigencia el 19,7%

**Gráfico 4. Tasa de pobreza – Nacional GBA y Partidos GBA (2019-2024).**



**Fuentes/Notas:** Datos anuales. Promedio simple de S1 y S2 publicados por INDEC. 2020: el operativo EPH fue adaptado por el ASPO (COVID-19). INDEC advierte cautela en la comparación con años anteriores. 2024: aceleración inflacionaria post-diciembre 2023 impacta fuertemente en la línea de pobreza. Los datos de “Partidos del GBA” corresponden al aglomerado Partidos del GBA, tal como publica INDEC en sus cuadros de pobreza por aglomerado.

A modo de síntesis, mientras los sectores intensivos en conocimiento ayudan a resolver la restricción externa mediante la generación de divisas, la diplomacia productiva orientada a sostener la industria tradicional resulta vital para retener la capacidad de absorción de mano de obra masiva. La operativización de las capacidades estatales de la provincia de Buenos Aires durante el quiebre de paradigma de 2024-2026 se materializa en la resistencia de su entramado institucional, donde el Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica provincial, los programas de fomento a cooperativas y pymes tecnológicas y el rol contracíclico del Banco Provincia (BAPRO) en el financiamiento productivo intentaron erigirse como un escudo frente al retiro del Estado nacional. Sin embargo, la efectividad de esta diplomacia productiva subnacional para mitigar los efectos asimétricos de la desregulación macroeconómica encuentra tanto su puente como su límite en la geografía social del territorio (Couton 2021; Di Virgilio y Aramburu, 2020). En este sentido, las universidades públicas del conurbano, resultan ser nodos estratégicos

que intentan democratizar el acceso a la tecnología, buscando que la innovación funcione como un puente para incorporar a los sectores más vulnerables a los nuevos flujos globales.

## Reflexiones finales

El artículo sostiene que la política exterior de la Provincia de Buenos Aires se reconfiguró hacia una diplomacia tecnológica, apoyada en la Ley de Economía del Conocimiento y la CIC-PBA, que hacia 2026 llevó a la innovación a representar el 14,6% del valor agregado de las cadenas productivas provinciales, diversificando además sus vínculos internacionales mediante cooperación Sur-Sur con Brasil y China. Frente a la desregulación nacional entre 2024 y 2025, el Ministerio de Producción y el Banco Provincia funcionaron como un “escudo institucional” que sostuvo esta autonomía productiva, aunque sin lograr revertir la fragmentación estructural del territorio. El hallazgo central es una “paradoja de la innovación”: mientras las exportaciones de Economía del Conocimiento alcanzaron USD 8.927 millones en 2024 (con el *software* aportando USD 2.674 millones), este dinamismo se sostiene sobre enclaves de alta productividad desconectados del tejido local, en un contexto donde la pobreza en el GBA llegó al 56,1% y la indigencia al 19,7%, evidenciando un desajuste de escala entre los empleos calificados que genera la nueva economía y la desocupación de la industria tradicional.

Las universidades públicas del conurbano (UNSAM, UNAJ, UNPAZ) emergen como nodos de desarrollo territoriales. Son instituciones capaces de democratizar el flujo tecnológico, siendo puentes para que sectores vulnerables puedan incorporarse a la economía del conocimiento, de modo que la innovación no profundice la brecha social.

Se retoma la estructura productiva desequilibrada de Diamand (1972) para señalar una contradicción estructural: los sectores complejos y el agro fijan el límite macroeconómico de divisas, pero la industria manufacturera tradicional sigue siendo el único piso social capaz de generar empleo de base. Se advierte que la diplomacia tecnológica provincial no puede tener éxito si la política nacional desatiende la capacidad de la industria manufacturera para absorber mano de obra, porque sin ese anclaje social masivo la innovación tecnológica solo profundizaría la heterogeneidad estructural, limitando a la provincia a un modelo de desarrollo dual: un núcleo de excelencia científica globalizado que convive con una periferia de exclusión territorial.

## Referencias bibliográficas

- Argencon. (2023). Argeneconomics 2023: Informe anual. Recuperado de <https://www.argencon.org/argeneconomics-2023>
- Argencon. (2024). Argeneconomics 2024: Informe anual. Recuperado de <https://www.argencon.org/argeneconomics-2024>

- Argencon. (2025). Argenconomics: Informe segundo semestre 2025. Recuperado de [https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2025/10/Argenconimics\\_2doINF\\_2025.pdf](https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2025/10/Argenconimics_2doINF_2025.pdf)
- Argentina, Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, Dirección Provincial de Estadística [DPE-PBA] (2026). *Producto Bruto Geográfico (PBG). Serie 2004-2024, base 2004*. Recuperado de <https://catalogo.datos.gba.gob.ar/dataset/pbg>
- Argentina, Provincia de Buenos Aires (2022). Ley N° 15339. Recuperado de <https://normas.gba.gob.ar/documentos/ByGPp1S4.html>
- Argentina, Provincia de Buenos Aires (2022). Decreto N.º 1573/2022. Recuperado de <https://normas.gba.gob.ar/documentos/xbMvb4IG.html>
- Bustelo, S. y Rubiolo, F. (2023). *Hoja de ruta para una integración sostenible entre Argentina y China*. Fundar.
- Calvento, M. y Nicolao, J. (2024). Internacionalización de ciudades intermedias: tendencias actuales en la Provincia de Buenos Aires, Argentina. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 137(2), 169-196. Recuperado de <https://doi.org/10.24241/rcai.2024.137.2.169>
- Carcedo, J. F. y Campanella, D. S. (2024). La política internacional subnacional de la Provincia de Buenos Aires entre 2011-2019: cambios y continuidades durante las gobernaciones de Daniel Scioli y María Eugenia Vidal. *Colección*, 35(2), 13-55. Recuperado de <https://doi.org/10.46553/collec.35.2.2024.p13-55>
- Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) (2025). *Sector de software y servicios informáticos de Argentina: foco talento*. Recuperado de [https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2025/08/CESSI-OPSSI-Reporte-de-los-principales-indicadores-de-la-industria-del-Software-con-Foco-en-Talento\\_Julio-2025.pdf](https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2025/08/CESSI-OPSSI-Reporte-de-los-principales-indicadores-de-la-industria-del-Software-con-Foco-en-Talento_Julio-2025.pdf)
- Couton, B. (2021). *Producción y ocupación en el Conurbano Bonaerense. Radiografía de un territorio heterogéneo*. Recuperado de <https://observatorioconurbano.ungs.edu.ar/?p=8494>
- Diamond, M. (1972). La estructura productiva desequilibrada argentina y el tipo de cambio. *Desarrollo Económico*, 12(45), 25-47.
- Díaz Rosaenz, M. y Schneider, C. (2024). El regreso de las capacidades estatales: enfoques, usos y potencialidades para los estados locales en el Gran Buenos Aires. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 10(1), 119-132. Recuperado de <https://doi.org/10.5354/0719-6296.2024.74318>
- Di Virgilio, M. M. y Aramburu, F. (2020). La heterogeneidad social y espacial en el Gran Buenos Aires. Apuntes para el análisis. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 13, 1-21. Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cvu13.hseg>
- Lódola, A. (2023). *La economía del conocimiento en los municipios de la provincia de Buenos Aires: Peso y evolución reciente 2016/2021*. Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- Merke, F. y Pereyra Doval, G. (2022). The growing divide: Preferences, interests, and the shadow of the future in Argentina–Brazil relations. *Latin American Policy*, 13(2), 405-431. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/lamp.12278>

- Saguier, M. (2021). Gobernanza regional y desarrollo. El rol de los territorios en la economía política global. UNSAM Edita.
- Saguier, M., Mora, S., & Godfrid, J. (2025). The visual politics of polyalignment in Argentina: Lithium extraction in the geopolitics of clean-energy transitions. *Third World Quarterly*, 47(13), 2786-2810. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/01436597.2025.2566238>
- Simonoff, A. (2024). O que está por vir: um esboço da história da política externa futura para os tempos de Javier Milei. *Caminhos da História*, 29(1), 67-77. Recuperado de <https://doi.org/10.46551/issn.2317-0875v29n1p.67-77>
- Stubrin, L., Bortz, G. y Drucaroff, S. (2023). *Resultados del Primer Censo Argentino de Empresas de Biotecnología y Nanotecnología*. Agencia I+D+i, Fundación Argentina de Nanotecnología (FAN), Cámara Argentina de Biotecnología (CAB), Consejo Federal de Inversiones (CFI) y Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT-UNSAM).
- Svampa, E., Natapof, D., Montesino, G., Blasquiz Landa, G., Capossiello, P., Niembro, A., y Aguiar, D. (2026). Análisis comparativo de las políticas de CTI de las provincias argentinas (2021-2023). *Ciencia, Tecnología y Política*, 9(16). Recuperado de <https://doi.org/10.24215/26183188e157>
- Torre, A. (2025). Territorial development: towards a dynamic and innovative understanding. *Regional Studies*, 59(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2465657>
- Trebucq, F. (2024). Economía Política Internacional y Paradiplomacia: evolución, debates y convergencia. *Relaciones Internacionales*, 33(66), 186. Recuperado de <https://doi.org/10.24215/23142766e186>
- Quiliconi, C. (2022). Economía Política Global latinoamericana: un campo de estudio efervescente entre el desarrollo y el regionalismo. *Relaciones Internacionales*, 50, 127-144. Recuperado de <https://doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2022.50.006>



# El mapa de la deuda

## La desigualdad atraviesa el endeudamiento de las familias argentinas



*Julia Irupé Arndt\* y Lisandro Mondino\*\**

El informe *Mapa de la deuda*, presentado por el Centro de Estudios para la Ciudad<sup>1</sup> a principios de agosto de 2026, reveló diversas brechas sociales que atraviesan el endeudamiento de los hogares argentinos.

El mapa procesa la información proveniente de la Central de Deudores del Banco Central y la dispone en forma geolocalizada a través del monto de deuda, la cantidad de deudores únicos y la situación de mora de estas variables tanto en valores absolutos como en porcentaje y solo para préstamos dentro del circuito formal.

De acuerdo con la metodología del Banco Central, un monto de deuda entra en mora si su pago se atrasó más de noventa días. Un deudor se vuelve moroso cuando tiene mora en alguna de sus deudas. Así, la tasa de morosidad, que es la proporción de deuda en mora sobre el volumen total de deuda, constituye un buen indicador para medir el sobreendeudamiento de los hogares argentinos, a pesar de limitarse a las deudas formales.

\* Estudiante avanzada de la Licenciatura en Economía y de Ciencias Matemáticas en la Universidad de Buenos Aires. Docente de Cuentas Nacionales e Indicadores Económicos en la misma universidad. Integrante del equipo económico del Centro de Estudios para la Ciudad.

\*\* Magíster en Relaciones Económicas Internacionales (FCE-UBA) y doctorando en Desarrollo Económico (UNQ). Docente universitario (UNPAZ) e investigador del Centro de Estudios para la Ciudad.

<sup>1</sup> Centro de Estudios para la Ciudad (CEC). Sitio institucional: <https://www.cecargentina.org/>

La edad de los deudores, las entidades acreedoras y la ubicación geográfica definen las principales dimensiones de las desigualdades observadas en el sobreendeudamiento familiar. A su vez, las brechas de género se presentan en el análisis conjunto de estos factores, sobre todo en las edades más avanzadas y en la deuda con emisoras no financieras de tarjetas de crédito.

Como resultados generales, el informe destaca que la población joven es la más afectada por el sobreendeudamiento y que el crédito extrabancario tiene la mayor incidencia en el aumento de la irregularidad en la cartera.

Con relación a las entidades acreedoras, el informe destaca las altas tasas monetarias de mora en la deuda con los proveedores no financieros de crédito (47,7%), con las tarjetas no bancarias (33,2%) y con los neobancos (23,3%). Los proveedores no financieros de crédito incluyen las empresas que financian la compra de electrodomésticos en varias cuotas. Las tarjetas no bancarias engloban aquellas emitidas por supermercados como COTO, Carrefour y Cencosud y los neobancos incluyen a las billeteras virtuales, que no se ven sometidos a la regulación bancaria más estricta, la regulación prudencial.

Al mismo tiempo, estos tres tipos de entidad acreedora exhiben montos promedios por persona sustancialmente menores que el sistema bancario: se ubican entre \$1 millón y \$ 1,2 millones para estas entidades, en tanto el ticket promedio de los bancos privados es de \$4,4 millones y el de los bancos públicos es de \$6 millones.

Respecto de la evolución temporal del endeudamiento, el informe observa que el volumen de crédito dejó de crecer en términos reales a fines de 2025. No obstante, el porcentaje de deuda en mora sobre el total del monto adeudado siguió aumentando durante 2026.

En cuanto a la ubicación geográfica, en varias provincias se nota una brecha entre los centros urbanos, que exhiben mayores tasas de morosidad, y las zonas rurales. Esta observación favorece la hipótesis según la cual la crisis del empleo y de la actividad industrial impactan negativamente sobre la regularidad de la deuda familiar a través de la caída de los ingresos corrientes de los hogares.

En base a la encuesta permanente de hogares, que proyecta la situación en los principales aglomerados urbanos del país, el INDEC informó para el primer trimestre de 2026 una tasa de desocupación de 7,8% y una tasa de subocupación de 11,1%. Para el último trimestre de 2023, el INDEC informó que las mismas variables valían 5,7% y 10,5%, respectivamente, lo que implica un deterioro de la situación laboral en los centros urbanos.

La relación sugerida entre el derrumbe de los ingresos laborales y la irregularidad de la deuda familiar se ve con claridad en la provincia de Buenos Aires. Según los datos para junio de 2026, los municipios que encabezan la lista de mayor morosidad son José C. Paz (32,86%), Presidente Perón (32,73%), Florencio Varela (32,48%) y Malvinas Argentinas (31,34%), ubicándose 11 a 12 puntos porcentuales por arriba del nivel provincial, que fue de 20,17% para Buenos Aires. Los municipios de mayor regularidad en sus montos de deuda son Saliqueló (5,3%) y Leandro Alem (5,53%), que quedan alejados de los centros urbanos y, por tanto, de la crisis de empleo.

De cara hacia el futuro, notamos que vale la pena seguir estudiando con mayor profundidad la relación entre la situación del empleo, la caída de los ingresos y la ubicación geográfica de la deuda morosa. Otro aspecto relevante a observar es la deuda registrada como irrecuperable en los balances bancarios, que puede ser vendida por una fracción de su valor nominal a agencias privadas de cobro y constituye, por tanto, una posible fuente de distorsiones en la medición de la vulnerabilidad financiera de los hogares endeudados.

El mapa de la deuda constituye un instrumento interactivo y de fácil acceso general para visualizar las fuentes de la desigualdad que atraviesan el endeudamiento de los hogares argentinos en la actualidad.

## Referencias bibliográficas

Centro de Estudios para la Ciudad. (2026). *Mapa de la deuda: Informe interactivo*. Recuperado de <https://mapadeladeuda.ar/informe/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Cuarto trimestre de 2023. *Trabajo e ingresos* 8(3); *Informes técnicos* 8(64).

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2026). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Primer trimestre de 2026. *Trabajo e ingresos* 10(6); *Informes técnicos* 10(151).



# Del diagnóstico financiero al sistema territorial de información empresarial

Una agenda de investigación y  
transferencia de la UNPAZ en José C. Paz\*



*Darío Nicolás Federman\*\* y Ernesto Mattos\*\*\**

## Resumen

Este artículo reconstruye una trayectoria de investigación aplicada y transferencia sostenida por la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) en torno a las pequeñas y medianas empresas y al entramado productivo del territorio. El eje no está puesto en un resultado puntual, sino en el proceso acumulativo mediante el cual la Universidad fue construyendo capacidades, instrumentos y vínculos institucionales para pasar del estudio de herramientas de administración financiera a un sistema actualizable de información empresarial. Se describen los proyectos radicados en la UNPAZ,

\* Este artículo se enmarca en el proyecto “Relevamiento de Empresas PyME en el Noroeste Conurbano Bonaerense”, Cuarta Convocatoria a Proyectos de Investigación y Transferencia Tecnológica y Social (PITTS 2024), modalidad PITTS-PAID, duración aprobada de 24 meses. Referencia institucional: PITTS-PAID 2024. Radicación: Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), Universidad Nacional de José C. Paz. Institución financiadora: UNPAZ. Instituciones vinculadas/adop-tantes: APYME y CIC-PBA. En 2026 se elaboró una propuesta de continuidad para la Quinta Convoca-toria PITTS/PITTS-PAID 2027-2029.

\*\* Economista y máster en Finanzas. Docente de Administración Financiera del Departamento de Econo-mía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT) e investigador del IDEPI-UNPAZ. Director de proyec-tos de investigación y transferencia sobre gestión financiera, pymes y desarrollo productivo.

\*\*\* Economista. Investigador del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDE-PI-UNPAZ) y docente de la Universidad Nacional de José C. Paz. Codirector del proyecto PITTS-PAID sobre relevamiento empresarial y desarrollo productivo. Además, coordina el Programa de Investiga-ción sobre Comercio de Granos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Dicta clases sobre Desarrollo Regional y Sectorial en la Universidad Nacional de Lanús, y Macro-economía y Política Económica en la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Columnista de la sección Campo en *Ámbito Financiero*.

el PITTS<sup>1</sup>-PAID<sup>2</sup> 2024, la articulación con APYME y la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires, la Encuesta APYME–UNPAZ 2026, la elaboración de bases y papeles de trabajo auditables, la ampliación de una base territorial de unidades económicas y las acciones de transferencia y comunicación pública. Algunos resultados se incluyen solo para mostrar la utilidad de la infraestructura creada. La experiencia permite observar el valor del esfuerzo institucional, metodológico y financiero de una universidad pública que sostiene en el tiempo una agenda de investigación estrechamente vinculada con su territorio.

**Palabras clave:** pymes - desarrollo productivo - información empresarial - territorio - transferencia

## Desarrollo

### Una agenda de investigación construida y sostenida desde la UNPAZ

La investigación sobre pequeñas y medianas empresas en José C. Paz se fue constituyendo, dentro de la Universidad Nacional de José C. Paz, como una agenda de trabajo acumulativa. A través de sucesivos proyectos, la UNPAZ sostuvo preguntas, equipos, instrumentos, relaciones institucionales y capacidades de transferencia que permitieron avanzar desde problemas específicos de gestión hacia una mirada más amplia sobre el entramado productivo local. Esa continuidad es especialmente importante porque el conocimiento empresarial de un territorio no puede reducirse a una fotografía: las empresas nacen, cambian de razón social, se mudan, modifican su actividad, se vinculan con nuevas cadenas de proveedores o dejan de operar. En consecuencia, el problema metodológico no consiste solamente en “tener datos”, sino en construir, desde la Universidad, mecanismos para producirlos, verificarlos, actualizarlos y ponerlos a disposición de actores productivos e instituciones públicas.

Un primer antecedente central de esta trayectoria de investigación fue “La Utilización de Herramientas de Administración Financiera en las pymes de José C. Paz” (UNPAZ, código B0038/18, Resolución N° 369/2018), dirigido por Darío Federman. El proyecto permitió estudiar en forma situada dificultades recurrentes de las firmas de menor tamaño para utilizar herramientas de planificación, análisis de resultados, evaluación de inversiones y acceso al financiamiento. También mostró que la transferencia universitaria requiere traducir conceptos generales de las finanzas a condiciones empresariales concretas y a un contexto macroeconómico inestable. Más allá de sus resultados específicos, ese antecedente fue relevante porque instaló dentro de la UNPAZ una línea de investigación sobre gestión pyme vinculada directamente con empresas del territorio (Federman, 2024).

La experiencia se profundizó con el proyecto Transferencia de Herramientas de la Administración Financiera a PyME del Noreste del Conurbano Bonaerense (IDEPI-UNPAZ, PD02-PAID, Resolución

1 Proyectos de Investigación y Transferencia Tecnológica y Social.

2 Proyectos con Antecedentes en Investigación y Desarrollo.

N° 278/2021). El desplazamiento desde el diagnóstico hacia la transferencia reforzó una idea que luego sería central: para asistir a las empresas es necesario, antes, poder identificarlas, caracterizarlas y conocer sus demandas. La continuidad entre investigación y transferencia fue posible por la existencia de un marco institucional dentro de la UNPAZ que permitió conservar capacidades, reformular preguntas y profundizar la inserción territorial. Este aprendizaje coincide con otras investigaciones producidas en la propia Universidad, que subrayan la heterogeneidad productiva de José C. Paz y la necesidad de que las políticas de vinculación se apoyen en información situada (Langer, Monasterios y Kodric, 2021; Gasparini y Saavedra, 2021, 2022).

En esta trayectoria de la UNPAZ, cada proyecto dejó algo más que un informe final. Quedaron cuestionarios, criterios de clasificación, contactos institucionales, experiencias de trabajo de campo, procedimientos de procesamiento, formas de devolución y, sobre todo, nuevas preguntas. La posibilidad de reutilizar esos aprendizajes es uno de los efectos menos visibles, pero más importantes del esfuerzo universitario sostenido: cada nueva etapa pudo comenzar desde un punto más avanzado que la anterior. El proyecto actual recoge ese capital acumulado y cambia la escala del problema: ya no se trata solamente de conocer cómo administran sus finanzas determinadas pymes, sino de construir desde la UNPAZ una infraestructura de información capaz de sostener relevamientos periódicos, acciones de transferencia y herramientas para el desarrollo productivo.

**Tabla 1. Trayectoria sintética de proyectos y capacidades acumuladas.**

| Período / referencia               | Proyecto / ámbito                                                                                                                      | Capacidad o producto acumulado                                                                                                      |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018-2020<br>B0038/18              | La Utilización de Herramientas de Administración Financiera en las PyMEs de José C. Paz (UNPAZ)                                        | Primer relevamiento UNPAZ centrado en gestión financiera PyME; conocimiento específico del territorio y recomendaciones de gestión. |
| 2021-2023<br>PD02-PAID             | Transferencia de Herramientas de la Administración Financiera a PyME del Noreste del Conurbano Bonaerense (IDEPI-UNPAZ) y continuación | Profundización de la transferencia desde IDEPI-UNPAZ; articulación con actores productivos y adaptación de herramientas.            |
| 2024-2026<br>PITTS-PAID            | Relevamiento de Empresas PyME en el Noroeste Conurbano Bonaerense (UNPAZ)                                                              | Base territorial, encuesta APYME-UNPAZ, protocolos de documentación, análisis, transferencia y difusión pública.                    |
| 2027-2029<br>continuidad propuesta | Continuidad propuesta del PITTS-PAID en UNPAZ                                                                                          | Consolidación del sistema actualizable, ondas periódicas de encuesta, georreferenciación y protocolo replicable.                    |

**Fuente:** elaboración propia sobre antecedentes institucionales de proyectos desarrollados en la UNPAZ.

## El PITTS-PAID 2024: del relevamiento a un sistema de información

El proyecto Relevamiento de Empresas PyME en el Noroeste Conurbano Bonaerense, aprobado en la Cuarta Convocatoria a Proyectos de Investigación y Transferencia Tecnológica y Social (PITTS 2024) de la UNPAZ, fue formulado como un proyecto con antecedentes en I+D y una duración de 24 meses. La dirección corresponde a Darío Nicolás Federman y la codirección a Ernesto Mattos; el proyecto se encuentra radicado en el Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), es financiado por la Universidad Nacional de José C. Paz y cuenta con APYME como adoptante y la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC-PBA) como asociado al proyecto. La continuidad de convocatorias, financiamiento, radicación institucional y capacidades de investigación expresa un esfuerzo de la UNPAZ por producir información propia sobre su entorno productivo, aun cuando esa información se encuentra dispersa, desactualizada, organizada con criterios heterogéneos o directamente no disponible como padrón abierto.

Por esa razón, el diseño combinó componentes cuantitativos y cualitativos: revisión documental, análisis de fuentes secundarias, construcción y depuración de bases, encuestas estructuradas, entrevistas y contactos con actores, observación territorial, georreferenciación y análisis estadístico. Esta combinación evita confundir el registro administrativo con la realidad productiva. Una razón social puede tener domicilio legal en un lugar y establecimiento operativo en otro; un nombre de fantasía puede ocultar distintos titulares; una dirección puede corresponder a una sucursal, una planta, un depósito o un comercio ya cerrado. La validación, por lo tanto, es una tarea analítica y no un paso meramente informático.

La propuesta de continuidad 2027-2029 profundiza esa orientación.<sup>3</sup> El objetivo es consolidar y transferir un sistema actualizable de información sobre el entramado empresarial de José C. Paz y sobre la evolución de las pymes vinculadas con APYME. Esto supone completar, depurar, georreferenciar y validar la base territorial; comparar metodologías de identificación y actualización; repetir periódicamente la encuesta; preservar preguntas comparables; elaborar indicadores; y documentar procedimientos para que el sistema pueda sostenerse más allá de una investigación puntual. El pasaje de “base de datos” a “sistema de información” es, en este sentido, un cambio conceptual: el valor no reside únicamente en el número de registros reunidos, sino en la posibilidad de conocer su procedencia, su grado de certeza, la fecha de verificación y el procedimiento necesario para actualizarlos.

Esta orientación se inscribe en una concepción de investigación situada que la UNPAZ ha sostenido como parte de su inserción territorial. La Universidad no actúa como observadora externa de José C. Paz: la producción de conocimiento, la vinculación y la transferencia forman parte de un mismo proceso de aprendizaje institucional. El IDEPI constituye un soporte central para esa continuidad, al radicar proyectos, articular equipos y sostener líneas de trabajo sobre producción, innovación y desarrollo regional. La literatura producida desde la propia UNPAZ ha mostrado, además, que la

<sup>3</sup> Se presentó la solicitud de renovación del proyecto a una convocatoria que está en ese proceso y aún no seleccionó los proyectos beneficiarios. Aquí la resolución de la convocatoria: [https://www.unpaz.edu.ar/node/10752?language\\_content\\_entity=es](https://www.unpaz.edu.ar/node/10752?language_content_entity=es)

articulación con actores productivos permite ajustar las preguntas académicas a problemas concretos y, al mismo tiempo, enriquecer la capacidad de planificación pública (Gasparini y Saavedra, 2022; Mattos y Farías, 2024).

## **Construir la base de empresas: búsqueda, contraste y trazabilidad**

Uno de los frentes en los que se expresa con mayor claridad el esfuerzo de investigación de la UNPAZ durante 2026 fue la construcción y ampliación de una base de unidades económicas radicadas en José C. Paz. Se trata de una tarea intensiva, de baja visibilidad y difícil de sustituir por una única fuente. El trabajo comenzó con búsquedas cartográficas y directorios, pero rápidamente se comprobó que esa estrategia sesgaba el universo hacia los establecimientos con mayor presencia digital. Para ampliar la cobertura, el equipo incorporó padrones y registros sectoriales, páginas institucionales, datos de organismos provinciales y nacionales, publicaciones del Boletín Oficial, transferencias de fondos de comercio, registros ambientales, información sobre estaciones de servicio, actividades culturales, proveedores, habilitaciones y otras fuentes que permiten inferir o comprobar una radicación efectiva.

La lógica de trabajo fue incremental. Cada registro se incorporó con nombre, rubro, dirección y fuente; cuando fue posible, se resolvieron razón social y CUIT y se agregaron evidencias complementarias. Los domicilios repetidos no fueron tratados automáticamente como nuevas empresas: se revisó si se trataba de un cambio de titular, una nueva razón social, una sucursal o un duplicado. Del mismo modo, las empresas ubicadas en partidos vecinos se conservaron en un listado separado y no se mezclaron con el universo principal. Los casos con cierre, contradicciones territoriales o domicilio insuficiente quedaron fuera del total consolidado hasta contar con evidencia adicional.

La base que el equipo de la UNPAZ mantiene en construcción no es definitiva: se encuentra en un proceso continuo de búsqueda, contraste, depuración y actualización. En su estado actual ya reúne casi mil registros empresariales revisados, sobre los cuales se ha extraído y organizado información cualitativa de relevancia. Más que una cifra cerrada, ese volumen permite dimensionar la cantidad de casos examinados y el esfuerzo necesario para convertir información dispersa en un instrumento territorial con criterios comunes y trazabilidad.

Un aporte metodológico reciente fue la incorporación de herramientas de inteligencia artificial generativa como asistencia para ampliar universos de búsqueda, ordenar pistas, normalizar denominaciones, proponer cruces de fuentes y detectar posibles conflictos. La herramienta no fue utilizada como fuente primaria ni como criterio autónomo de inclusión. Cada alta se sostuvo en evidencia pública verificable y las decisiones de clasificación se documentaron bajo control del equipo. La utilidad de esta asistencia aparece, sobre todo, en tareas de exploración iterativa que requieren revisar numerosos registros y cambiar de estrategia cuando una fuente se agota; su límite, a la vez, obliga a reforzar la trazabilidad y la verificación humana.

Esta forma de construir la base tiene una ventaja adicional: hace visibles los vacíos de información. El inventario de fuentes pendientes identifica registros con potencial elevado, pero acceso restringido o sin consulta pública por municipio –por ejemplo, padrones de habilitaciones, registros provinciales de mipymes o bases de proveedores–. Saber qué falta y por qué falta es también un producto de investigación. Permite orientar pedidos institucionales de datos, convenios y nuevas estrategias de relevamiento, en lugar de confundir ausencia de información con ausencia de empresas.

## **La encuesta APYME-UNPAZ 2026 como producto de investigación y transferencia**

El segundo gran componente impulsado desde la UNPAZ fue la encuesta APYME–UNPAZ sobre la situación de las pymes durante el primer semestre de 2026, desarrollada en articulación con APYME y con la CIC-PBA dentro del esquema institucional del proyecto. La encuesta constituyó una instancia de producción de información primaria y, simultáneamente, una herramienta de transferencia. APYME aportó su red territorial, el contacto con empresas y la discusión de temas de interés; la UNPAZ asumió el diseño metodológico, el procesamiento de las respuestas, la documentación de recodificaciones, la elaboración de productos analíticos y el resguardo de la información. Esta división de tareas muestra el papel específico de la Universidad: transformar demandas y respuestas empresarias en evidencia organizada, verificable y reutilizable.

El relevamiento recibió 152 respuestas entre el 1 y el 24 de junio de 2026. Se utilizó una encuesta estructurada que cubrió empleo, expectativas de plantilla, situación general, ventas, resultados, utilización de capacidad instalada, competencia importada, acceso a programas públicos, inversión en tecnología, obstáculos a la innovación, financiamiento, endeudamiento, costos, sector, localización, antigüedad y tamaño. La muestra fue voluntaria y no probabilística; por ello, los resultados no deben interpretarse como estimadores del universo completo de pymes argentinas ni del Conurbano. Su valor principal reside en ofrecer una línea de base exploratoria replicable y en probar un flujo de relevamiento que pueda repetirse en el tiempo (APYME y UNPAZ, 2026).

El trabajo posterior a la recepción fue tan relevante como la encuesta misma. Se generó una base anonimizada; se excluyeron nombres y correos electrónicos; se elaboró un diccionario de variables; se construyeron matrices de menciones para respuestas múltiples; se documentaron recodificaciones; y se prepararon papeles de trabajo que permiten reconstruir los conteos y porcentajes. El informe final incorporó 26 gráficos, tablas de perfil y cruces por tamaño empresarial. Ese conjunto de materiales es importante porque transforma un formulario en un procedimiento auditable y reutilizable. En una futura onda, las preguntas pueden revisarse sin perder la comparabilidad, y los cálculos pueden reproducirse con los mismos criterios.

Algunos resultados permiten mostrar por qué esa infraestructura resulta útil. En el total de respuestas de alcance nacional, el 62,5% indicó que la situación general de su empresa había empeorado, el 57,9% informó una caída de ventas, el 60,5% registró un resultado económico negativo y el 36,2% señaló

una reducción de personal. La inversión en nueva tecnología alcanzó al 31,6% de las firmas y el 63,2% reportó un fuerte impacto del aumento de energía, combustible e insumos (APYME y UNPAZ, 2026).

Para este artículo se realizó, además, un corte exploratorio de las respuestas con localización en la provincia de Buenos Aires. El subconjunto quedó integrado por 34 casos identificados en categorías de Conurbano Bonaerense, interior provincial y respuestas abiertas normalizadas. En ese grupo, el 76,5% informó empeoramiento de la situación general y el mismo porcentaje, caída de ventas; el 82,4% registró resultado económico negativo y el 47,1% redujo personal. La proporción que había invertido en nueva tecnología fue del 17,6%, frente al 31,6% del total. Estas diferencias no se presentan como inferencias representativas de la provincia: por el tamaño y el carácter no probabilístico de la muestra solo funcionan como una demostración de los cruces territoriales que el sistema puede producir y de las preguntas que una próxima onda debería profundizar.<sup>4</sup>

La encuesta también produjo un aprendizaje sobre escala. La red de APYME permitió obtener respuestas de distintas provincias —con mayor presencia en Santa Fe, Mendoza, Córdoba y Buenos Aires— y, por lo tanto, ampliar el horizonte del proyecto más allá de José C. Paz. Esa expansión no reemplaza el trabajo territorial local; lo complementa. La base empresarial permite conocer quiénes están y dónde operan en el partido, mientras que la encuesta periódica permite observar tendencias de coyuntura, restricciones de gestión y percepciones empresariales en una red más amplia. La articulación de ambos instrumentos es uno de los principales activos metodológicos de la continuidad propuesta.

## Transferencia, devolución y circulación pública

Desde su formulación, la UNPAZ procuró que los productos del proyecto no quedaran confinados a un informe interno. Una parte relevante del trabajo consistió en convertir la información procesada en materiales comprensibles para organizaciones empresarias, medios de comunicación y públicos no especializados. Esta fase también forma parte del esfuerzo de investigación y transferencia: exige preparar síntesis, revisar indicadores, explicar limitaciones metodológicas, participar en instancias de devolución y sostener públicamente los criterios con los que se construyó la evidencia.

APYME difundió una síntesis de la encuesta bajo el título “El deterioro de las Pymes argentinas, en números”, y los resultados fueron presentados y discutidos en *Punto Pyme*, su programa de streaming. La participación de los investigadores permitió explicar el origen del relevamiento, sus criterios y sus principales hallazgos, y no solamente exponer porcentajes. El formato audiovisual amplió la devolución a empresarios y actores productivos que no suelen acceder a publicaciones académicas. A su vez, la continuidad de referentes del proyecto en emisiones posteriores contribuyó a sostener un puente entre coyuntura, datos y discusión de políticas productivas.

<sup>4</sup> El subconjunto bonaerense se construyó a partir de la variable de localización de la base anonimizada, incluyendo respuestas identificadas como Conurbano Bonaerense, interior de la provincia de Buenos Aires y respuestas abiertas que pudieron normalizarse territorialmente. Se excluyeron los casos localizados exclusivamente en CABA. El corte reúne 34 respuestas y se utiliza solo con fines descriptivos y exploratorios.

La circulación se extendió a medios periodísticos. Durante los últimos días de julio y los primeros de agosto de 2026, aparecieron notas en *El Destape*, *InfoGEI*, *Motor Económico* y otros medios nacionales y regionales; la documentación del proyecto registra también cobertura en *Perfil* y *La Pluma Diario*. *El Destape* retomó los indicadores de ventas, resultados, capacidad instalada, empleo y financiamiento; *InfoGEI* destacó tanto el deterioro informado por las firmas como el valor de la cooperación entre APYME y la universidad pública; *Motor Económico* vinculó la entrevista a Darío Federman con la presentación realizada en *Punto Pyme*. Más que un indicador de notoriedad, esta circulación puede leerse como evidencia de apropiación social de un producto de investigación y transferencia.

En el encuentro anual de APYME Nacional se presentó información complementaria a la encuesta, entre ella, datos depurados del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial de la Secretaría de Trabajo de Capital Humano. Según estos registros, se produjo el cierre de aproximadamente 27.000 empresas; como referencia, solo durante el año de la pandemia (2020) cerraron unas 26.000, mientras que en el período 2016-2019 lo hicieron casi 30.000 empresas. Lo que marca la situación crítica del sector productivo, situación que significa un recambio en las estrategias de acción a distintos niveles ante la reducción salarial, la importación y el aumento de los servicios a las industrias y comercios (Mattos, 2026).

La transferencia incluye también la relación con la CIC-PBA. Su participación como institución adoptante conecta la metodología desarrollada en la UNPAZ con el sistema científico-tecnológico provincial y abre la posibilidad de validar protocolos, articular indicadores y aprovechar capacidades existentes. Para APYME, la utilidad es distinta, pero complementaria: contar con información periódica fortalece el diagnóstico de sus asociados, la identificación de demandas, la comunicación pública y la elaboración de propuestas. En esta articulación, la UNPAZ ocupa un lugar central de producción metodológica, documentación, análisis y resguardo de la información, aportando capacidades que requieren continuidad institucional y trabajo especializado.

Esta experiencia permite recuperar una definición amplia de transferencia. No se trata solo de “entregar resultados” una vez terminada la investigación. La transferencia aparece desde el diseño del cuestionario, continúa con la selección de variables, se verifica en la devolución de resultados, se expande en la comunicación pública y vuelve a alimentar las preguntas de investigación. En esa dinámica, los productos más valiosos –bases, protocolos, series, cuestionarios, papeles de trabajo– son precisamente los que pueden ser reutilizados por otros actores y actualizados en el tiempo.

## **Documentar el esfuerzo institucional y construir memoria metodológica**

En proyectos de relevamiento territorial, la intensidad del trabajo universitario no siempre queda reflejada en el producto final. Una parte sustantiva del esfuerzo ocurre antes de que exista un resultado publicable: localizar fuentes, revisar su pertinencia, comparar domicilios, resolver nombres comerciales y razones sociales, buscar CUIT, identificar duplicados, documentar cambios, excluir falsos positivos y volver sobre casos pendientes. En paralelo, una encuesta exige diseñar preguntas, probar

categorías, recibir respuestas, anonimizar, recodificar, controlar consistencia, elaborar tablas, producir visualizaciones y preparar materiales de devolución. Hacer visible ese conjunto de tareas permite comprender mejor qué significa, en términos concretos, que una universidad pública sostenga una investigación aplicada sobre su propio territorio.

Los productos acumulados durante 2026 permiten objetivar esa carga de trabajo. La encuesta reunió 152 respuestas y dejó una arquitectura documental con base anonimizada, diccionario, matrices, papeles auditables, 26 gráficos y tablas. La base territorial, por su parte, ya reúne casi mil registros empresariales revisados y mantiene documentados criterios de confianza, fuentes, exclusiones y casos pendientes. A esto se suman los inventarios de padrones ya explotados y pendientes, las búsquedas focalizadas por rubro –incluidas industrias, metalúrgicas, tornerías, madera, química, mayoristas y actividades reguladas– y la resolución progresiva de identidades fiscales. Finalmente, la presentación en *streaming*, la preparación de síntesis y la atención generada en medios constituyeron una fase adicional de transferencia. El conjunto permite dimensionar un esfuerzo que combina investigación, procesamiento, verificación, gestión de información y vinculación institucional.

Documentar este proceso cumple una función científica y, al mismo tiempo, institucional. Permite que una futura actualización no empiece de cero; que otro integrante del equipo entienda por qué un registro fue aceptado o rechazado; que las instituciones vinculadas puedan evaluar la calidad de la información; y que el costo de repetir el relevamiento disminuya con el tiempo. De este modo, el apoyo que la UNPAZ brinda a los proyectos no se agota en financiar una etapa de trabajo: contribuye a construir una memoria metodológica, capacidades instaladas y herramientas que permanecen disponibles para nuevas investigaciones y acciones de transferencia.

## Conclusiones

La trayectoria reconstruida muestra cómo, dentro de la Universidad Nacional de José C. Paz, una pregunta inicialmente centrada en la administración financiera de las pymes fue ampliándose hacia un problema más general: cómo producir información útil, actualizable y transferible sobre las empresas y el entramado productivo de un territorio. Ese desplazamiento fue posible por la continuidad de una agenda institucional que permitió acumular experiencias, conservar instrumentos, sostener equipos y reformular objetivos a partir de lo aprendido en cada etapa.

El PITTS-PAID 2024 funciona como punto de convergencia de capacidades construidas en la UNPAZ desde los primeros proyectos sobre gestión financiera y transferencia a pymes. En 2026 esas capacidades se materializaron en dos productos complementarios. La Encuesta APYME-UNPAZ probó un circuito replicable de generación de información primaria y produjo una base documentada de 152 respuestas. La base territorial de José C. Paz, por su parte, avanzó hasta reunir casi mil registros empresariales revisados y, más importante aún, consolidó reglas de búsqueda, validación, de duplicación y trazabilidad. Ambos productos expresan un trabajo acumulativo que solo puede sostenerse cuando existe una institución dispuesta a darle continuidad.

Los resultados de la encuesta, tanto para el conjunto de respuestas como para el subconjunto bonaerense, ilustran la utilidad potencial de contar con información periódica, pero no constituyen el centro de esta experiencia. El aporte principal es haber construido condiciones para que nuevas mediciones puedan realizarse con mayor comparabilidad y menor costo metodológico. Del mismo modo, el valor de la base empresarial no se agota en su cantidad de registros: reside en que cada incorporación pueda rastrearse, discutirse y actualizarse.

La articulación con APYME y la CIC-PBA, junto con la difusión en el programa *Punto Pyme* y la repercusión periodística, muestra además la capacidad de la UNPAZ para hacer circular una investigación territorial por distintos espacios sin abandonar criterios de rigor. Esa circulación amplía la transferencia, fortalece la visibilidad de problemas productivos y devuelve nuevas preguntas al equipo. En la etapa de continuidad, el desafío será profundizar ese esfuerzo: completar y georreferenciar la base, ampliar el acceso a padrones no públicos, repetir la encuesta en ondas comparables, consolidar protocolos y facilitar que los productos sean utilizados por organizaciones empresarias, organismos públicos y actores del sistema científico-tecnológico.

En contextos locales donde la información empresarial es fragmentaria, construir datos es en sí mismo una política de conocimiento. La experiencia analizada muestra el papel que puede asumir una universidad pública cuando decide invertir recursos, capacidades académicas y continuidad institucional en comprender el territorio del que forma parte. En el caso de la UNPAZ, el esfuerzo no consiste solamente en describir la realidad productiva de José C. Paz, sino en crear y sostener instrumentos para observarla de manera sistemática, discutirla con sus actores y transformar ese conocimiento en capacidades colectivas de intervención. Esa construcción paciente de información, métodos y vínculos constituye, en sí misma, uno de los principales resultados de la investigación.

## Referencias bibliográficas

- Alburquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 157-171.
- APYME y Universidad Nacional de José C. Paz (2026). *Encuesta APYME-UNPAZ sobre la situación de las pymes. Primer semestre de 2026. Informe de resultados*. Proyecto PITTTS-PAID 2024, Universidad Nacional de José C. Paz.
- Federman, D. (2020). ¿Cómo financiar la cuarentena? Un análisis a partir de la experiencia de la Segunda Guerra Mundial. *Ec-Revista de Administración y Economía*, 4, 29-39. Recuperado de <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ec/article/view/720>
- Federman, D. (2023). Silobolsas y estabilización macroeconómica. Una mirada desde la administración financiera. *Ec-Revista de Administración y Economía*, 7, 79-86. Recuperado de <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ec/article/view/1542>

- Federman, D. (2024). La investigación universitaria y la gestión financiera de las PyME. Ideas y desafíos para una articulación necesaria. Mattos, E. y Farías, M. (comps.). *La investigación como pensar situado. Experiencias de vinculación científica, cultural y tecnológica* (pp. 169-183). José C. Paz: EDUNPAZ.
- Gasparini, C. y Saavedra, L. (2021). Debates, reflexiones conceptuales y praxis que abonan a un camino del (buen) desarrollo. Palabras preliminares. *Ec-Revista de Administración y Economía*, 5, 5-11. Recuperado de <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ec/article/view/981>
- Gasparini, C. y Saavedra, L. (comps.). (2021). *Desarrollo productivo e innovación en el noroeste del Conurbano Bonaerense*. José C. Paz: EDUNPAZ.
- Gasparini, C. y Saavedra, L. (comps.). (2022). *Producción científico-tecnológica y desarrollo: contribuciones desde y en el noroeste del Conurbano Bonaerense*. José C. Paz: EDUNPAZ.
- Langer, A., Monasterios, S. y Kodric, A. (2021). Caracterización productiva de José C. Paz. Aportes para planificar la transferencia universitaria. *Realidad Económica*, 51(343), 9-42. Recuperado de <https://ojs.iade.org.ar/index.php/re/article/view/175>
- Mattos, E. (2024). Desarrollo productivo en Argentina. ¿La ganadería condiciona a la estructura productiva diferente en el comienzo del siglo XXI?. *Ec-Revista de Administración y Economía*, 8, 43-60. Recuperado de <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ec/article/view/1783>
- Mattos, E. y Farías, M. (comps.). (2024). *La investigación como pensar situado. Experiencias de vinculación científica, cultural y tecnológica*. José C. Paz: EDUNPAZ.
- Mattos, E. (2026). *Capitalismo periférico y estructura productiva desequilibrada*. Plenario Nacional Ordinario – APYME. Recuperado de <https://www.apyme.org.ar/home/6a8859d070ac2aa009e69277/llamado-a-frenar-el-modelo-y-construir-una-alternativa-con-produccion-y-trabajo-nacional>
- Red APYME (2026). *El deterioro de las Pymes argentinas, en números*. Recuperado de <https://www.redapyme.com.ar/web/noticias/2052-260728>

## Artículos periodísticos y medios de comunicación

- El Destape (2026). *Pese al pedido de Georgieva, la mayoría de las PYMES advierte que su situación empeoró*. Recuperado de <https://www.eldestapeweb.com/economia/pese-pedido-georgieva-mayoria-pymes-advier-te-situacion-empeoro-2026729124757>
- Floreal (2026). *Punto Pyme, el programa de APYME* [serie de streaming]. Recuperado de <https://www.florealweb.tv/lista/punto-pyme-el-programa-de-apyme/UWIWW6nUy8U>
- InfoGEI (2026). *El desplome silencioso de las pymes: un semestre a pura recesión*. Recuperado de <https://infogei.ar/el-desplome-silencioso-de-las-pymes-un-semestre-a-pura-recesion/>
- Motor Económico (2026). *El deterioro de las Pymes argentinas, en números*. Recuperado de <https://motoreconomico.com.ar/el-deterioro-de-las-pymes-argentinas-en-numeros/>



# El Servicio de Admisión Centralizada y su Sala de Gestión del Usuario

## Innovación organizacional y equidad en la administración de la salud pública bonaerense



*Emmanuel Ortiz\**

### Resumen

El presente ensayo analiza las transformaciones organizacionales recientes en los hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires, enfocándose en la implementación del Servicio de Admisión Centralizada (SAC) y la Sala de Gestión del Usuario (SGU). Históricamente, la administración de turnos y camas ha estado fragmentada, generando ineficiencias operativas y barreras. La creación de estas estructuras busca democratizar la demanda mediante herramientas digitales, como los turnos web y la Historia de Salud Integrada, junto con la articulación mediante los nodos de integración y regulación regional. Sin embargo, la transición tecnológica plantea un doble desafío. Por un lado, el riesgo inminente de instaurar una barrera digital externa que excluya a la población habituada a la demanda presencial. Por el otro, la necesidad de superar las deficiencias internas en la capacitación del personal administrativo. Frente a este escenario, se propone el principio de equidad progresiva, exigiendo que las SGU actúen como dispositivos de traducción sociosanitaria e institucionalicen espacios de educación permanente. Se concluye que la innovación tecnológica debe subordinarse a una política integral de cuidados que garantice la coexistencia equitativa de accesos y el empoderamiento de los equipos.

\* Graduado de la Tecnicatura Universitaria en Informática Aplicada a la Salud (Departamento de Ciencias de la Salud y el Deporte, UNPAZ). Estudiante de la Licenciatura en Tecnologías Digitales (Universidad de la Ciudad de Buenos Aires). Actualmente, se desempeña en la Sala de Gestión del Usuario del HZGA Gdor. Domingo Mercante y como implementador de Sistemas de Información en Salud (SIS) para la DGSISAN de la Ciudad de Buenos Aires.

**Palabras clave:** gestión organizacional - administración pública - equidad progresiva - sistema de información en salud - redes intrainstitucionales

## **Dinámicas organizacionales en el sistema de salud público: de la fragmentación a la integración**

La administración y gestión de las organizaciones de salud pública en la República Argentina, y muy particularmente en la provincia de Buenos Aires, atraviesa un período de transformación paradigmática sin precedentes en su historia reciente. Para comprender la magnitud de esta reforma, resulta indispensable realizar una retrospectiva sobre las lógicas fundacionales que estructuraron los efectores sanitarios. Históricamente, el modelo de atención hospitalaria ha estado profundamente fragmentado y compartimentalizado, organizado casi de manera exclusiva en torno a las especialidades médicas. Esta lógica organizativa, con una innegable herencia del positivismo médico del siglo XIX y principios del XX, se basó en la premisa epistémica de que la comprensión detallada, aislada y ultraespecializada de cada patología específica conduciría indefectiblemente a mejores resultados clínicos, operativos y administrativos. Sin embargo, la evidencia empírica y la gestión diaria demostraron que, en la práctica, esta forma de organización feudal generó una profunda desarticulación en la gobernanza institucional. Los objetivos generales del hospital público terminaron siendo parcelados y, en muchos casos, subordinados a los intereses particulares de cada servicio médico o jefatura de sala especializada.

Si analizamos los hitos de la planificación sanitaria nacional, podemos observar que la centralización como herramienta de equidad no es un concepto novedoso, sino un ideal largamente perseguido. Durante la gestión del sanitarista Ramón Carrillo, expresada magistralmente en el Plan Sintético de Salud Pública 1952-1958, se puso un énfasis categórico en la construcción de una infraestructura que contemplase las transformaciones demográficas, los problemas prevalentes de salud y la distribución equitativa de camas en el territorio nacional. Su *Teoría del Hospital* de 1951 estableció una concepción integral del hospital como una unidad funcional viva dentro de una red sanitaria jerarquizada y de ninguna manera como un simple edificio aislado o una mera sumatoria arquitectónica de servicios independientes. La planificación hospitalaria de aquella época articulaba el saber médico, la técnica arquitectónica y la administración racionalizada con el objetivo supremo de orientar los efectores bajo los principios de equidad, eficiencia y universalidad. No obstante, las sucesivas interrupciones democráticas, el desfinanciamiento crónico y la hegemonía del modelo médico hegemónico terminaron por desvirtuar aquella visión integradora, devolviendo a los hospitales a una dinámica de compartimentos estancos.

Desde un análisis teórico y organizacional contemporáneo, debemos asumir que el sistema de salud no es un ente neutro, aséptico ni puramente técnico, sino que funciona como un campo dinámico atravesado por complejas y constantes relaciones de poder. Como señala el sanitarista Mario Rovere, el modo en que las ciudadanas y ciudadanos logran —o no— resolver sus problemas de salud depende de un intrincado entramado institucional marcado por tensiones y opacidades que terminan por con-

solidar inequidades estructurales. Rovere describe estas lógicas como verdaderas “bombas de fragmentación” institucionales. En el modelo tradicional, la gestión fragmentada de turnos y la apropiación de las camas otorgaban un poder hegemónico a los servicios sobre sus propias agendas. Al descentralizar el control directivo, se generaron barreras informales de acceso, agendas ocultas y filtros burocráticos que atentaban sistemáticamente contra la equidad territorial y la eficiencia de la administración pública. Las principales consecuencias de este modelo han sido la utilización inapropiada de los escasos recursos públicos, una deficiente e inflexible gestión de camas frente a picos epidemiológicos y la conformación de un sistema burocratizado y expulsivo donde el paciente pluripatológico debía enfrentarse a un incesante peregrinaje entre distintas ventanillas para intentar coordinar su propia atención.

Para dar respuesta a esta grave problemática organizacional y superar las limitaciones impuestas por la fragmentación histórica, las actuales políticas sanitarias del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires, enmarcadas en el Plan Quinquenal, han impulsado un viraje estratégico hacia un modelo de gestión por cuidados progresivos. Este enfoque disruptivo exige reorganizar el hospital desde un gobierno matricial y horizontal. Se trata de distribuir el poder de decisión de forma equitativa, jerarquizando los cuidados de enfermería y la mirada clínica integral y centrando los procesos puramente en las necesidades del sujeto de cuidado. Esto implica, en términos prácticos, desarticular la histórica “máquina de especialidades” para volver a centrar a la institución como un espacio de cuidados compartidos y longitudinales. Es exactamente en este contexto de reingeniería administrativa profunda donde emergen dos dispositivos organizacionales fundamentales para la recuperación de la rectoría y la gobernanza sobre el flujo de pacientes: el Servicio de Admisión Centralizada (SAC) y su brazo territorial, la Sala de Gestión del Usuario (SGU).

## **El Servicio de Admisión Centralizada (SAC): nuevo eje rector de los procesos institucionales**

La implementación formal del Servicio de Admisión Centralizada (SAC) en la estructura orgánica hospitalaria constituye una verdadera disrupción administrativa, diseñada meticulosamente para reorganizar de manera integral los flujos institucionales. De acuerdo con el Manual de Funciones y Procesos establecido por la Dirección de Políticas de Atención de la Salud bonaerense, el objetivo primario de este servicio es integrar y cohesionar los procedimientos administrativo-asistenciales que comprenden los consultorios externos, la guardia de emergencias y las áreas de internación. Al unificar estas vías de ingreso y tránsito, el SAC permite la generación de un registro único, nominalizado y completo de información sobre la trayectoria de las y los usuarios dentro del efector de salud, erradicando la duplicación de historias clínicas y la pérdida de datos vitales.

Bajo la dependencia directa de la dirección ejecutiva del hospital, el SAC se posiciona jerárquicamente como el eje rector operativo del modelo de cuidados progresivos. La altísima complejidad de esta nueva organización matricial origina la necesidad imperiosa de articular estructuras de gestión que mantengan en todo momento el principio básico de eficiencia en la utilización de los recursos del Estado.

Esta centralización de la gestión garantiza la cohesión de todo el establecimiento frente al proceso asistencial, evitando de manera definitiva los funcionamientos estancos, autónomos y desregulados que caracterizaban al modelo parcelado. El SAC asume la responsabilidad ineludible de que cada paciente ocupe el lugar asistencial acorde a su complejidad clínica real y a sus necesidades específicas de enfermería, optimizando la capacidad institucional y la continuidad de los tratamientos en la red.

Para materializar esta directriz macrororganizacional, la estructura del SAC se divide estratégicamente en áreas funcionales claramente delimitadas, destacándose tres grandes jefaturas de sala con responsabilidades específicas y complementarias. En primer lugar, la jefatura de sala de internaciones viene a proponer un cambio cultural drástico: elimina la propiedad exclusiva de la cama por parte de los servicios médicos tradicionales. En este nuevo esquema, se gestiona una internación indiferenciada que se clasifica estrictamente por niveles de cuidado –mínimos, intermedios e intensivos– y no por la patología de base o el órgano afectado. Esta flexibilidad es especialmente valiosa en situaciones de contingencia, como epidemias o picos estacionales de enfermedades respiratorias, donde la rigidez del modelo anterior provocaba el colapso del sistema. Además, esta jefatura coordina los llamados “pases de sala” multidisciplinarios, instancias formales para gestionar transiciones y disponibilidad en tiempo real.

En segundo lugar, encontramos la jefatura de sala de cuidados ambulatorios y hospital de día, la cual centraliza el manejo de toda la demanda que no requiere pernocte hospitalario. Las tareas de esta unidad son amplias y estratégicas: desde la supervisión y dirección del personal interdisciplinario (médicos, enfermeros, terapeutas y apoyo administrativo) hasta la planificación y programación rigurosa de turnos para asegurar que los recursos físicos y tecnológicos estén disponibles de manera oportuna. Esta jefatura también participa activamente en el desarrollo de guías de práctica clínica, estandarizando los protocolos de tratamiento basados en la mejor evidencia disponible, y gestiona el aseguramiento continuo de la calidad de la atención médica y terapéutica proporcionada, velando por el cumplimiento de las normativas vigentes.

Finalmente, la jefatura de Sala de Gestión del Usuario (SGU) constituye el nexo fundamental, irremplazable e indispensable entre las áreas netamente asistenciales y las áreas no asistenciales. Esta sala asume la responsabilidad directa de administrar la demanda ciudadana y ordenar el flujo de los pacientes en cada punto de interacción con la institución, convirtiéndose en el rostro humano y administrativo del hospital frente a la comunidad.

## **La Sala de Gestión del Usuario (SGU) como desprendimiento estratégico del SAC**

Resulta fundamental comprender, desde una perspectiva de diseño organizacional moderno y de políticas públicas, que la Sala de Gestión del Usuario (SGU) no es un ente aislado ni un anexo secundario ni mucho menos una simple y pasiva mesa de entradas o ventanilla de recepción de trámites. La SGU se desprende directamente de la estructura orgánica del Servicio de Admisión Centralizada y se cons-

tituye como un ámbito de gobernanza dinámico, territorial y altamente resolutivo. Mientras el SAC establece la directriz política macro de los flujos del hospital en diálogo con la dirección ejecutiva, la SGU es el dispositivo operativo táctico que materializa, traduce y ejecuta esta articulación en la labor diaria de la atención ambulatoria, la gestión de camas y la interacción comunitaria.

La misión ineludible de la SGU es coordinar centralizadamente todos los procesos administrativos necesarios para posibilitar y garantizar el acceso efectivo a la atención médica. Actúa como un puente vinculante que busca romper con la fragmentación sistémica, con el objetivo explícito de reducir los tiempos de espera y mejorar cualitativamente la experiencia ciudadana. Organizacionalmente, la SGU consolida bajo un mismo mando a tres unidades operativas encargadas de ordenar la demanda, cada una con un rol específico en la deconstrucción de las barreras de acceso históricas que han alejado a la población del sistema de salud.

La unidad de gestión de camas administra de manera centralizada la asignación de la totalidad de las plazas del hospital. En el modelo hegemónico anterior, la disponibilidad de camas solía manejarse de manera sumamente informal, dependiendo del conocimiento personal entre profesionales, mediante llamadas telefónicas, cruzadas de pasillo o registros en papel dispersos y desactualizados. Actualmente, la institucionalización de esta unidad aporta una imagen precisa y un mapa de calor en tiempo real de la disponibilidad hospitalaria. Esto permite prever y evitar la saturación en áreas críticas como las guardias, coordinar derivaciones ágiles intra y extramuros y facilitar la accesibilidad. Se transforma en una herramienta clave para gestionar tanto las intervenciones planificadas (como las cirugías programadas) como las internaciones espontáneas derivadas de la red de emergencias.

Por su parte, la unidad de central de turnos concentra la agenda ambulatoria de toda la institución y coordina directamente con las jefaturas médicas la disponibilidad real de la oferta de atención. Esta centralización combate frontalmente una de las prácticas más inequitativas del sistema tradicional: las “agendas ocultas” o turnos reservados discrecionalmente por los profesionales. Mediante la utilización estratégica y obligatoria de sistemas de información en salud (SIS), como la Historia de Salud Integrada (HSI), esta unidad ordena el tránsito de las y los usuarios, reduciendo la necesidad de que los pacientes deban deambular por el hospital buscando al especialista adecuado.

Por último, la unidad de atención a la comunidad recepciona la experiencia integral del usuario a lo largo de todo su trayecto por el efector. Lejos de ser un mero buzón de quejas, esta unidad tiene la responsabilidad de transformar las sugerencias, inquietudes, incidentes y reclamos ciudadanos en datos estadísticos e indicadores de calidad insoslayables para la mejora continua de los procesos institucionales. Es el termómetro social del hospital, permitiendo a la dirección tomar decisiones basadas en la experiencia real de la comunidad que transita sus pasillos.

La implementación de la SGU no ha estado exenta de resistencias institucionales, dado que implica una redistribución directa del poder. Las narrativas y experiencias de gestión en hospitales provinciales ilustran perfectamente este proceso. En el Hospital Especializado Dr. Rodolfo Rossi de La Plata, la SGU se consolidó sobre la base de ordenar procesos fragmentados y crear dispositivos específicos,

como los “turnos protegidos”, para personas con graves dificultades de accesibilidad, logrando reducir drásticamente los tiempos de espera en pacientes oncológicos. En el Hospital Interzonal General de Agudos Dr. Ricardo Gutiérrez, la formalización de la SGU permitió integrar las unidades estratégicas, mejorando la articulación y reduciendo el ausentismo, aunque requirió un arduo trabajo de consenso para superar las reticencias de los servicios médicos que veían amenazada su autonomía histórica. En el Hospital Zonal General de Agudos Gdor. Domingo Mercante, nuestra propia experiencia ratifica que el rol de las y los coordinadores de la SGU es vital para sostener la operatividad diaria. En estas trincheras de gestión, se evidencia que centralizar no significa simplemente acumular funciones, sino redistribuir poder para garantizar derechos, tal como lo impulsaba la visión originaria de Ramón Carrillo.

## **La problemática administrativa: transformación tecnológica, brecha digital y sistemas de información en disputa**

El despliegue territorial del SAC y su SGU en los efectores bonaerenses se inscribe en el ambicioso marco del Plan Estratégico de Implementación del Programa de Salud Digital Bonaerense (2023-2027). Esta política pública de gran escala incorpora herramientas tecnológicas disruptivas diseñadas para modernizar el Estado, tales como el módulo de regulación de la Historia de Salud Integrada (HSI), la receta electrónica bonaerense, la digitalización del certificado de defunción y el desarrollo de una robusta red de imágenes interconectada. Asimismo, y como soporte organizativo de estas tecnologías, se han impulsado los nodos de integración y regulación regional (NIRR), cuyo objetivo primario es ordenar la intrincada red asistencial, gestionar derivaciones con agilidad y garantizar el acceso equitativo a prácticas de alta complejidad en las diferentes regiones sanitarias de la provincia, mitigando las desigualdades geográficas.

Sin embargo, el análisis empírico desde la gestión territorial diaria, sustentado en el trabajo operativo dentro de efectores de alta demanda como el Hospital Mercante, revela que la transformación tecnológica enfrenta un desafío insoslayable que se manifiesta en una doble dimensión: una externa, enfocada en la ciudadanía y sus condiciones materiales de existencia, y otra interna, intrínsecamente vinculada a la gobernanza de los propios sistemas de información en salud (SIS) y a las dinámicas formativas de los planteles de trabajo hospitalarios.

Analizando la dimensión externa, resulta evidente que al digitalizar de manera acelerada el acceso a los turnos –con el loable objetivo de agilizar la gestión administrativa y erradicar la indigna imagen de las largas filas nocturnas en las veredas de los hospitales–, la política pública corre el riesgo latente y peligroso de instaurar una nueva e invisible “barrera digital”. Como bien documentan las investigaciones cualitativas recientes en el ámbito latinoamericano, un porcentaje muy significativo de las ciudadanas y ciudadanos que asisten históricamente a buscar turno de forma presencial carecen de la conectividad adecuada, no poseen los dispositivos tecnológicos necesarios o, simplemente, adolecen de la alfabetización digital indispensable para competir en igualdad de condiciones por la oferta de

turnos *online*. Estudios sociosanitarios, como los realizados por Caballé, Hernández, Bertona y Bustos Moreschi (2024) sobre las vivencias de las personas mayores, evidencian de manera contundente que, frente a las deficiencias de infraestructura y la brecha generacional, la virtualidad implementada de forma compulsiva genera una profunda pérdida de autonomía, frustración y exclusión en las poblaciones más vulnerables.

En este sentido, caer en el determinismo tecnológico –la falsa e ingenua creencia de que la simple instalación de un software de gestión resolverá por sí sola el déficit histórico de accesibilidad y la falta de oferta médica– es un error administrativo grave. Si los accesos digitales compiten negativamente contra la demanda presencial, acaparando la limitada oferta de turnos en segundos a través de portales web y desplazando a quienes acuden físicamente al hospital, el modelo fracasará estrepitosamente en su intento de ser verdaderamente inclusivo y universal. La tecnología no genera equidad *per se*; requiere de una conducción política orientada a la protección social.

Por otro lado, al adentrarnos en la dimensión interna de las instituciones, es imperativo reconocer que los sistemas de información en salud poseen, al menos, tres dimensiones inseparables que determinan su éxito o fracaso: una dimensión técnica (hardware, software, conectividad), una dimensión estratégica (planificación, uso de datos para la toma de decisiones) y una dimensión profundamente política. Los SIS no son artefactos neutros; están atravesados por un juego de tensiones donde, en reiteradas ocasiones, la fragmentación de la información es operada deliberadamente como una herramienta de retención de poder por parte de actores corporativos. Tal como se analiza en los cuadernos de formación del Equipo ATE Socio Sanitario e IDEP, la transformación del sistema de información oficial choca frecuentemente con la estructura “dura” del sistema de salud estatal, caracterizada por carencias edilicias, falta de equipamiento y resistencias culturales al cambio y a la transparencia.

Nuestra experiencia territorial demuestra que las y los agentes administrativos que sostienen las ventanillas suelen recibir una capacitación inicial estandarizada sobre el uso del nuevo software, pero adolecen de un acompañamiento técnico continuo y situado para resolver las complejas dudas operativas que surgen en la vorágine diaria. Esta situación de orfandad institucional se agrava drásticamente durante las rotaciones de personal, los cambios de turno o el ingreso de nuevos agentes a las unidades de central de turnos o gestión de camas. Al no contar con una inducción formal, protocolizada y exigible, el personal se vuelve cautivo del aprendizaje informal –el clásico y defectuoso “boca a boca” transmitido entre compañeros en los escasos minutos de relevo–, lo que, inevitablemente, perpetúa prácticas desactualizadas, viciadas o incompletas.

Esta alarmante falta de formación institucionalizada y sistemática genera un estancamiento real y cuantificable en la adopción de los nuevos módulos digitales que el Estado provincial desarrolla. A nivel operativo, esto se traduce en errores persistentes en los registros clínicos, la carga de datos inconsistentes y, lo que es más grave, en bloqueos sistémicos de las agendas médicas debido a malas configuraciones. Paradójicamente, el sistema informático que fue diseñado con el loable propósito de agilizar la atención, termina construyendo nuevas y frustrantes barreras administra-

tivas internas que ralentizan los procesos y vulneran de facto el derecho al acceso a la salud de la comunidad que espera ser atendida.

## **Hacia una administración inclusiva: equidad progresiva, educación permanente y traducción sociosanitaria**

Frente a las profundas tensiones y contradicciones descritas, resulta evidente que la simple digitalización de los procesos no basta para garantizar el derecho a la salud. Coincido plenamente con los análisis prospectivos sobre la gobernanza latinoamericana, como los planteados por la Dra. Roxana Mazzola (2026), quien sostiene que, en la era digital, la innovación tecnológica debe formar parte indisoluble de una nueva estatalidad garante de derechos y no limitarse a la importación acrítica de modelos corporativos de eficiencia. La postura que debe adoptar la gestión hospitalaria bonaerense se fundamenta ineludiblemente en el principio ético y organizativo de la equidad progresiva. Este principio rector dicta que la transformación tecnológica debe subordinarse en todo momento a una política integral de cuidados. Garantiza que los modelos tradicionales (presenciales, analógicos, comunitarios) y los modelos digitales de acceso coexistan de manera armónica durante una transición que debe ser planificada, extensa en el tiempo y profundamente respetuosa de las realidades heterogéneas locales.

Para materializar esta convivencia y sostener la eficiencia del modelo de cuidados progresivos, el rol de la Sala de Gestión del Usuario (SGU) debe trascender lo estrictamente burocrático y administrativo. Sus trabajadores –tanto el personal administrativo como los profesionales de apoyo– no deben operar como simples operarios alienados en la carga automática de datos (*data entries*) frente a una pantalla, sino que deben erigirse como verdaderos dispositivos de traducción, contención y soporte sociosanitario. La SGU debe ejercer una absorción presencial activa y empática. Esto implica captar al ciudadano que, sorteando barreras geográficas y económicas, acude físicamente al hospital de madrugada y gestionar su turno directamente dentro del sistema HSI. Para lograr esto sin que compitan en desventaja con los turnos web, la SGU debe administrar “agendas protegidas” o cupos presenciales innegociables, manteniendo así la centralización y unicidad de la información, pero garantizando sin fisuras el acceso de las poblaciones más vulneradas y desconectadas de la virtualidad.

No obstante, para que la SGU logre operar con esta eficiencia y humanidad hacia la comunidad, es un imperativo categórico transformar de raíz sus dinámicas organizacionales internas, apoyándonos firmemente en los paradigmas de la educación permanente en salud. Tal como ha sostenido históricamente la Organización Panamericana de la Salud, la formación en el ámbito sanitario no puede reducirse a eventos esporádicos o capacitaciones descontextualizadas. Las estructuras de salud no pueden democratizarse hacia afuera si mantienen matrices autoritarias, punitivas o de absoluto abandono formativo hacia adentro. Entender la formación del equipo administrativo y técnico como una responsabilidad de gestión indelegable y prioritaria es el primer paso para empoderar a las y los trabajadores que sostienen la primera línea de atención.

En este sentido, como propuesta superadora surgida de la metodología de programación participativa en el territorio, proponemos la institucionalización inmediata de circuitos obligatorios de inducción formal en servicio. Estos circuitos deben abarcar no solo a cada nuevo integrante que ingresa al hospital, sino también a quienes roten internamente de puesto o cada vez que se despliegue una actualización crítica de los módulos de la Historia de Salud Integrada. Es obligación de la gestión hospitalaria garantizar horas institucionales y espacios físicos protegidos de capacitación dentro del horario laboral regular. Se debe desterrar por completo la precarización que supone depender del aprendizaje informal voluntarista, dotando al personal de guías de consulta rápida, estandarizadas y avaladas institucionalmente, que delimiten con precisión los procesos administrativos correctos dentro del SIS.

Asimismo, resulta esencial aplicar el concepto sociológico de “redes” al interior de la propia institución sanitaria. Como sostiene el marco teórico de la medicina social, las redes no operan únicamente hacia el exterior del hospital (entre municipios o regiones sanitarias); es perentorio e inaplazable construir redes intrainstitucionales que rompan con los silos históricos que aíslan a los departamentos entre sí (por ejemplo, sistemas, admisión, médicos, enfermería). Una estrategia organizativa concreta y probada consiste en la creación de dispositivos como las “rondas conjuntas” de seguimiento territorial. En estas rondas, el equipo técnico implementador de sistemas informáticos (frecuentemente aislado en áreas de *back-office*) recorre quincenalmente los puestos de atención directa de la SGU junto a las jefaturas. Esta articulación humana y directa permite relevar necesidades, resolver las demandas operativas *in situ*, desplazar el soporte técnico desde las frías oficinas centrales hacia el calor de la trinchera territorial, y consolidar la figura de “referentes HSI” entre los propios trabajadores en cada turno. De este modo, se propicia un ambiente de aprendizaje organizacional continuo que impacta directamente en la fluidez de las agendas y en la reducción del malestar laboral.

De manera complementaria, la articulación territorial externa mediante los nodos de integración y regulación regional (NIRR) debe afinarse para superar los desafíos cotidianos de la contrarreferencia. La experiencia narrativa de coordinadoras de la red (como el caso de Gabriela, documentado en las memorias de la provincia) advierte sobre la dificultad de derivar pacientes complejos, estabilizados, pero altamente dependientes de tecnología (con sondas, traqueotomías o requiriendo internación domiciliaria), hacia un primer nivel de atención municipal que aún presenta limitaciones estructurales. Aquí, la telesalud y las interconsultas virtuales administradas por la SGU emergen como herramientas invaluable para sostener el acompañamiento médico a distancia, equilibrando la demanda, liberando camas de agudos y garantizando la continuidad del cuidado sin abandonar al paciente en su domicilio.

Finalmente, toda innovación organizativa y tecnológica en el ámbito público debe sustentarse en una rigurosa gestión por indicadores. Debemos superar el predominio de las mediciones meramente productivas (cantidad de turnos dados) para incorporar indicadores cualitativos, de resultados y de equidad. La implementación de auditorías mensuales sobre la calidad de los registros de la HSI permite objetivar los problemas operativos, abandonando la lógica de la queja informal. Medir con datos reales la tasa de cobertura de las inducciones del personal, la disminución progresiva de los errores administrativos y la tasa de resolución de bloqueos, nos permite direccionar los esfuerzos formativos. Como

enseñaba magistralmente el sanitarista Floreal Ferrara, la salud no se limita a cuestiones biológicas, sino que es una construcción eminentemente social, política y totalizadora, ligada indisolublemente a las condiciones de vida y de trabajo del pueblo. Desde esta perspectiva irrenunciable, la modernización de los sistemas de información en el Estado y la conformación de espacios de trinchera como la SGU solo adquieren valor genuino y legitimidad pública si su cacareada eficiencia operativa se traduce, de manera constatable en el territorio, en una mayor equidad distributiva, un empoderamiento real de sus trabajadores y la inclusión innegociable de toda la ciudadanía.

## Conclusiones

La reconfiguración profunda de las dinámicas organizacionales en los hospitales bonaerenses, traccionada estratégicamente por la creación del Servicio de Admisión Centralizada y la consolidación táctica de la Sala de Gestión del Usuario, representa uno de los mayores, más audaces y necesarios avances en la administración pública sanitaria contemporánea de la República Argentina. Al desarticular el poder hegemónico de las históricas ventanillas fragmentadas y superar los tenaces resabios del modelo feudal hospitalario heredado del siglo pasado, el Estado provincial recupera la rectoría integral sobre los flujos institucionales. Se logra, así, centralizar la toma de decisiones a base de criterios científicos de complejidad clínica, necesidad comunitaria y, fundamentalmente, equidad distributiva, desplazando a la discrecionalidad y el privilegio como ordenadores del acceso a la salud.

No obstante los indudables avances normativos y estructurales, el análisis crítico y situado de los procesos de implementación en el territorio demuestra, sin atenuantes, que la simple instalación de un software moderno, la distribución de computadoras o la digitalización nominal del acceso resultan completamente estériles –e, incluso, contraproducentes– si se aplican desde una visión tecnocrática que ignora deliberadamente el contexto material, social y humano de nuestras comunidades y de nuestros propios hospitales. La administración pública moderna enfrenta el deber ineludible y ético de conducir la transformación digital operando simultáneamente y con igual jerarquía sobre dos frentes inseparables. Hacia afuera, debe garantizar a través de la equidad progresiva y las agendas protegidas que ninguna persona usuaria, especialmente nuestras personas mayores o aquellas vulneradas por la pobreza estructural, quede marginada del derecho inalienable a la salud a causa de la brecha tecnológica. Hacia adentro, debe asegurar imperativamente que ningún trabajador o trabajadora de la salud quede excluido del dominio crítico de sus nuevas herramientas de labor a causa de la desidia institucional o la ausencia de políticas serias de educación permanente en servicio.

Al concebir a la Sala de Gestión del Usuario no como una simple oficina de tipeo de datos, sino como un verdadero espacio de gobernanza integral que articula las redes asistenciales externas mediante los nodos de integración, al mismo tiempo que teje sólidas redes de soporte, contención y aprendizaje intrainstitucional, se logra materializar en hechos concretos el verdadero objetivo de la política socio-sanitaria. Solo a través de equipos de trabajadores empoderados, formados orgánicamente, respetados y acompañados presencialmente en su territorio, los sistemas de información en salud dejarán de ser

meros aplicativos técnicos de control gerencial o registro burocrático para convertirse, de una vez por todas, en genuinos instrumentos emancipadores, puestos enteramente al servicio de la salud concebida, defendida y garantizada como un derecho humano inalienable y universal.

## Referencias bibliográficas

- Argentina, Ministerio de Salud de la Nación (2023). *Modelo de Gestión por Cuidados Progresivos: del Modelo de Atención Centrado en el Servicio al Modelo de Atención Centrado en Niveles de Cuidados*.
- Argentina, Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires, Dirección Provincial de Salud Digital. (2023). *Plan Estratégico: Implementación del Programa Salud Digital Bonaerense (2023-2027)*.
- Argentina, Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. (2023). *Los Cuidados Progresivos en la Reforma Hospitalaria Bonaerense: Hitos, experiencias y narrativas sobre la implementación de un modelo de gestión y atención*. Ediciones DIPS.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *La gran oportunidad de la salud digital en América Latina y el Caribe*. BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-gran-oportunidad-de-la-salud-digital-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Caballé, M. d. R.; Hernández, M.; Bertona, C. y Bustos Moreschi, D. (2024). “Salud digital y autonomía”. Las brechas digitales desde una perspectiva de cuidados y vivencias de personas mayores Córdoba Argentina 2023. *Revista Archivos De Medicina Familiar Y General*, 21(3), 20-30. Recuperado de <https://revista.famfyg.com.ar/index.php/AMFG/article/download/282/278/>
- Equipo ATE Socio Sanitario - IDEP. (s.f.). *Financiamiento de la Salud Poblacional en Argentina. Sistemas de Información en Salud. Cuaderno 2*.
- Hinostroza-Robles, N. M.; Rodríguez-Lazaro, L. B.; Luna-Campos, L. E.; Prado-Espinoza, A. N. y Castelo-Collado, R. A. (2025). Salud digital en la eficiencia y la calidad de los sistemas de salud latinoamericanos: Una revisión de la literatura. *Más Vida*, 7(4), 151-166. Recuperado de [doi.org/10.47606/ACVEN/MV0300](https://doi.org/10.47606/ACVEN/MV0300)
- Lornzoni Macchi, E. A. (coord.). (2023). *Implementación de la transformación digital en la salud pública: Mejoras a través de la tecnología*. Universidad de la Punta. Recuperado de <https://naos.net.ar/AdjuntoVer.aspx?Id=69>
- Mazzola, R. (2026). *Nueva estatalidad para América Latina en la era digital*. FLACSO Argentina. Recuperado de <https://politicaspublicas.flacso.org.ar/archivos/16110>
- Organización Panamericana de la Salud. (1993). *Educación Médica y Salud. Gestión de la educación permanente* 27(4).
- Rovere, M. (2016). *El Sistema de Salud de la Argentina como Campo; Tensiones, Estratagemas y Opacidades*.



# Formación continua y territorio

## Posibilidades del *e-learning* para la actualización de competencias en José C. Paz



Gisela Natalia Bianchi\*

### Resumen

Las transformaciones tecnológicas, productivas y organizacionales han incrementado la importancia de la formación continua y de la actualización de competencias a lo largo de la vida. Este proceso adquiere características particulares en territorios del Conurbano Bonaerense, donde conviven demandas de nuevas habilidades, heterogeneidad productiva y desigualdades en el acceso y uso de tecnologías. El artículo analiza, mediante una estrategia documental y comparativa basada en fuentes secundarias, la pertinencia de ampliar las oportunidades de capacitación mediante cursos *e-learning* en José C. Paz. Se recuperan investigaciones sobre habilidades tecnosociales demandadas en el noroeste del Conurbano Bonaerense, información oficial sobre acceso a tecnologías y antecedentes institucionales de educación virtual y formación continua, con especial referencia a experiencias de la Universidad Tecnológica Nacional y la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Se sostiene que el *e-learning* puede diversificar la formación continua si no se concibe como una solución tecnológica aislada. Su potencial depende de la articulación entre necesidades territoriales, contenidos pertinentes, diseños pedagógicos adecuados, conectividad, acompañamiento y capacidades institucionales. Se propone pensar una oferta de

\* Licenciada en Administración y Analista Contable Universitaria por la UNPAZ. Ha participado en investigaciones sobre innovación y administración financiera en pymes del noroeste del Conurbano Bonaerense. Actualmente es profesora en la UAI, en la UNLu y en IEA.

formación continua virtual territorialmente situada, flexible y revisable, capaz de vincular universidad, competencias, trabajo y desarrollo local.

**Palabras clave:** *e-learning* - formación continua - competencias - desarrollo territorial - José C. Paz

## Introducción

La aceleración de los cambios tecnológicos y organizacionales ha modificado la relación entre educación, trabajo y trayectoria profesional. La formación obtenida en una determinada etapa de la vida continúa siendo fundamental, pero resulta cada vez menos suficiente para responder, por sí sola, a transformaciones que afectan herramientas, procesos, ocupaciones y formas de organización del trabajo. En este contexto, la actualización de conocimientos y competencias deja de constituir una actividad excepcional para convertirse en una dimensión recurrente de la vida laboral y profesional.

La UNESCO (2026) inscribe esta problemática en el enfoque del aprendizaje a lo largo de toda la vida, entendido como un proceso que comprende modalidades formales, no formales e informales y que se desarrolla en instituciones educativas, lugares de trabajo, comunidades y entornos digitales. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para pensar la formación de personas adultas: la actualización de capacidades no aparece como una etapa posterior y excepcional a la educación inicial, sino como una práctica que puede acompañar trayectorias laborales y profesionales atravesadas por cambios tecnológicos y organizacionales.

La posibilidad efectiva de capacitarse, sin embargo, no se distribuye de manera homogénea. Junto con la existencia de una oferta educativa intervienen el tiempo disponible, los costos, los desplazamientos, la conectividad, los dispositivos y las experiencias previas de estudio. En personas adultas que trabajan, buscan empleo, sostienen emprendimientos o combinan responsabilidades laborales y familiares, estas condiciones pueden definir la continuidad de una cursada. La educación mediada por tecnologías ofrece una respuesta posible a parte de esas restricciones, aunque no las elimina.

Sin embargo, identificar al *e-learning* con accesibilidad de manera automática resultaría problemático. El acceso a internet no equivale necesariamente a disponer de computadora, conectividad estable, competencias digitales suficientes, tiempo de estudio o condiciones apropiadas para sostener una cursada. Los datos nacionales ilustran esta diferencia: en el cuarto trimestre de 2024, el 93,7% de los hogares urbanos argentinos tenía acceso a internet, mientras que el acceso a computadora alcanzaba al 60,3% (INDEC, 2025). La expansión de la conectividad amplía posibilidades, pero no elimina las desigualdades de uso ni las diferencias entre dispositivos.

En José C. Paz y el noroeste del Conurbano Bonaerense, la discusión adquiere, además, una dimensión productiva. Gendler y Girolimo (2025) analizaron 376 avisos laborales únicos correspondientes a José C. Paz, Moreno, Malvinas Argentinas y San Miguel. El 17% de los avisos relevados correspondió

a José C. Paz y, para el conjunto de los cuatro partidos, el 64,4% incluyó requerimientos explícitos de habilidades tecnosociales. Los autores advierten, además, que ciertas destrezas básicas –como el uso de computadoras, teléfonos inteligentes o aplicaciones de oficina– suelen quedar implícitas en las búsquedas. El dato resulta relevante porque desplaza la discusión desde la formación de especialistas hacia un universo más amplio de competencias digitales incorporadas a ocupaciones diversas.

Frente a este escenario, el objetivo del presente artículo es analizar, a partir de evidencia documental y experiencias universitarias argentinas, las posibilidades y limitaciones del *e-learning* como modalidad de formación continua para la actualización de competencias en José C. Paz, considerando las transformaciones del trabajo, las condiciones de acceso tecnológico y las características territoriales. No se pretende determinar, mediante un relevamiento primario, una lista cerrada de cursos demandados por la población, sino identificar condiciones bajo las cuales una oferta de cursos breves y trayectos de actualización podría resultar pertinente.

El supuesto que orienta el análisis es que la contribución del *e-learning* a la formación continua no depende únicamente de la disponibilidad de tecnologías o plataformas, sino de su articulación con necesidades formativas identificables, condiciones reales de acceso, diseños pedagógicos adecuados y capacidades institucionales capaces de sostener y actualizar la oferta.

## Enfoque metodológico

El trabajo adopta un diseño conceptual-analítico de carácter exploratorio y descriptivo, sustentado en revisión documental y comparación de experiencias institucionales. No presenta resultados de un relevamiento propio sobre habitantes de José C. Paz y, por lo tanto, no procura estimar estadísticamente la demanda potencial de cursos ni atribuir preferencias específicas a la población local.

El corpus se organizó en cuatro grupos de fuentes. En primer lugar, se consideraron investigaciones sobre habilidades, trabajo y transformaciones tecnológicas en el noroeste del Conurbano Bonaerense, priorizando antecedentes producidos desde la Universidad Nacional de José C. Paz. En segundo término, se utilizaron documentos y estadísticas oficiales sobre acceso y uso de tecnologías. En tercer lugar, se recuperaron aportes conceptuales de UNESCO vinculados con aprendizaje a lo largo de la vida y educación de adultos. Finalmente, se analizaron como antecedentes comparativos experiencias universitarias argentinas de educación virtual y formación continua, particularmente las desarrolladas por la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires, y la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

La selección del corpus respondió a criterios de pertinencia temática, proximidad territorial, calidad de la fuente y actualidad. Se priorizaron artículos académicos con referato, documentos de organismos oficiales y antecedentes institucionales directamente vinculados con educación a distancia y formación continua. Para el análisis territorial se privilegiaron investigaciones referidas a José C. Paz y al noroeste del Conurbano Bonaerense; para el estudio de experiencias universitarias, se consideraron

instituciones argentinas con trayectorias consolidadas de educación virtual. La revisión no pretende ser sistemática ni exhaustiva, sino reunir antecedentes pertinentes para las dimensiones analizadas.

Las experiencias institucionales se examinan como casos de referencia y no como modelos transferibles de manera automática a José C. Paz. Interesa observar qué problemas resolvieron, cómo organizaron sus propuestas y qué condiciones institucionales sostienen la modalidad. La comparación tiene, por lo tanto, un alcance analítico: permite reconocer alternativas de diseño sin convertirlas en recomendaciones descontextualizadas.

El análisis se estructuró en cinco dimensiones: transformaciones de las competencias, aprendizaje a lo largo de la vida, condiciones tecnológicas de acceso, características de las experiencias universitarias de *e-learning* y articulación entre formación continua y territorio. A partir de estas dimensiones se formula una propuesta conceptual de formación virtual territorialmente situada.

## **Competencias y transformaciones del trabajo en el noroeste del Conurbano Bonaerense**

La incorporación de tecnologías digitales modifica actividades productivas, comerciales, administrativas y de servicios. El cambio no se limita a la aparición de nuevas ocupaciones vinculadas directamente con informática o programación. Herramientas digitales atraviesan tareas de venta, administración, logística, comunicación, gestión de clientes, producción de información, diseño, educación y organización del trabajo. En consecuencia, competencias anteriormente consideradas complementarias pueden adquirir un carácter cada vez más transversal.

El antecedente más próximo para analizar esta cuestión en el territorio es la investigación de Gendler y Girolimo (2025) sobre habilidades tecnosociales y tecnologías 4.0 en el noroeste del Conurbano Bonaerense. El estudio examinó 376 avisos laborales únicos relevados entre agosto y septiembre de 2024 en LinkedIn, Bumeran, ZonaJobs, Indeed y Computrabajo, correspondientes a empresas de José C. Paz, Moreno, Malvinas Argentinas y San Miguel. El trabajo buscó identificar habilidades tecnosociales demandadas por el mercado laboral y reconocer requerimientos asociados con tecnologías emergentes.

La noción de habilidades tecnosociales resulta especialmente útil porque evita reducir la transformación digital al conocimiento experto. Comprende capacidades operativas, relacionales, aplicativas y cognoscitivas vinculadas con el uso social y laboral de tecnologías. De este modo, la discusión sobre capacitación no debería limitarse a formar especialistas en tecnologías 4.0. Existe, también, un amplio espacio de actualización destinado a personas que necesitan utilizar herramientas digitales dentro de ocupaciones administrativas, comerciales, productivas o profesionales.

Este punto modifica la manera de pensar una oferta de formación continua. Si las tecnologías atraviesan ocupaciones diferentes, la capacitación puede organizarse mediante niveles y finalidades distintas: alfabetización y autonomía digital, utilización aplicada de herramientas, actualización profesional

y especialización. Una misma institución puede, por ejemplo, ofrecer trayectos introductorios para personas con escasa experiencia tecnológica y cursos específicos para quienes necesitan incorporar análisis de datos, inteligencia artificial, comercio electrónico o herramientas de gestión a una actividad preexistente.

La evidencia disponible no permite ordenar una supuesta demanda de cursos de la población de José C. Paz ni reemplaza un relevamiento específico de preferencias. Permite formular una afirmación más acotada: en el mercado laboral regional existen requerimientos documentados de habilidades tecno-sociales y, en ese marco, es razonable examinar dispositivos universitarios de actualización continua. Mantener esta diferencia entre evidencia observada e inferencia de política formativa resulta central para no presentar como demanda empírica aquello que el corpus no mide.

## De la formación inicial al aprendizaje a lo largo de la vida

El paradigma de aprendizaje a lo largo de la vida proporciona un marco más amplio para comprender la formación continua. UNESCO (2026) sostiene que las personas necesitan actualizar capacidades y conocimientos a lo largo de su trayectoria para responder a cambios tecnológicos, sociales y laborales. El concepto incluye educación formal, no formal e informal y reconoce que el aprendizaje se produce en múltiples espacios, entre ellos instituciones educativas, lugares de trabajo, comunidades y plataformas en línea.

Esta perspectiva resulta particularmente relevante para las universidades. La función universitaria no se agota en carreras de grado y posgrado. La extensión, la vinculación y la educación continua permiten construir trayectos de menor duración orientados a necesidades específicas, actualización profesional o adquisición de competencias. Los cursos breves pueden funcionar como puerta de entrada para personas que no buscan iniciar una carrera completa, pero sí necesitan resolver una necesidad formativa concreta.

Los conocimientos requeridos por el trabajo pueden cambiar a una velocidad mayor que los ciclos de modificación de los planes de estudio formales. Esto no supone reemplazar carreras por cursos: la formación continua cumple una función complementaria mediante actualizaciones focalizadas y trayectos más ágiles.

Para trabajadores y adultos con responsabilidades familiares, la flexibilidad adquiere, además, un valor organizacional. La posibilidad de acceder a materiales asincrónicos, distribuir el tiempo de estudio y reducir desplazamientos puede disminuir ciertas barreras de participación. UNESCO ya había señalado, en su *Recomendación sobre el aprendizaje y la educación de adultos*, el potencial de las TIC y de los cursos en línea para ampliar oportunidades de aprendizaje en diferentes momentos y lugares (UNESCO, 2015).

No obstante, la flexibilidad no debe confundirse con ausencia de estructura. Un curso virtual requiere objetivos claros, secuencias de aprendizaje, actividades, evaluación, materiales adecuados y mecanis-

mos de acompañamiento. Cuando la virtualidad se limita a depositar documentos en una plataforma, la tecnología modifica el soporte, pero no necesariamente mejora la experiencia formativa.

## **Acceso digital: posibilidades y límites**

La expansión del acceso a internet constituye una condición favorable para la formación virtual, pero no permite inferir, por sí sola, condiciones equivalentes de estudio. Según el Módulo de Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación de la EPH, en el cuarto trimestre de 2024 el 93,7% de los hogares urbanos del país disponía de internet y el 89,7% de la población de cuatro años y más lo utilizaba. En contraste, el 60,3% de los hogares tenía acceso a computadora y el 37,1% de las personas declaraba utilizarla (INDEC, 2025). La distancia entre estos indicadores obliga a distinguir conectividad, disponibilidad de dispositivos y prácticas efectivas de uso.

La diferencia entre conectividad y disponibilidad de computadora tiene consecuencias pedagógicas concretas. Un teléfono puede resolver comunicaciones, lectura de materiales o actividades breves, pero no ofrece las mismas condiciones para trabajar con planillas de cálculo, programación, software especializado o producción extensa de documentos. Estudios sobre universidades públicas argentinas también han mostrado que las brechas digitales no se reducen a la conexión y que las instituciones debieron desplegar respuestas diferenciadas frente a problemas de dispositivos, conectividad y apropiación tecnológica (Batiston, Polo y Valdez, 2024).

Los datos citados corresponden a agregados urbanos nacionales y no deben interpretarse como mediciones específicas de José C. Paz. Su función en este artículo es mostrar que incluso en un escenario de alta penetración de internet persisten diferencias relevantes entre acceso, dispositivo y uso. Para diseñar una oferta territorial, estas diferencias justifican estrategias de baja demanda de datos, materiales compatibles con teléfonos, recursos descargables y, cuando sea necesario, disponibilidad de espacios institucionales con equipamiento.

La brecha digital tampoco es exclusivamente material. Incluye capacidades para utilizar herramientas, evaluar información, resolver dificultades técnicas y sostener prácticas autónomas de aprendizaje. Paradójicamente, las personas que podrían beneficiarse de una capacitación digital pueden encontrar en la propia modalidad virtual una barrera inicial. Esta situación refuerza la conveniencia de ofrecer niveles introductorios, tutoriales de acceso, orientación y acompañamiento.

El *e-learning*, por lo tanto, puede reducir algunas barreras y producir otras. Reduce desplazamientos y rigideces horarias, pero exige conectividad, dispositivos, competencias y autonomía. Su pertinencia debe evaluarse según la población destinataria y la naturaleza de cada curso, evitando asumir que una única modalidad resulta apropiada para todos los contenidos y participantes.

## Experiencias universitarias de formación *e-learning*

La educación a distancia posee una trayectoria previa y una institucionalización creciente en el sistema universitario argentino. González y Martín (2017) reconstruyen parte de ese proceso y muestran que la modalidad se consolidó mediante regulaciones, redes interuniversitarias y estructuras específicas. Estudios posteriores también identificaron diferencias en el grado de institucionalización de la educación a distancia entre universidades públicas (Rivero, Behr, Pesce y da Silva Momo, 2023). Dentro de ese escenario, el Centro de e-Learning de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires, constituye un antecedente particularmente visible: creado en 2004, alcanzó en 2024 dos décadas de funcionamiento sostenido (UTN.BA, 2024).

La oferta del Centro combina cursos breves con trayectos de mayor extensión. En agosto de 2026, por ejemplo, el área de Educación y Capacitación incluía propuestas de tres a siete semanas sobre Moodle, inteligencia artificial aplicada a la enseñanza, detección de necesidades de capacitación, gestión de formación virtual y diseño de materiales digitales (UTN.BA, s/f). El interés analítico del caso no reside en reproducir esos títulos, sino en observar una arquitectura flexible: contenidos acotados, distintas duraciones, tutorías, evaluación y certificación universitaria.

La Universidad Nacional de Tres de Febrero ofrece un segundo caso de interés. UNTREF Virtual funciona desde comienzos de la década de 2000 y se presenta institucionalmente como un espacio integral de formación y capacitación apoyado en tecnologías digitales, con carreras de grado, tecnicaturas, posgrados y cursos (UNTREF, s/f). La continuidad del proyecto resulta relevante para este análisis porque muestra que la virtualidad puede constituirse como una línea institucional estable y no solamente como respuesta a una coyuntura excepcional.

Los casos de UTN y UNTREF son diferentes en escala, trayectoria y composición de la oferta, pero convergen en un punto: la virtualidad exige organización institucional. Plataforma, diseño pedagógico, docentes, tutorías, administración, evaluación y soporte forman parte del dispositivo. La literatura argentina sobre educación a distancia coincide en que el pasaje a entornos virtuales no puede reducirse a trasladar contenidos presenciales a una plataforma y que la modalidad requiere decisiones académicas y organizacionales específicas (González y Martín, 2017; Nosiglia y Fuksman, 2021).

Estos antecedentes no prueban que un modelo idéntico resulte adecuado para José C. Paz. Su utilidad comparativa reside en mostrar que la formación continua *e-learning* puede constituirse como una función universitaria estable, aunque cada institución deba adecuarla a sus recursos, públicos y objetivos.

## Universidad, formación continua y territorio

Pensar la formación continua desde el territorio implica modificar la pregunta inicial. En lugar de comenzar por qué cursos podría ofrecer una universidad, conviene preguntar qué transformaciones

atraviesan a las organizaciones y a las trayectorias laborales del entorno, qué capacidades institucionales posee la universidad y qué formatos permiten articular ambas dimensiones.

En José C. Paz, esta perspectiva encuentra un fundamento particular en la inserción territorial de la UNPAZ y en la producción de conocimiento sobre el noroeste del Conurbano. El estudio sobre habilidades tecnosociales muestra que la propia universidad dispone de antecedentes capaces de informar decisiones de vinculación y capacitación. La investigación académica puede, de este modo, alimentar el diseño de propuestas formativas sin necesidad de convertir cada iniciativa en un nuevo estudio de mercado.

La articulación entre investigación, extensión y formación continua ofrece una posibilidad adicional. Los proyectos de investigación identifican problemas y transformaciones, la extensión construye vínculos con actores territoriales y los cursos pueden traducir parte de ese conocimiento en capacidades aplicables. Esta circulación no debería ser lineal. Las experiencias de cursantes, organizaciones y docentes pueden generar nuevas preguntas y retroalimentar la investigación.

Desde esta perspectiva, una oferta *e-learning* vinculada con el territorio podría contemplar diferentes familias de competencias sin fijar de antemano un catálogo definitivo. Entre ellas pueden considerarse herramientas digitales de uso laboral, gestión y administración, comercio electrónico, análisis de información, comunicación, tecnologías aplicadas a actividades profesionales, habilidades para emprendimientos y actualización docente. La inclusión de cualquier curso específico debería depender de evidencia disponible, capacidades docentes y evaluación periódica de pertinencia.

La certificación universitaria puede aportar valor, pero la utilidad de un curso también depende de la transferencia de los aprendizajes a situaciones reales. Por ello, conviene priorizar actividades aplicadas, resolución de problemas y proyectos por sobre esquemas exclusivamente expositivos.

## **Hacia una formación virtual territorialmente situada**

A efectos de integrar las dimensiones examinadas, en este trabajo se utiliza la expresión formación virtual territorialmente situada como una categoría de lectura. La expresión no pretende constituir una nueva modalidad educativa ni una categoría generalizable más allá del alcance del análisis. Se utiliza para describir una concepción de la formación virtual cuyo diseño considera conjuntamente destinatarios, competencias, características territoriales, condiciones de acceso y capacidades institucionales. El adjetivo “situada” remite, precisamente, a esa necesidad de contextualización.

Desde este enfoque, la plataforma es una decisión posterior al problema formativo. Primero, corresponde precisar qué capacidad se pretende desarrollar, para quiénes, con qué requisitos previos y en qué condiciones de acceso. Recién entonces resulta posible decidir si conviene una cursada asincrónica, encuentros sincrónicos, tutorías, instancias presenciales o combinaciones entre ellas. La modalidad deja de ser el punto de partida y pasa a formar parte del diseño.

Esta perspectiva evita tanto suponer que toda capacitación debe virtualizarse como reservar la educación universitaria para trayectos largos y presenciales. Entre ambos extremos existe un campo para diseños híbridos, modulares y acumulables.

La modularidad puede resultar especialmente relevante. Cursos breves articulados entre sí permitirían que una persona ingrese por una necesidad concreta y, si lo desea, continúe un trayecto de mayor profundidad. Esta lógica puede reducir la barrera inicial que representa comprometerse con programas extensos y, al mismo tiempo, evitar que la formación breve quede fragmentada en actividades sin relación entre sí.

Una arquitectura posible podría organizarse mediante una secuencia de cinco momentos: identificación de transformaciones y necesidades, selección de competencias prioritarias, diseño de cursos o módulos, implementación con acompañamiento y evaluación periódica de resultados y vigencia. La oferta dejaría, así, de ser un catálogo estático para convertirse en un dispositivo de formación continua sujeto a revisión.

## Discusión

Los resultados de la revisión obligan a matizar una asociación frecuente entre virtualidad y acceso. La alta penetración de internet amplía el universo potencial de participantes, pero no homogeneiza las condiciones de estudio. La disponibilidad de dispositivos, la calidad de la conexión y las competencias para desenvolverse en entornos digitales continúan produciendo diferencias. La formación virtual puede reducir barreras de tiempo y desplazamiento y, al mismo tiempo, crear dificultades para quienes disponen solamente de conectividad móvil o de escasa experiencia tecnológica.

La segunda asociación vincula actualización tecnológica con formación exclusivamente técnica. La investigación sobre habilidades tecnosociales en el noroeste del Conurbano muestra un fenómeno más amplio. Las tecnologías se incorporan a prácticas laborales diversas y se combinan con capacidades relacionales, cognitivas y organizacionales. Esto sugiere que la formación continua debería integrar conocimientos técnicos con capacidades de aplicación y resolución de problemas.

Una tercera tensión aparece entre estabilidad curricular y velocidad de cambio. Las carreras universitarias requieren consistencia y profundidad; los cursos de formación continua poseen otra temporalidad y pueden funcionar como una capa flexible de actualización.

Una última tensión se produce entre capacidad institucional y pertinencia territorial. Que una universidad pueda dictar un curso no significa que deba hacerlo; del mismo modo, la aparición coyuntural de una habilidad en avisos laborales no basta para convertirla en prioridad académica. Una política de formación continua necesita algún mecanismo de selección que combine evidencia territorial, misión universitaria, disponibilidad de equipos docentes, costos de sostenimiento y posibilidad de actualización.

En este punto, los antecedentes de UTN y UNTREF resultan útiles no porque deban ser replicados, sino porque muestran formas distintas de sostener institucionalmente la educación virtual. La literatura nacional aporta un dato adicional: la expansión de la modalidad precede a la pandemia y ha estado acompañada por procesos de regulación e institucionalización desiguales entre universidades (Rivero, da Silva Momo, Behr y Pesce, 2018; Rivero et al, 2023). Esta trayectoria aconseja pensar cualquier ampliación de la oferta como política académica y no como simple incorporación de una plataforma.

Para José C. Paz, la oportunidad reside en vincular esa lógica con conocimiento territorial existente. La disponibilidad de investigaciones locales sobre entramado productivo, tecnologías y habilidades constituye una ventaja: permite que las decisiones de formación continua se apoyen en problemas ya estudiados y que nuevas evidencias actualicen progresivamente la oferta.

Una limitación del presente análisis reside en la disponibilidad de evidencia específicamente circunscrita a José C. Paz. Parte de los antecedentes examinados comprende un espacio territorial más amplio, integrado también por otros municipios del noroeste del Conurbano Bonaerense. Por ello, los resultados no permiten establecer una jerarquía de cursos demandados por la población panceña ni estimar su demanda potencial. Su alcance consiste en identificar transformaciones documentadas en materia de competencias y, a partir de ellas, analizar condiciones bajo las cuales una oferta universitaria de formación continua virtual podría resultar pertinente.

Esta limitación señala, al mismo tiempo, una posible agenda de trabajo. Una política de formación continua territorialmente situada requeriría mecanismos periódicos de actualización de necesidades que articulen evidencia proveniente del mercado laboral, organizaciones del territorio, trayectorias de cursantes y capacidades académicas de la universidad. El diagnóstico, desde esta perspectiva, no debería concebirse como una instancia realizada una única vez, sino como un componente permanente del diseño y revisión de la oferta.

## **Lineamientos para una oferta de cursos e-learning**

A partir del análisis documental pueden formularse algunos lineamientos generales, sin pretender establecer un programa cerrado. El primero es la pertinencia: cada propuesta debería poder vincularse con una necesidad formativa, profesional, organizacional o comunitaria identificable. El segundo es la accesibilidad: duración, carga horaria, requisitos tecnológicos y materiales deberían ser compatibles con las condiciones de los destinatarios.

El tercer lineamiento es la gradualidad. No todas las personas parten del mismo nivel de competencias, por lo que una oferta amplia debería contemplar cursos iniciales, intermedios y avanzados. El cuarto es la modularidad: cuando resulte pedagógicamente adecuado, diferentes cursos podrían integrarse en trayectos acumulables. El quinto es el acompañamiento, especialmente relevante en participantes con menor experiencia en educación virtual.

Un sexto criterio es la actualización. Los contenidos vinculados con herramientas digitales envejecen rápidamente; por ello, la revisión debería formar parte del diseño institucional. Finalmente, resulta necesaria la evaluación. Cantidad de inscriptos o certificados emitidos son indicadores insuficientes. También deberían considerarse finalización, satisfacción, aplicabilidad de los aprendizajes y continuidad en otros trayectos.

Estos criterios permiten pensar áreas posibles sin convertirlas en recomendaciones definitivas. Las investigaciones sobre habilidades tecnosociales justifican prestar atención a competencias digitales y tecnologías emergentes; la heterogeneidad del entramado productivo habilita propuesta vinculada con administración, gestión, comercio, servicios y emprendimientos y la propia transformación educativa genera necesidades de capacitación docente y diseño de experiencias virtuales. La composición concreta del catálogo debería revisarse periódicamente.

## Conclusiones

La formación continua adquiere creciente relevancia en un contexto donde las transformaciones tecnológicas y organizacionales modifican competencias, herramientas y formas de trabajo. La perspectiva de aprendizaje a lo largo de la vida permite comprender que la educación no finaliza con la obtención de un título y que las universidades pueden desempeñar un papel significativo mediante propuestas de actualización de diferente duración y modalidad.

Para José C. Paz y el noroeste del Conurbano Bonaerense, esta discusión cuenta con antecedentes territoriales concretos. La investigación de Gendler y Girolimo sobre 376 avisos laborales muestra la presencia de habilidades tecnosociales y requerimientos asociados con tecnologías digitales en el mercado de trabajo regional. Esa evidencia no determina por sí sola qué cursos deberían ofrecerse, pero proporciona una base para sostener la pertinencia de políticas de formación continua vinculadas con las transformaciones del trabajo.

El *e-learning* puede ampliar oportunidades al reducir desplazamientos y flexibilizar tiempos. Sin embargo, sus posibilidades no deben idealizarse. La diferencia entre acceso a internet y disponibilidad o uso de computadora, evidenciada por los datos del INDEC (2025), muestra que la conectividad no elimina las desigualdades tecnológicas. Una estrategia inclusiva necesita considerar dispositivos, competencias digitales, acompañamiento y características de cada contenido.

Las experiencias de UTN y UNTREF muestran que las universidades pueden institucionalizar propuestas virtuales que combinen cursos breves, diplomaturas y otros trayectos de actualización. El principal aprendizaje no consiste en reproducir sus catálogos, sino en reconocer la posibilidad de construir estructuras flexibles de educación continua respaldadas por capacidades académicas y pedagógicas.

En este marco, el artículo propone pensar una formación virtual territorialmente situada. La expresión refiere a propuestas que articulen evidencia sobre el territorio, transformaciones de competencias, ca-

pacidades universitarias, condiciones tecnológicas de los destinatarios y evaluación continua. El punto de partida no debería ser la tecnología disponible, sino la necesidad formativa que se busca atender.

Una estrategia de este tipo podría fortalecer el vínculo entre universidad y territorio al convertir conocimiento producido por la investigación en oportunidades de capacitación y, a la vez, generar nuevas instancias de interacción con trabajadores, profesionales, emprendedores y organizaciones. Su desarrollo requeriría gradualidad, evaluación y capacidad de revisión.

El desafío, por lo tanto, no consiste simplemente en ampliar la cantidad de cursos disponibles en internet. Consiste en construir oportunidades de aprendizaje flexibles, académicamente consistentes y vinculadas con las transformaciones del territorio. Para una universidad con inserción local, la formación continua puede constituir, además, un espacio de articulación entre investigación, enseñanza y vinculación con organizaciones y trabajadores. Desde esta perspectiva, el potencial del *e-learning* no reside solamente en superar distancias físicas, sino en ampliar la capacidad institucional de responder, mediante propuestas formativas revisables y accesibles, a necesidades que también se transforman.

## Referencias bibliográficas

- Batiston, V.; Polo, V. y Valdez, M. (2024). Conectividad y brechas de acceso a tecnologías digitales: una comparación entre tres universidades argentinas durante la pandemia. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(2), 155. doi.org/10.18861/cied.2024.15.2.3745
- Gendler, M. A. y Girolimo, U. (2025). Habilidades tecnosociales y tecnologías 4.0: oportunidades y desafíos en el noroeste del conurbano bonaerense. *Question/Cuestión*, 3(80), 1-27. doi.org/10.24215/16696581e980
- González, A. H. y Martín, M. M. (2017). Educación Superior a distancia en Argentina: tensiones y oportunidades. *Trayectorias Universitarias*, 3(4), 3-11. Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/TrayectoriasUniversitarias/article/view/3866>
- Nosiglia, M. C. y Fuksman, B. (2021). La regulación de la educación a distancia y la experiencia previa de los académicos argentinos para desarrollar su actividad docente en entornos virtuales antes de la irrupción de la pandemia. *Educación Superior y Sociedad*, 33(2), 321-350. doi.org/10.54674/ess.v33i2.350
- Rivero, M. A.; da Silva Momo, F.; Behr, A. y Pesce, G. (2018). Evolución de la educación a distancia en universidades argentinas: influencia de las innovaciones tecnológicas. *Escritos Contables y de Administración*, 8(2), 35-55. doi.org/10.52292/j.ea.2017.603
- Rivero, M. A.; Behr, A.; Pesce, G. y da Silva Momo, F. (2023). Organización estructural y adopción de educación a distancia en universidades públicas argentinas en la prepandemia. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 23(39). doi.org/10.14409/daapge.2022.39.e0032
- UNESCO (2015). *Recomendación sobre el aprendizaje y la educación de adultos*. París: UNESCO. Recuperado de <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-adult-learning-and-education> (visitado el 24/08/2026).

UNESCO (2026). *Lo que hay que saber sobre el aprendizaje a lo largo de toda la vida*. Recuperado de <https://www.unesco.org/es/lifelong-learning/need-know> (visitado el 24/08/2026).

Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) (s/f). *UNTREF Virtual: Universidad + Nuevas Tecnologías*. Recuperado de <https://www.untref.edu.ar/virtual/carreras>

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires (UTN.BA) (2024). *20 años de innovación: el Centro de e-Learning de UTN BA*. Recuperado de <https://frba.utn.edu.ar/20-anos-de-innovacion-el-centro-de-e-learning-de-utn-ba/>

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires (UTN.BA) (s/f). *Educación y capacitación: oferta de cursos del Centro de e-Learning*. Recuperado de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/elearning/listado/Tipo%5B4246%7Ccurso%5D/Categorias%5Beducacion-y-capacitacion%5D>

## Fuentes documentales

Argentina, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2025). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2024. *Informes Técnicos*, 9(113), 1-15. Buenos Aires: INDEC. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_25FD0D-0C4A71.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_25FD0D-0C4A71.pdf)



# Capitalismo periférico

## ¿Nuevo o viejo sujeto social agrario en la periferia?



*Ernesto Mattos\**

El presente artículo está basado en la serie de conclusiones de los seminarios cursados en la Maestría de Estudios Sociales Agrarios en FLACSO, entre 2017 y 2021.

La comprensión de los fenómenos sociales y económicos que atraviesan la estructura agraria de un país periférico exige superar la segmentación clásica de la teoría social. El territorio, concebido de esta manera, se convierte en la base material, temporal y filosófica sobre la cual las esferas de la producción, la distribución y el consumo adquieren sentido y corporeidad.

En la periferia latinoamericana, y en particular en la Argentina, el territorio rural ha sido el escenario de profundas transformaciones contemporáneas ligadas a la internacionalización del capital y la reconfiguración tecnológica, dando lugar al capitalismo periférico. Por el contrario, se asiste a un proceso de construcción social donde interactúan dimensiones complejas de la actividad económica privada, el Estado y las corporaciones en un entorno constantemente renegociado. Los sujetos sociales agrarios se asientan entonces sobre la principal tierra rural que produce agroalimentos y que tiene como destino el mercado externo.

\* Economista UBA. Investigador del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI-UNPAZ) y docente de la Universidad Nacional de José C. Paz. Maestrando de Estudios Sociales Agrarios – FLACSO. Codirector del proyecto PITTS-PAID sobre relevamiento empresarial y desarrollo productivo. Además, Coordina el Programa de Investigación sobre Comercio de Granos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Dicta clases sobre Desarrollo regional y sectorial en la Universidad Nacional de Lanús y Macroeconomía y Política Económica en la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Columnista de la sección Campo en *Ámbito Financiero*.

A partir de este marco epistemológico, este artículo propone un recorrido crítico que articula tres dimensiones: la macroeconómica (centrada en la restricción externa y la hegemonía agrícola), la socio-territorial (que aborda la emergencia de los complejos agroindustriales y la exclusión laboral) y la antropomórfica (que descompone la transición del sujeto de derecho histórico o “ciudadano” hacia el “consumidor”, y las marcas biológicas de este proceso en la salud y nutrición de las clases populares).

**Palabras clave:** estructura productiva desequilibrada - sujeto agrario - periferia

## La Estructura Productiva Desequilibrada (EPD) y el tipo de cambio

La Argentina posee las características socioeconómicas típicas de una economía periférica (Prebisch, 1981), cuya dinámica de crecimiento se encuentra históricamente condicionada por la restricción externa o estrangulamiento de divisas (Mattos y Farias, 2024; Mattos, 2025). Lo que devela también la restricción interna: el régimen del suelo y su propagación en el desarrollo tecnológico hacia otros cultivos, fuera de los tradicionales de exportación.

Para formalizar analíticamente este fenómeno, resulta indispensable recurrir a la teoría de la Estructura Productiva Desequilibrada (EPD) elaborada por Marcelo Diamand en la década de 1970. El modelo de la EPD postula la coexistencia de dos sectores productivos con niveles de productividad y precios sustancialmente disímiles: 1) este sector produce bienes con muy bajos costos unitarios, lo que le permite trabajar de manera altamente competitiva a nivel internacional y fijar el tipo de cambio de equilibrio de la economía o como se lo conoce, dólar pampeano; 2) el sector industrial que opera con un nivel de costos y precios considerablemente superiores al promedio internacional, debido a su menor productividad relativa y dependencia tecnológica.

Esta disparidad de productividades genera un dilema macroeconómico irresoluble en el corto plazo por los mecanismos automáticos de mercado. No obstante, dado que los precios industriales locales son superiores a los internacionales (no por ineficiencia intrínseca, sino porque el tipo de cambio está anclado a la elevadísima productividad del agro), el sector manufacturero se ve imposibilitado de exportar para autofinanciarse.

De este modo, el abastecimiento de divisas recae de manera exclusiva sobre las exportaciones primarias del sector agropecuario: cereales y oleaginosas, ganadería y alimentos, y bebidas (Mattos, 2025). Ante esto, el ajuste económico de corto plazo suele realizarse mediante una contracción en el nivel de actividad general (recesión), reduciendo la demanda de importaciones e iniciando una fase de estancamiento.

La divisa norteamericana adopta entonces un rol tridimensional en la periferia: i) capacidad de compra en el mercado mundial; ii) pago de servicios financieros de deuda externa, remisión de utilidades de corporaciones transnacionales y iii) formación de activos externos del sector privado no financiero

o fuga de capitales. Esto exige que el Estado articule de forma constante las tensiones de esta estructura productiva desequilibrada. Podríamos denominar a esa tensión financiera como estructura financiera diferente (EFD) que facilita el drenaje de los recursos “excedentes” hacia los centros económicos

## El Sujeto Agrícola Hegemónico (SAH) y su historicidad

La resolución de las crisis inherentes a la EPD no es un hecho puramente técnico, sino la manifestación de disputas políticas y de poder entre las clases sociales que componen la estructura social argentina. Es en este marco que emerge el concepto del “Sujeto Agrícola Hegemónico (SAH)” (Bisang y Pierri, 2017; Vértiz, García Bernado, Mattos, 2022; Mattos, 2025; Mattos y Farias, 2024).

El SAH se define como una alianza política y económica consolidada históricamente entre los sectores del sector agropecuario vinculados al comercio exterior y fracciones del capital industrial nacional transnacionalizado y concentrado. Un ejemplo es el debate sobre los derechos de exportación.

El SAH no es un fenómeno coyuntural reciente, sino el resultado de una historicidad de largo plazo en el agro argentino. Durante décadas, estos aparatos ideológicos justificaron el rol de la Argentina como exportadora de materias primas a cambio de manufacturas, desalentando el progreso de la industrialización local.

Esta hegemonía oligárquica sufrió transformaciones y tensiones en el siglo XX, dando también forma al capitalismo periférico, particularmente a partir de la crisis de 1929 y la Segunda Guerra Mundial, que reordenaron el sistema de dominación colonial. El golpe de Estado de junio de 1943 puso fin a este esquema conservador, dando paso al peronismo (1947-1955), un régimen de acumulación sustentado en una nueva alianza integrada por el proletariado urbano y rural, pequeños comerciantes y la burguesía media rural nucleada en cooperativas.

Durante el peronismo, el sector agrario fue subsumido a un rol regulado por el Estado a través del Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio (IAPI), fundado en 1948. Esta redistribución forzosa de la renta agraria, sumada a la sanción del Estatuto del Peón de Campo y a la prórroga de los arrendamientos rurales con reducciones obligatorias del 20% en sus costos, provocó una feroz resistencia de la aristocracia terrateniente.

La revuelta antipopular y el posterior golpe de Estado de septiembre de 1955 (la autodenominada “Revolución Libertadora”) truncaron temporalmente el proyecto industrialista nacional. Bajo el asesoramiento técnico de Raúl Prebisch, el nuevo gobierno militar dismanteló el IAPI, eliminó la distribución de la renta agraria, intervino los sindicatos y orientó la economía nacional nuevamente en función de las demandas y la rentabilidad del sector agropecuario pampeano.

A partir de 1976, la última dictadura cívico-militar instauró una “revancha clasista” que modificó estructuralmente las bases de la ISI. Se conformó así un nuevo pacto neocolonial que transformó la

fisonomía agraria de cara al siglo XXI, acentuando así las características de la EPD y dando paso a la inserción internacional financiera bajo la EFD.

## **Complejos agroindustriales (CAIs), nueva ruralidad y valorización de la tierra**

La consolidación de este nuevo patrón de acumulación trajo aparejada la transición del concepto tradicional de “complejo rural”, donde los insumos, herramientas y procesos se generaban de manera artesanal y endógena dentro de la propia explotación hacia la noción contemporánea de Complejos Agroindustriales (CAIs). Una característica esencial de los sujetos sociales agrarios.

En las últimas décadas de la globalización, la dinámica de los CAIs ha quedado completamente subsumida a lo que la literatura sociológica rural denomina la “tríada global alimento-forraje-combustible” (*food-feed-fuel*). Este fenómeno representa la fase actual del régimen alimentario corporativo, profundamente caracterizado por la financiarización de la agricultura.

La desregulación de los mercados mundiales durante los años ochenta y noventa permitió la irrupción de fondos de inversión institucionales que operan en mercados de futuros de materias primas agrícolas. En este marco, las grandes corporaciones transnacionales de comercialización de granos conocidas como el grupo ABCD (ADM, Bunge, Cargill y Louis Dreyfus o COFCO -China-) consolidaron un monopolio absoluto de la logística, el acopio y el comercio exterior de los complejos cerealeros y oleaginosos en los países periféricos, operando con un mínimo de regulación estatal.

Este régimen corporativo desencadenó un proceso masivo de acaparamiento de tierras (*land grabbing*) en América Latina. Las corporaciones locales y transnacionales avanzaron en la adquisición o arrendamiento de tierras aptas para “cultivos flexibles” (como la soja), empujando activamente la frontera agrícola extrapampeana y acelerando procesos de desmontes y deforestación sistemática en detrimento de comunidades indígenas y ecosistemas hídricos protegidos.

Este acaparamiento de tierras e internacionalización del capital tuvo un correlato directo en la valorización extraordinaria del factor productivo tierra en la Argentina. El impacto se expandió con fuerza hacia las zonas extrapampeanas: en provincias como Chaco y Salta, el valor promedio de la hectárea pasó de un rango de 600 a 2500/3500 dólares y de 800/1500 a 2800/3500 dólares, entre 1998 y 2010, respectivamente.

Esta valorización funcionó como una infranqueable barrera de acceso a la tierra para los pequeños productores de la agricultura familiar, forzando la concentración y centralización del capital en grandes grupos concentrados que integraron fases logísticas y firmaron alianzas con agentes públicos. En paralelo, las transformaciones territoriales dieron origen a una reconfiguración sociolaboral conocida como la “nueva ruralidad”.

Dentro de este enfoque, se destaca la importancia teórica del “empleo rural no agrícola (ERNA)”, que define las actividades manufactureras o de servicios que realizan los miembros de los hogares rurales fuera de la explotación agrícola clásica. La nueva ruralidad pampeana, por lo tanto, convive con una “ruralidad líquida”: un escenario complejo donde coexisten empresarios transnacionales, contratistas pesados de maquinaria, pools de siembra y una masa de trabajadores precarizados desprovistos de tierra y arrastrados a la informalidad urbana y rural.

## El proceso tecno-productivo, siembra directa y pools de siembra en el sector CyO

La hegemonía material del sector agrícola sobre el pecuario dentro del bloque del poder se consolidó definitivamente a partir de la década de 1970, proceso que alcanzó un salto de calidad revolucionario durante el régimen de convertibilidad (1991-2001). El motor de este salto cualitativo fue la introducción de un paquete tecnológico cerrado y simplificado de producción de cereales y oleaginosas (CyO): i) 5% en la campaña 2010-2011 y superando el 90% para la campaña 2016-2017; ii) la adopción de la soja transgénica fue vertiginosa: pasó de representar el 1% del área de cultivo en 1996/97 a más del 90% en la campaña 2000-2001 (abarcando unos 9 millones de hectáreas); y iii) el glifosato y otros agroquímicos: herbicidas que permitieron un control químico sumamente efectivo y barato de las malezas en combinación con las variedades genéticas tolerantes.

**Tabla 1. Glifosato y otros químicos.**

| Especie | Característica introducida | Evento de transformación | Solicitante        | Resolución de aprobación         |
|---------|----------------------------|--------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Soja    | Tolerancia a glifosato     | “40-3-2”                 | Nidera SA          | SAPyA N° 167 (25-3-96)<br>[205]  |
| Maíz    | Resistencia a lepidópteros | “176”                    | Ciba-Geigy         | SAPyA N° 19 (16-1-98)<br>[205]   |
| Maíz    | Tolerancia a glufosinato   | “T25”                    | AgrEvo SA          | SAGPyA N° 372 (1998)<br>[206]    |
| Algodón | Resistencia a lepidópteros | “MON 531”                | Monsanto Argentina | SAGPyA N° 428 (16-7-98)<br>[206] |
| Maíz    | Resistencia a lepidópteros | “MON 810”                | Monsanto Argentina | SAGPyA N° 429 (16-7-98)<br>[206] |
| Algodón | Tolerancia a herbicida     | “MON 1445”               | Monsanto Argentina | SAGPyA N° 32 (25-4-01)<br>[206]  |
| Maíz    | Resistencia a lepidópteros | “Bt 11”                  | Novartis Agrosem   | SAGPyA N° 392 (27-7-01)<br>[206] |

**Fuente:** elaboración propia a partir de SAGPyA.

Este paquete tecnológico simplificó y aceleró los tiempos de siembra y cosecha, posibilitando el ciclo agrícola continuo de dos cosechas anuales (trigo-soja o maíz-soja), lo que consolidó una fuerte tendencia al monocultivo de soja y la expansión física de la frontera agrícola de producción pampeana en desmedro de la superficie históricamente destinada a la ganadería bovina. Hay una falsa tensión también entre el subsector agrícola y pecuario, porque históricamente fue el pecuario el que generó las condiciones para el subsector agrícola.

La viabilidad económica de esta “revolución productiva” requirió del surgimiento de nuevas figuras de organización corporativa y de financiamiento que desvincularon la propiedad de la tierra de su explotación directa: a) El pool de siembra consiste en la asociación contractual temporaria entre el dueño de la tierra, contratistas de servicios agrícolas pesados (siembra, fumigación y cosecha) y un director agrónomo. El pool capta capitales de inversores externos (tanto de la city financiera como de profesionales urbanos), unificando compras masivas de insumos a bajo precio y diversificando el riesgo climático y biológico mediante la explotación simultánea de múltiples campos en distintas zonas de la geografía nacional. b) El fideicomiso agrícola: al amparo de la sanción de la Ley de Fideicomisos N° 24441 en 1994, los grandes pools estructuraron fideicomisos financieros sumamente flexibles que brindaban certeza en la entrega de fondos y coordinaban los vencimientos financieros con el ciclo natural de la cosecha, permitiendo el ingreso masivo de capitales concentrados.

Esta reestructuración fue facilitada activamente por las políticas de desregulación económica implementadas bajo el amparo de la Ley de Emergencia Económica N° 23.697. Estas medidas suprimieron todas las normas que limitaban el libre funcionamiento de los mercados de bienes y servicios, dismantelaron el control cambiario y eliminaron por completo las retenciones y aranceles a las exportaciones primarias.

Asimismo, el Estado nacional decretó el cierre definitivo de los entes reguladores de los mercados agrícolas que habían estructurado el desarrollo rural desde la década de 1930, liquidando la Junta Nacional de Granos, la Junta Nacional de Carnes, la Junta Nacional de Vitivinicultura y el Instituto Forestal Nacional. De este modo, la cadena de valor agrícola quedó enteramente librada al arbitrio del gran capital privado y las comercializadoras multinacionales, profundizando el desequilibrio estructural de la economía periférica argentina.

## **La paradoja de la exclusión laboral y la generación de divisas por trabajador**

La adopción acelerada del paquete tecnológico pampeano generó una contradicción profunda y de gravísimas consecuencias sociodemográficas para el mercado de trabajo rural argentino:

- La expulsión de mano de obra y la precarización laboral: la mecanización pesada de la siembra directa y el control químico de malezas eliminaron de manera masiva los puestos de trabajo temporales y permanentes ligados a la labranza y el cuidado de los lotes. El empleo agrícola

registrado quedó confinado a un rol marginal dentro de la estructura ocupacional del país, pero con tasas altas de informalidad.

- La distribución asimétrica del ingreso (ver tabla 2).

**Tabla 2. Cuenta generación del ingreso: agropecuario.**

| Componente de la CGI (%)                       | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2016  | 2017  |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Remuneración al Trabajo Asalariado             | 15.3% | 15.8% | 18.1% | 14.7% | 19.5% | 24.4% | 19.1% | 21.3% | 25.7% | 28.2% | 20.2% | 23.0% |
| Ingreso Mixto Bruto (Cuentapropistas)          | 2.2%  | 2.2%  | 2.5%  | 2.1%  | 2.9%  | 3.5%  | 2.8%  | 3.1%  | 3.8%  | 3.3%  | 9.4%  | 11.0% |
| Excedente Bruto de Explotación (Capital/Renta) | 82.5% | 82.0% | 79.4% | 83.2% | 77.7% | 72.1% | 78.0% | 75.6% | 70.5% | 68.5% | 69.3% | 64.1% |

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del INDEC. Serie reconstruida contemplando la emergencia estadística decretada en 2016.

Esta distribución regresiva de la riqueza agropecuaria se agrava de manera alarmante al contrastar la remuneración promedio de los asalariados de CyO con el resto de la economía. Un peón rural de cultivos extensivos pampeanos percibe un salario que se sitúa sistemáticamente por debajo del promedio nacional de remuneraciones, llegando en múltiples períodos a representar apenas la mitad (el 50%) de la media general registrada para el empleo registrado privado.

Sin embargo, al correlacionar el volumen físico de exportación de CyO con la menguante masa de puestos de trabajo registrados, emerge la verdadera magnitud de la brecha de explotación laboral en el agro pampeano.

Al estimar la productividad de divisas por trabajador —es decir, el total de dólares generados por el complejo de cereales y oleaginosas dividido por la cantidad de trabajadores registrados dedicados al cultivo extensivo de CyO—, se evidencia que cada trabajador de CyO generó en promedio unos 193.155 dólares anuales entre 1996 y 2017. Esta productividad, lejos de estancarse, experimentó un comportamiento alcista extraordinario: cada operario pasó de generar 111.066 dólares en 1996 a duplicar dicha riqueza en el año 2007, alcanzando un pico de 315.523 dólares anuales por

trabajador en el año 2014, para situarse en 278.135 dólares por trabajador en el año 2017.<sup>1</sup> Esta inmensa riqueza en divisas capturada por el capital exportador evidencia el interés compartido con los dueños de la tierra pampeana. La nueva ruralidad deberá generar un mayor debate adentro de los subsectores y su productividad.

## **De la ciudadanía al consumo. Deconstrucción crítica y la emergencia del consumidor**

La mutación del agro y de las relaciones de producción agrarias corrió en paralelo a una profunda transformación superestructural y cultural en las sociedades contemporáneas. En esta evolución histórica, se identifican tres fases o “espíritus”:

- Primer espíritu (siglo XIX): ligado a la figura del burgués tradicional y al capitalismo familiar de dimensiones moderadas, donde el propietario de la empresa era conocido personalmente por sus empleados, y su vida familiar estaba estrechamente ligada al destino de la firma.
- Segundo espíritu (mediados del siglo XX): organizado en torno a la figura central del director (dirigente asalariado) y los cuadros profesionales, característico de las grandes corporaciones industriales integradas, burocratizadas y de accionariado anónimo.
- Tercer espíritu (contemporáneo): isomorfo a un capitalismo mundializado y financiarizado que se sirve de las nuevas tecnologías de la información y la producción en red.

La justificación moral y doctrinaria de este tercer espíritu descansa conceptualmente en la ciencia económica clásica y neoclásica. A través de la incorporación del utilitarismo a la economía política, se naturalizó la premisa individualista de que “todo lo que es beneficioso para el individuo lo es también para la sociedad”, liberando a las prácticas de acumulación corporativa de cualquier apelación al bien común o al bienestar del Estado-nación.

Esta mutación ideológica reconfiguró de raíz la categoría del sujeto de derecho dentro del ordenamiento estatal, operando un desplazamiento histórico de la categoría del “ciudadano” hacia la del “consumidor”. A través de este vínculo, se estructuraba el sujeto consciente y portador de una conciencia moral, jurídica y política de carácter colectivo.

La historia de los derechos ciudadanos se desarrolló de manera progresiva a través de sucesivas generaciones de derechos, en consonancia con la agudización de las contradicciones de clase y la lucha social en el capitalismo industrial.<sup>2</sup>

1 Una serie actualizada de este dato fue publicada en la revista *Pulso Laboral* (CITRA-CONICET/UMET) en diciembre de 2025.

2 Derechos de primera generación (siglos XVIII-XIX): los derechos civiles e individuales básicos (el derecho a la vida, la libertad individual y los derechos políticos de sufragio). Derechos de segunda generación (siglo XX): los derechos sociales y colectivos nacidos de las fallas del mercado de entreguerras y el advenimiento del Estado de Bienestar (el derecho al trabajo digno, la educación pública, la salud, el derecho a huelga y la seguridad social de invalidez y vejez). Derechos de tercera generación (fines del siglo XX): están marcados

La consagración de los derechos de tercera generación marcó la emergencia jurídica del “consumidor” como el nuevo titular de derecho prioritario, exacerbando de manera sistemática el individualismo atomista y el “yo” individual por sobre los lazos colectivos de solidaridad social. El consumidor, homogeneizado en el discurso neoclásico bajo la premisa de la libre elección racional, sustituye y desplaza al ciudadano consciente y al trabajador explotado.

En la Argentina de la década de 1990, coincidiendo con la desregulación económica y la apertura irrestricta de las importaciones baratas, el Estado nacional procedió a consagrar esta mutación mediante la sanción de la Ley de Defensa del Consumidor N° 24.240. El Estado neoliberal logró desplazar la “lucha de clases” colectiva por el salario y el control del poder político hacia la lucha individual contra la publicidad engañosa y los abusos del mercado de consumo, neutralizando la potencia revolucionaria de la praxis de transformación social.

### **Problemática alimentaria, “cuerpos de clase” y sociedad obesogénica<sup>3</sup>**

Este desplazamiento sociocultural del “ciudadano” hacia el “consumidor” se asienta sobre las profundas transformaciones ecológicas y epidemiológicas del sistema agroalimentario expansivo a nivel global. Para comprender la gravedad del estado actual de la alimentación, resulta oportuno examinar las tres transiciones para tratar de dar una respuesta a la “dieta paleolítica en el mundo globalizado”. Estos tres grandes cambios alimentarios son, antes que nada, transiciones que podríamos resumir en: 1) De vegetarianos a omnívoros (revolución de la carne –ácidos grasos y proteínas–); 2) De cazadores a agricultores (revolución de los granos y lácteos); y 3) De agricultores a industriales (revolución del azúcar –energía vacía–).

En las sociedades preindustriales e históricas, el exceso de peso corporal y los cuerpos robustos eran valorados culturalmente como un símbolo inequívoco de riqueza, belleza y estatus social elevado. En contraposición, los cuerpos delgados y magros eran asociados directamente a la escasez, la miseria y el trabajo físico extenuante de las clases subalternas.

No obstante, en la sociedad industrial globalizada del siglo XXI, el desequilibrio severo entre la energía consumida en la dieta y la energía gastada por una población crecientemente sedentaria ha trastocado esta relación, surge en sociedad industrial-obesogénica que se caracteriza por la desigualdad por acceder a los alimentos, debido a no contar con un trabajo que garantice el dinero, lo cual nos lleva a otras dietas como la de los ricos –flacos– y pobres –gordos–. Según la OMS, en 2010 había más de 1.500 millones de personas con sobrepeso y un tercio de ellas sufrían de obesidad (es decir: tienen un índice de masa corporal mayor de 30), y aunque los países con mayores niveles de ingreso son los que

---

por la transnacionalización económica, que engloban el derecho a la autodeterminación, un medio ambiente sano y los derechos de sectores vulnerables, como las mujeres, los niños, los ancianos y el consumidor. Derechos de cuarta generación (siglo XXI): derivados de la bioética y el uso de la ingeniería genética.

<sup>3</sup> Es aquel entorno físico, social, económico y cultural que promueve el aumento de peso y la obesidad en las personas. Facilita el consumo excesivo de comida poco saludable y fomenta la falta de movimiento o sedentarismo.

presentan mayor prevalencia, la relación no es lineal y se observa que crece más aceleradamente en los países pobres. Si la obesidad adulta es problemática, la obesidad infantil es considerada como uno de los problemas de salud pública más graves del siglo XXI.

El nexo fundamental que vincula la configuración de los denominados “cuerpos de clase” con el sistema agroalimentario reside en el imperio de la agricultura de monocultivo químico intensivo y de escala corporativa. En contraste, los precios relativos de los alimentos frescos, las frutas y las verduras biológicas se han incrementado de forma constante en los estantes comerciales.

Este comportamiento de precios transfiere de manera directa la desigualdad social hacia la biología humana. Los sectores vulnerables y las familias sumidas en la pobreza (limitadas de manera estricta por su bajo nivel de ingresos en un mercado desregulado) acceden principalmente a una dieta barata compuesta por almidones refinados, azúcares y grasas saturadas de alta densidad calórica y nula densidad nutricional.

Como consecuencia de este patrón, la antigua relación social de los cuerpos se invierte de manera radical: emerge una sociedad de “ricos flacos y gordos pobres”. La industrialización de los alimentos baratos, una salud muy cara y alimentos frescos que son de difícil acceso ya que su calidad también es exportable.

## **Corporaciones agrarias, acción gremial y Confederaciones Rurales Argentinas (CRA)**

La defensa de los intereses corporativos ligados a la propiedad de la tierra y la disputa por la renta del suelo frente a la intervención estatal ha sido estructurada a nivel federal por medio de la acción colectiva gremial de las corporaciones agropecuarias. En la Argentina, el arco de representación de la cúpula rural se divide tradicionalmente en cuatro grandes agremiaciones: la Sociedad Rural Argentina (SRA), la Federación Agraria Argentina (FAA), la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) y las Confederaciones Rurales Argentinas (CRA).

CRA se constituyó formalmente el “27 de enero de 1943” como una organización de tercer grado, fundada sobre una profunda raigambre federal y democrática a partir del acuerdo de cuatro entidades gremiales regionales preexistentes:

1. Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa (CARBAP): fundada en 1932 como una escisión militante y activa de criadores de ganado del interior de Buenos Aires frente a los grandes invernadores de la SRA.
2. Confederación de Sociedades Rurales del Litoral (CSRL): creada en 1936, abarcando las provincias de Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Chaco y Formosa.
3. Confederación de Asociaciones Rurales del Centro y Litoral Oeste (CARCLO): fundada en 1937, abarcando Santa Fe y Córdoba (posteriormente transformada en CARSFE).

4. Federación de Sociedades Rurales de la Patagonia (FSRP): fundada en 1938, englobando Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

A diferencia de la SRA, que históricamente representó los intereses concentrados de los grandes propietarios terratenientes de la capital, CRA y sus Sociedades Rurales del Interior se caracterizaron por nuclear a medianos y grandes productores de base regional y local, fuertemente ligados a la ganadería de cría y, progresivamente, a los cultivos agrícolas extensivos.

La primera asamblea de CRA propuso bases democráticas sumamente estrictas de funcionamiento interinstitucional, fijando la igualdad de representación con cuatro delegados por confederación, una presidencia rotativa anual, igualdad de voto en todo asunto tratado y absoluta autonomía administrativa y jurisdiccional de cada federación miembro. A lo largo de su historia de medio siglo, CRA mantuvo una férrea defensa irrestricta de los principios de propiedad privada de la tierra, la libertad absoluta de los mercados y la reducción del Estado a sus funciones de suplencia o control.

Un hito histórico fundamental del gremialismo de la entidad fue el Sexto Congreso Rural Nacional realizado en el año 1956, inmediatamente después del golpe de Estado contra Juan Domingo Perón.

A partir de estas bases ideológicas de corte liberal, CRA desplegó una constante acción de resistencia frente a las políticas de intervención de precios o derechos de exportación. Entre las principales medidas de fuerza de acción directa convocadas por la entidad a lo largo del siglo XX se destacan los paros agropecuarios nacionales coordinados en los años 1975 y 1976, en rechazo a las regulaciones del gobierno peronista, así como el Congreso Extraordinario de 1981, en condena de la política financiera de la dictadura militar.

En marzo de 1985, ante la persistencia de retenciones a la exportación de granos del gobierno de Alfonsín, CRA coordinó una masiva marcha de protesta conocida como “el camionetazo” por la ruta Panamericana, sumada a paros de comercialización conjunta con la SRA en 1986 y paros de dos días en marzo de 1989. Finalmente, en noviembre de 1992, la entidad coordinó una medida de fuerza conjunta con otras dos agremiaciones nacionales ante el retraso del tipo de cambio real que deterioraba la rentabilidad de la convertibilidad.

La articulación gremial alcanzó su punto álgido de unificación en la “Comisión de Enlace”. Durante el conflicto por las retenciones móviles de la Resolución N° 125 en el año 2008, el Sujeto Agrícola Hegemónico impuso su capacidad de veto sobre las decisiones fiscales del Estado argentino, demostrando el poder extraordinario de la renta de la tierra en la periferia desequilibrada manteniendo las características de la EPD y la EFD.

## Conclusión

El capitalismo periférico argentino muestra que el sujeto social agrario no desaparece ni emerge como novedad absoluta: se reconfigura históricamente bajo nuevas formas de concentración, financiariza-

ción y subordinación territorial. La EPD y la EFD expresan la dependencia estructural de divisas, mientras el Sujeto Agrícola Hegemónico articula renta de la tierra, capital concentrado y poder político. Los complejos agroindustriales, la nueva ruralidad y la transformación del ciudadano en consumidor revelan que la cuestión agraria excede la producción: atraviesa el trabajo, la alimentación, los cuerpos y la soberanía. Por ello, discutir el agro y el capitalismo periférico implica debatir el patrón de desarrollo nacional, la distribución de la riqueza y las condiciones materiales de reproducción social.

## Referencias bibliográficas

- Bisang, R. y Pierri, J. (comp.). (2017). *Problemas actuales y perspectivas futuras de la producción y comercialización de granos*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Braun, O. (1973). *Desarrollo del capital monopolista en la Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Mattos, E. (2017). *Argentina y los cultivos agrícolas ¿Es posible cuantificar la riqueza que generan los trabajadores del sector cerealero y oleaginoso?* Seminario Mercado de Trabajo, trabajadores en el agro y la ruralidad. Maestría de Estudios Sociales Agrarios. Buenos Aires: FLACSO.
- Mattos, E. (2018). *El sujeto agrario hegemónico: condiciones históricas y teóricas*. Seminario Historia del Agro Pampeano. Maestría de Estudios Sociales Agrarios. Buenos Aires: FLACSO.
- Mattos, E. (2019). *Tierra y complejos agroindustriales*. Seminario Economía Agraria. Maestría de Estudios Sociales Agrarios. Buenos Aires: FLACSO.
- Mattos, E. (2020). *Antropología y desarrollo agrario: teoría e investigación*. Seminario Antropología y Desarrollo: teoría e investigación. Maestría de Estudios Sociales Agrarios. Buenos Aires: FLACSO.
- Mattos, E. (2020). *Problemática Alimentaria en la periferia*. Seminario Problemática Alimentaria. Maestría de Estudios Sociales Agrarios. Buenos Aires: FLACSO.
- Mattos, E. (2021). *Economía Política y la nueva ruralidad: trabajo, capital y ¿tierra? Representación de intereses de la tierra*. Seminario Sociología Rural. Maestría de Estudios Sociales Agrarios. Buenos Aires: FLACSO.
- Mattos, E. (2021). *Ficha: Medio siglo de vida, Confederaciones Rurales Argentina (CRA)*. Seminario Organización político-gremial de pequeños productores. Maestría de Estudios Sociales Agrarios. Buenos Aires: FLACSO.
- Mattos, E. y Farias, M. (comps.) (2024). *La investigación como pensar situado: Experiencias de vinculación científica, cultural y tecnológica*. José C. Paz: EDUNPAZ.
- Mattos, E. (2025). Sujeto Agrario Hegemónico en el siglo XXI. El trabajo “agro” ¿crea valor? *Revista Pulso Laboral*, 6.
- Prebisch, R. (1981). *Capitalismo periférico. Crisis y transformación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Vértiz, P., García Bernardo, R., y Mattos, E. (2022). La desigualdad en el complejo agroalimentario argentino. La cuestión de la tierra. *Ec-Revista de Administración y Economía* 6, 87-101.

# Capacidades de gestión y sostenibilidad de las pymes en el noroeste del Conurbano Bonaerense

## Hacia una perspectiva de administración situada



*Gisela Natalia Bianchi\**

### Resumen

Las pequeñas y medianas empresas constituyen actores centrales de las economías locales, no solo por su participación en la generación de empleo y actividad económica, sino también por su capacidad para articular relaciones productivas, comerciales e institucionales en los territorios donde se insertan. Sin embargo, la incertidumbre económica, las restricciones financieras, la transformación tecnológica y las dificultades de planificación plantean desafíos particulares para organizaciones caracterizadas, en muchos casos, por estructuras administrativas reducidas y una elevada concentración de funciones decisorias. Este artículo analiza la relación entre capacidades de gestión, sostenibilidad organizacional y desarrollo territorial de las pymes, con especial referencia al noroeste del Conurbano Bonaerense y a José C. Paz. Desde un enfoque conceptual y analítico, se sostiene que la sostenibilidad empresarial no puede explicarse exclusivamente por las condiciones macroeconómicas ni por las capacidades internas de las firmas, sino por la interacción entre ambas dimensiones. Se examinan, particularmente, la planificación, la gestión financiera, la producción de información, la digitalización y la articulación institucional. Finalmente, se plantea la necesidad de avanzar hacia una concepción situada de la admi-

\* Licenciada en Administración y Analista Contable Universitaria por la UNPAZ. Ha participado en investigaciones sobre innovación y administración financiera en pymes del noroeste del Conurbano Bonaerense. Actualmente es profesora en la UAI, en la UNLu y en IEA.

nistración y hacia políticas de desarrollo productivo capaces de combinar instrumentos económicos con fortalecimiento de capacidades organizacionales.

**Palabras clave:** pymes - capacidades de gestión - desarrollo territorial - sostenibilidad organizacional - Conurbano Bonaerense

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas ocupan una posición significativa en las estructuras productivas contemporáneas y, particularmente, en las economías locales. Su relevancia excede la dimensión estrictamente empresarial: generan puestos de trabajo, demandan bienes y servicios, articulan relaciones con proveedores y consumidores, movilizan capacidades emprendedoras y participan de circuitos económicos cuya dinámica se encuentra estrechamente vinculada con las características de los territorios en los cuales desarrollan sus actividades.

En América Latina, la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas contrasta con dificultades persistentes asociadas con la productividad, la formalización, el acceso al financiamiento, la incorporación tecnológica y el desarrollo de capacidades de gestión (Ferraro y Rojo, 2018). Esta heterogeneidad obliga a evitar interpretaciones que conciban a las pymes como un conjunto homogéneo. Bajo una misma categoría conviven organizaciones de diferentes tamaños, sectores, niveles de formalización, trayectorias, capacidades tecnológicas y modalidades de organización del trabajo.

Esta observación adquiere particular importancia cuando el análisis se desplaza desde las categorías generales hacia los territorios concretos. Las organizaciones no existen en un espacio económico abstracto. Se encuentran localizadas y mantienen relaciones con mercados laborales, consumidores, proveedores, gobiernos locales, instituciones educativas, entidades financieras y otras organizaciones. La estructura socioeconómica de cada territorio condiciona sus posibilidades de crecimiento y, al mismo tiempo, las decisiones empresariales contribuyen a reproducir o transformar esa estructura.

El noroeste del Conurbano Bonaerense constituye, en este sentido, un espacio particularmente relevante para el análisis. Allí convergen actividades comerciales, industriales y de servicios de diferentes escalas con mercados de trabajo heterogéneos, organizaciones de la economía social, instituciones públicas y privadas y universidades nacionales que participan como actores del desarrollo territorial.

José C. Paz forma parte de ese entramado. La producción académica de UNPAZ ofrece antecedentes relevantes. Costa (2018) caracterizó la estructura productiva local y las pymes industriales, mientras que Bianchi, Flores Servian, Melano y Pedernera (2019) sistematizaron perspectivas teóricas sobre innovación en pymes en el marco de un proyecto referido al noroeste del Conurbano Bonaerense. El presente trabajo retoma esa preocupación territorial, pero desplaza el foco desde la innovación hacia las capacidades de gestión asociadas con la sostenibilidad organizacional.

El objetivo de este artículo es analizar, desde una perspectiva administrativa y territorial, la relación entre capacidades de gestión y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas, con especial referencia al noroeste del Conurbano Bonaerense. El análisis se concentra en cinco dimensiones: planificación, gestión económico-financiera, producción y utilización de información, transformación digital y articulación institucional.

El trabajo adopta un enfoque conceptual y analítico sustentado en literatura sobre administración, organizaciones, pymes y desarrollo territorial. No presenta resultados de un nuevo relevamiento empírico ni pretende establecer relaciones causales generalizables. Busca articular categorías de la administración con problemáticas de los entramados productivos locales y contribuir a una reflexión situada sobre las capacidades que permiten a las organizaciones interpretar su entorno, organizar recursos y construir respuestas frente a escenarios cambiantes.

La hipótesis que orienta el análisis sostiene que la sostenibilidad de una pyme no puede comprenderse adecuadamente desde una explicación exclusivamente interna, centrada en las capacidades del empresario o de la organización, ni exclusivamente externa, basada en las condiciones macroeconómicas. Entre ambas dimensiones existe un espacio de interacción en el cual las capacidades de gestión adquieren particular relevancia. Es precisamente allí donde la administración puede realizar una contribución significativa.

## Enfoque metodológico

El artículo adopta un diseño conceptual-analítico basado en revisión documental. El corpus se organizó según la pertinencia para el problema de investigación, la proximidad territorial y la complementariedad entre literatura clásica de administración y estudios recientes sobre pymes. Se priorizaron publicaciones académicas, documentos institucionales y antecedentes de *Ec* vinculados con José C. Paz y el noroeste del Conurbano Bonaerense. El análisis se estructuró en cinco dimensiones: planificación, gestión económico-financiera, información para la toma de decisiones, digitalización y articulación institucional. No se trata de una revisión sistemática ni de un estudio empírico; por ello, los datos secundarios se utilizan para contextualizar el argumento y no para establecer inferencias causales o series homogéneas.

## Pymes, heterogeneidad y territorio

Una primera dificultad para analizar a las pequeñas y medianas empresas consiste en evitar su consideración como una categoría uniforme. Las clasificaciones basadas en facturación, cantidad de trabajadores o sector resultan necesarias para fines administrativos y para el diseño de políticas públicas, pero no agotan la complejidad organizacional existente.

Dos empresas clasificadas dentro del mismo estrato pueden presentar capacidades de gestión profundamente diferentes. Una puede disponer de sistemas de información, procedimientos formalizados, planificación financiera y división funcional de responsabilidades, mientras que otra puede depender casi exclusivamente del conocimiento acumulado por su propietario. Ambas pueden enfrentar, además, restricciones territoriales diferentes aun cuando desarrollen actividades similares.

Desde la teoría de las organizaciones, esta heterogeneidad invita a recuperar la concepción de la empresa como sistema abierto. Las organizaciones intercambian recursos, información y capacidades con su ambiente (Chiavenato, 2006). En consecuencia, las decisiones internas no pueden analizarse independientemente de las condiciones externas.

Para las pymes, esta interacción adquiere una intensidad particular. La menor disponibilidad de recursos puede limitar su capacidad para absorber cambios regulatorios, tecnológicos o económicos. Al mismo tiempo, estructuras menos complejas pueden otorgarles una flexibilidad que organizaciones de mayor tamaño no siempre poseen. La proximidad entre quienes toman decisiones y quienes ejecutan las actividades permite, en determinadas circunstancias, identificar problemas y modificar cursos de acción con rapidez. Flexibilidad y vulnerabilidad, por lo tanto, pueden coexistir dentro de una misma organización.

El territorio no se reduce a la localización geográfica de la empresa. Los enfoques de sistemas productivos locales muestran que el desempeño también depende de relaciones entre empresas, instituciones y capacidades acumuladas en un espacio determinado (Ferraro y Rojo, 2018). Para una pyme, la disponibilidad de proveedores, la demanda, las competencias laborales, el crédito, la conectividad y la presencia de instituciones educativas o programas públicos amplían o restringen alternativas. Goicoechea y Dzembrowski (2024), al estudiar el sector metalmecánico de José C. Paz, San Miguel y Malvinas Argentinas, refuerzan la utilidad de analizar conjuntamente geografía, entramado económico y características del empresariado pyme.

La evidencia disponible permite precisar algunas particularidades de José C. Paz. Costa (2018), con fuentes de 2016, identificó 125 establecimientos pyme industriales y una presencia destacada de actividades metalúrgicas, madereras y alimenticias. Marcó Lattanzi, Moreno, Ortiz de Zárate y Sosa (2025), con información posterior, señalan una población de 326.992 habitantes según el Censo 2022 y recuperan estimaciones que ubican a la industria manufacturera en torno del 26% del producto bruto geográfico local, mientras los servicios se aproximan al 50%. Como los datos provienen de años, universos y fuentes diferentes, se utilizan aquí como referencias de contexto y no como una serie estadística comparable.

## **Capacidades de gestión: entre los recursos y las decisiones**

La noción de capacidad de gestión puede entenderse como la aptitud organizacional para movilizar recursos, producir e interpretar información, coordinar actividades y adoptar decisiones orientadas

hacia determinados objetivos. Esta definición desplaza el análisis desde la simple posesión de recursos hacia la manera en que esos recursos son administrados.

Una organización puede disponer de capital, tecnología o conocimiento y, sin embargo, utilizarlos de manera ineficiente. Del mismo modo, una empresa con recursos limitados puede desarrollar prácticas que le permitan utilizarlos de manera relativamente eficaz. Desde esta perspectiva, la gestión constituye una capacidad que se construye y modifica a lo largo del tiempo.

En las pequeñas organizaciones, buena parte de esa capacidad suele encontrarse incorporada en las personas. El conocimiento de clientes, proveedores, procesos y particularidades del mercado puede estar concentrado en propietarios, socios o trabajadores con amplia trayectoria. Ese conocimiento constituye un activo valioso, pero su excesiva concentración también genera fragilidad.

Cuando los procedimientos dependen exclusivamente de la memoria de una persona, cuando las relaciones comerciales no se encuentran registradas o cuando las decisiones financieras carecen de información sistematizada, la organización aumenta su dependencia respecto de individuos particulares. Formalizar, sin embargo, no significa necesariamente burocratizar.

La formalización pertinente para una pequeña empresa puede consistir en definir un circuito de compras, registrar adecuadamente las cuentas por cobrar, documentar criterios para autorizar gastos, elaborar un flujo de fondos o identificar responsabilidades. La profesionalización de la gestión tampoco implica replicar la estructura de una gran corporación: significa construir herramientas proporcionales a la escala, complejidad y necesidades de cada organización.

En términos de Simon (1972), decidir supone operar con información y capacidades cognitivas limitadas. Esta constatación resulta especialmente pertinente en organizaciones pequeñas, donde una misma persona suele concentrar múltiples funciones. La calidad de la gestión depende, entonces, no de alcanzar una racionalidad perfecta, sino de construir procedimientos que reduzcan incertidumbre evitable y permitan asignar atención a los problemas relevantes.

## **Planificar en condiciones de incertidumbre**

Uno de los principales desafíos de la gestión pyme reside en la tensión entre las urgencias operativas y la necesidad de planificación. En organizaciones con estructuras reducidas, quienes ejercen funciones directivas suelen participar simultáneamente de actividades comerciales, financieras y operativas. La resolución de problemas cotidianos absorbe buena parte del tiempo disponible y puede desplazar tareas cuyos resultados no son inmediatamente visibles.

Sin embargo, sería incorrecto asociar planificación con predicción exacta. En contextos inestables, la utilidad de planificar reside precisamente en reconocer que el futuro no puede conocerse con certeza. Planificar implica formular supuestos, identificar variables críticas, construir escenarios y establecer criterios de acción.

Una pyme puede analizar qué ocurriría ante una disminución de sus ventas, un incremento del costo de un insumo relevante, una modificación de los plazos de cobranza o una restricción en el acceso al financiamiento. El valor de ese ejercicio no radica en acertar cuál escenario ocurrirá, sino en evitar que todas las respuestas deban improvisarse una vez producido el acontecimiento.

Esta concepción se aproxima a la idea de estrategia como proceso que combina deliberación y aprendizaje. Mintzberg (1991) advierte que la estrategia efectiva no se reduce a un plan formal: también se construye mediante patrones de acción y adaptación. Para las pymes, esta perspectiva permite pensar ciclos breves de planificación, ejecución, seguimiento y revisión.

Planificar también obliga a distinguir decisiones reversibles de aquellas que comprometen recursos durante períodos extensos. No posee la misma naturaleza modificar una política comercial que asumir endeudamiento para financiar una inversión de largo plazo. En este último caso, el análisis de escenarios adquiere mayor importancia porque los costos de una decisión incorrecta pueden comprometer la sostenibilidad de la empresa.

En escenarios de este tipo, la administración adquiere mayor relevancia precisamente porque ofrece criterios para ordenar decisiones que deben adoptarse con información incompleta y bajo condiciones cambiantes.

## **Gestión financiera y sostenibilidad organizacional**

La dimensión económico-financiera constituye uno de los ámbitos donde con mayor claridad puede observarse la diferencia entre gestionar una empresa y registrar sus operaciones. La información contable resulta indispensable, pero su existencia no garantiza por sí misma una adecuada gestión financiera.

Particularmente importante es la distinción entre rentabilidad y liquidez. Una empresa puede generar resultados económicos positivos y enfrentar, simultáneamente, dificultades financieras si existe un desfase entre los momentos en que se producen los ingresos y aquellos en que deben afrontarse los pagos. Para una pyme, esta diferencia puede adquirir consecuencias críticas.

La administración del capital de trabajo involucra decisiones relativas a disponibilidades, créditos por ventas, inventarios y obligaciones de corto plazo. Una expansión de ventas financiada mediante plazos extensos puede aumentar los ingresos contables y, simultáneamente, deteriorar la posición financiera. Del mismo modo, la acumulación excesiva de inventarios puede inmovilizar recursos necesarios para atender otras obligaciones.

El flujo de fondos constituye, en este contexto, una herramienta particularmente relevante. Su utilidad no reside únicamente en registrar movimientos ya realizados, sino en proyectar ingresos y egresos futuros. Una proyección financiera permite identificar anticipadamente períodos de tensión y evaluar alternativas antes de que la falta de liquidez se convierta en una emergencia.

Esta lógica requiere incorporar el costo financiero a las decisiones comerciales. Una venta no debería analizarse exclusivamente por su precio nominal. Los plazos de cobro, la probabilidad de incumplimiento, los costos asociados y las alternativas de utilización de los fondos modifican su resultado económico. La misma consideración resulta aplicable a las compras.

En contextos de elevada variabilidad de precios, la información histórica pierde rápidamente capacidad para orientar decisiones. La actualización de costos y la revisión periódica de precios se convierten, entonces, en procesos de gestión y no meramente en actividades contables. No obstante, la respuesta tampoco puede consistir en trasladar automáticamente cada incremento de costos al precio final: intervienen la demanda, los competidores y las condiciones del mercado.

La gestión financiera aparece, así, profundamente interrelacionada con las restantes funciones organizacionales. Una mirada sistémica, como propone Senge (1992), permite advertir que decisiones aparentemente sectoriales producen efectos sobre el conjunto.

## **Información para decidir: del dato al conocimiento organizacional**

Las organizaciones generan información permanentemente. Cada operación de venta, compra, cobranza, pago, devolución, presupuesto o movimiento de inventario produce datos. Sin embargo, una acumulación de datos no constituye necesariamente un sistema de información para la gestión.

La cuestión central reside en determinar cuáles datos son relevantes, cómo deben organizarse y de qué manera pueden convertirse en indicadores útiles para decidir. En una pyme, algunos indicadores relativamente simples pueden ofrecer información significativa: evolución de ventas, margen por producto o servicio, concentración de clientes, rotación de inventarios, plazo promedio de cobranza, estructura de costos, liquidez proyectada o participación de determinados gastos sobre los ingresos.

La selección debe responder a las características de cada organización. Un sistema que produce decenas de indicadores que nadie utiliza posee escaso valor administrativo. Por el contrario, un conjunto reducido de indicadores relevantes, actualizados y comprensibles puede modificar sustancialmente la calidad de las decisiones.

Aquí aparece una cuestión frecuentemente subestimada: la calidad de los registros. Las herramientas digitales pueden procesar grandes volúmenes de información, pero no pueden corregir automáticamente procesos que producen datos incompletos, inconsistentes o desactualizados. La transformación digital requiere, por ello, una transformación organizacional previa o simultánea.

## **Digitalización: herramienta y no finalidad**

La incorporación tecnológica se ha convertido en uno de los principales desafíos de las pymes. Sistemas de gestión, medios de pago digitales, comercio electrónico, plataformas de comunicación, he-

ramientas de análisis de datos y automatización de procesos amplían las posibilidades disponibles incluso para organizaciones pequeñas.

Sin embargo, digitalizar no equivale necesariamente a transformar. Una organización puede sustituir un registro en papel por una hoja de cálculo y continuar utilizando exactamente la misma lógica de gestión. Puede adquirir un sistema integrado y utilizar solamente una fracción de sus funciones. Puede acumular datos sin generar información relevante.

La pregunta administrativa no debería ser, por lo tanto, qué tecnología posee una empresa, sino qué problemas organizacionales permite resolver. Esta distinción resulta especialmente importante porque los procesos de transformación digital presentan costos explícitos e implícitos. Además de adquirir herramientas, es necesario capacitar personas, modificar procedimientos, migrar información y generar nuevos criterios de control.

Los estudios recientes sobre transformación digital de pymes subrayan la conveniencia de adecuar los instrumentos al grado de madurez de las empresas y acompañar la adopción tecnológica con asistencia y desarrollo de capacidades (Aguirre y Gayá, 2024). Desde una perspectiva territorial, esta cuestión abre un campo significativo para políticas públicas, universidades y organizaciones empresariales.

No todas las empresas poseen los recursos necesarios para identificar tecnologías apropiadas, evaluar proveedores o capacitar a su personal. La construcción de dispositivos institucionales de acompañamiento puede reducir estas barreras y evitar que la brecha digital reproduzca otras desigualdades preexistentes.

## **Del problema empresarial al problema territorial**

Una mirada exclusivamente microeconómica podría considerar que la desaparición de una empresa constituye fundamentalmente un problema de sus propietarios. La perspectiva territorial muestra una realidad más compleja. Las empresas mantienen relaciones con trabajadores, proveedores, consumidores y otras organizaciones. Su continuidad o desaparición produce efectos que se extienden más allá de sus límites.

La cuestión adquiere especial relevancia en territorios donde predominan unidades productivas pequeñas y medianas. Una pyme que cierra no representa únicamente una inversión que deja de ser rentable. Puede significar pérdida de puestos de trabajo, disminución de demanda para proveedores locales, reducción de circulación económica y desaparición de conocimientos productivos acumulados.

Inversamente, el fortalecimiento de organizaciones existentes puede generar efectos positivos sobre otros actores. Esto no significa que todas las empresas deban ser preservadas independientemente de su viabilidad. Significa reconocer que las capacidades productivas poseen una dimensión colectiva y territorial.

Las políticas destinadas a pymes no deberían reducirse a mecanismos de asistencia coyuntural. El financiamiento constituye una herramienta importante, pero puede resultar insuficiente cuando las restricciones empresariales se encuentran vinculadas con problemas de gestión, información, tecnología, comercialización o formación.

Existe, por tanto, una diferencia entre transferir recursos y construir capacidades. La primera acción puede resolver una restricción inmediata. La segunda procura modificar las condiciones mediante las cuales una organización identifica problemas y produce respuestas. Ambas dimensiones pueden resultar necesarias.

## **Articulación institucional y construcción de capacidades**

La complejidad de los problemas enfrentados por las pymes plantea límites a las intervenciones aisladas. Una empresa puede requerir simultáneamente financiamiento, capacitación, asistencia tecnológica, información de mercados y acompañamiento para formalizar procesos. Ninguna institución posee necesariamente todas esas capacidades.

De allí la importancia de la articulación institucional. Gobiernos municipales, organismos provinciales y nacionales, universidades, entidades financieras, cámaras empresariales y organizaciones de la sociedad civil pueden aportar recursos diferentes. El desafío consiste en evitar que esa diversidad produzca fragmentación.

Para una pequeña empresa, la existencia de numerosos programas no garantiza necesariamente accesibilidad. Requisitos administrativos complejos, información dispersa o dificultades para identificar el instrumento apropiado pueden reducir significativamente su utilización. Las políticas de fortalecimiento deberían considerar también estos costos de acceso.

La proximidad territorial puede constituir aquí una ventaja. Los gobiernos locales y las universidades con inserción territorial poseen posibilidades particulares para identificar demandas y construir mecanismos de acompañamiento adecuados a las características de las organizaciones próximas.

## **La universidad como actor del desarrollo territorial**

La universidad pública posee una posición singular dentro de este entramado. Sus funciones de enseñanza, investigación y vinculación permiten articular producción de conocimiento con problemas concretos del territorio.

Esta relación no debería entenderse como una transferencia lineal desde una institución que posee conocimiento hacia organizaciones que carecen de él. Las empresas poseen saberes contruidos mediante la experiencia. Conocen mercados, procesos, proveedores, clientes y dificultades que no siempre aparecen representadas adecuadamente en los modelos teóricos.

La interacción entre universidad y territorio puede producir, por ello, conocimiento en ambas direcciones. La investigación permite sistematizar problemas, identificar regularidades y evaluar experiencias. La extensión y la vinculación permiten trasladar herramientas hacia organizaciones concretas. La enseñanza puede incorporar esas problemáticas y enriquecer la formación de futuros profesionales.

En universidades con fuerte inserción territorial, como la Universidad Nacional de José C. Paz, esta articulación adquiere una relevancia particular. La propia trayectoria editorial de *Ec* muestra una preocupación sostenida por vincular administración, economía y problemáticas del territorio. El trabajo de Bianchi et al (2019), por ejemplo, sistematizó perspectivas teóricas sobre innovación en pymes en el marco del proyecto de investigación La innovación en las pymes en el noroeste del conurbano bonaerense, lo que constituye un antecedente directo para profundizar el análisis de las capacidades organizacionales desde una perspectiva territorial.

El territorio no constituye solamente el espacio en el que se encuentra físicamente localizada la universidad. Puede convertirse en objeto de investigación, ámbito de intervención y fuente de preguntas académicas. Esta perspectiva permite también reconsiderar la formación en administración.

Si las organizaciones que predominan en el entorno universitario son pequeñas y medianas empresas, organismos públicos, cooperativas y organizaciones sociales, la formación profesional necesita ofrecer herramientas capaces de interpretar esas realidades. Los modelos desarrollados a partir de grandes corporaciones continúan aportando categorías analíticas valiosas, pero no deberían aplicarse de manera descontextualizada.

## **Hacia una administración situada**

Los argumentos desarrollados permiten utilizar la expresión administración situada como una categoría analítica de este trabajo. No se pretende postular una nueva escuela de la disciplina ni sustituir los enfoques contingenciales o sistémicos. La expresión busca enfatizar un problema más acotado: una herramienta administrativa solo puede evaluarse adecuadamente cuando se consideran la escala de la organización, sus recursos, el sector en el que actúa, la calidad de la información disponible y las condiciones institucionales y territoriales que delimitan su uso.

Planificar, presupuestar, diseñar indicadores, administrar inventarios o incorporar tecnología son prácticas cuyo significado cambia según el tamaño, el sector, las capacidades disponibles y el entorno. Interesa, por ello, observar cómo se utiliza cada herramienta, con qué información, frente a qué problema y bajo qué restricciones, además de constatar simplemente su presencia en la organización.

Esta perspectiva posee, además, una consecuencia importante: evita trasladar toda la responsabilidad por el desempeño hacia el empresario. Existen restricciones macroeconómicas, institucionales y territoriales que ninguna capacidad administrativa individual puede eliminar. Pero reconocerlas tampoco implica considerar a las organizaciones como actores pasivos.

Entre aquello que la empresa controla plenamente y aquello sobre lo cual carece de influencia existe un amplio conjunto de decisiones: organización financiera, producción de información, relaciones con proveedores, administración de inventarios, estrategias comerciales, incorporación tecnológica, formación de trabajadores y construcción de vínculos institucionales. Ese espacio intermedio constituye precisamente uno de los principales campos de actuación de la administración.

Las herramientas de gestión no eliminan la incertidumbre, pero pueden mejorar la capacidad de la organización para interpretarla, anticipar escenarios y decidir con mayor fundamento.

## Discusión

Analizar las pymes desde la relación entre capacidades de gestión y territorio permite superar algunas dicotomías frecuentes. La primera contrapone factores internos y externos. Cuando una empresa enfrenta dificultades, puede resultar tentador atribuir las a errores empresariales o, en sentido inverso, explicarlas completamente mediante las condiciones económicas. Ambas interpretaciones resultan incompletas.

Las condiciones externas delimitan posibilidades y restricciones, pero las organizaciones desarrollan respuestas diferentes frente a entornos relativamente similares. Estas diferencias no pueden explicarse únicamente por recursos materiales; intervienen conocimientos, rutinas, información, experiencias y capacidades decisorias.

Una segunda dicotomía contrapone formalización y flexibilidad. Las pymes suelen valorar su capacidad para tomar decisiones rápidamente. La formalización puede percibirse, entonces, como una pérdida de agilidad. Sin embargo, procedimientos básicos pueden reducir errores y liberar capacidad directiva sin generar estructuras burocráticas innecesarias. El desafío no consiste en maximizar la formalización, sino en encontrar el grado adecuado para cada organización.

Una tercera tensión aparece entre digitalización y gestión. La disponibilidad creciente de herramientas tecnológicas puede generar la impresión de que la modernización empresarial depende principalmente de incorporar software. El análisis desarrollado sugiere lo contrario: la tecnología produce mejores resultados cuando existe una comprensión del proceso que se pretende mejorar. La digitalización constituye un medio.

Finalmente, existe una tensión entre política empresarial y política territorial. Si las pymes participan de entramados económicos locales, su fortalecimiento puede producir beneficios que exceden a cada firma individual. Esta externalidad justifica considerar políticas que promuevan capacidades organizacionales como parte de estrategias más amplias de desarrollo productivo.

Para el noroeste del Conurbano Bonaerense, esta perspectiva se vincula con una agenda de investigación reciente. Marcó et al (2025) analizan el entramado productivo local y destacan la articulación entre pymes, universidades, municipios y otros actores. Feldman, Perelli Llamas y Rabenna (2025), al

estudiar pymes de Luján, muestran que las respuestas frente a contextos adversos combinan decisiones financieras, comerciales y organizacionales. Estos antecedentes refuerzan la conveniencia de estudiar las capacidades de gestión en relación con las condiciones territoriales, evitando tratar a las pymes como un conjunto homogéneo.

También sería pertinente estudiar las diferencias sectoriales y de tamaño. La categoría pyme puede ocultar heterogeneidades importantes. Una pequeña industria, una empresa comercial y una firma de servicios intensivos en conocimiento enfrentan problemas diferentes y requieren instrumentos distintos. Una política situada necesita reconocer esas diferencias.

## Conclusiones

El análisis realizado permite sostener que la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas constituye un fenómeno multidimensional en el que interactúan capacidades internas, condiciones económicas e instituciones territoriales.

Las pymes enfrentan restricciones particulares derivadas de su escala, pero también disponen de atributos que pueden convertirse en ventajas, entre ellos la proximidad con clientes, trabajadores y proveedores y la posibilidad de modificar determinadas decisiones con relativa rapidez. Para que esa flexibilidad se transforme efectivamente en capacidad adaptativa resulta necesario desarrollar herramientas de gestión.

La planificación por escenarios, la administración del capital de trabajo, la utilización del flujo de fondos, la producción sistemática de información, la selección de indicadores y la incorporación pertinente de tecnologías constituyen algunas de las dimensiones analizadas. Ninguna de ellas representa por sí misma una garantía de sostenibilidad. Su relevancia surge de la articulación.

Una organización que genera información, pero no la utiliza para decidir, posee datos, no necesariamente capacidades. Una empresa que incorpora tecnología sin revisar sus procesos puede digitalizar ineficiencias. Una firma que incrementa ventas sin analizar el impacto financiero puede crecer y, simultáneamente, deteriorar su liquidez. La gestión exige, por ello, una mirada integral.

El territorio agrega una segunda dimensión. Las organizaciones no construyen sus capacidades aisladamente. Mercados, infraestructura, instituciones educativas, organismos públicos, sistemas financieros y redes empresariales forman parte del entorno dentro del cual aquellas capacidades pueden desarrollarse.

En territorios como José C. Paz y el noroeste del Conurbano Bonaerense, el fortalecimiento de las pymes puede constituir simultáneamente una cuestión empresarial y una problemática de desarrollo local. Esta conclusión posee implicancias para las políticas públicas.

El financiamiento continúa siendo relevante, pero las intervenciones orientadas al desarrollo productivo deberían contemplar también mecanismos de asistencia técnica, formación, digitalización, pro-

ducción de información y articulación institucional. El fortalecimiento empresarial requiere recursos, pero también capacidades para administrarlos.

Las universidades públicas pueden desempeñar un papel significativo en esta construcción. Su inserción territorial les permite producir conocimiento sobre los entramados productivos, formar profesionales capaces de intervenir sobre problemáticas concretas y establecer vínculos con organizaciones públicas y privadas.

En ese marco, la administración puede contribuir desde una perspectiva que combine rigurosidad conceptual con sensibilidad territorial. Una administración situada no renuncia a los instrumentos generales de la disciplina: los interroga desde las condiciones concretas en las cuales deben ser utilizados.

Esa perspectiva permite evitar tanto las recetas universales como la idea de que las particularidades territoriales impiden construir conocimiento sistemático. Entre ambos extremos existe un campo fértil para la investigación.

Comprender cómo las pymes construyen capacidades, qué herramientas utilizan, cuáles son sus principales restricciones y de qué manera interactúan con las instituciones de su territorio constituye una agenda relevante para la administración y para las políticas de desarrollo productivo.

La sostenibilidad organizacional excede la mera supervivencia de una empresa. Implica desarrollar capacidades para interpretar transformaciones, preservar recursos estratégicos, aprender de la experiencia y sostener decisiones viables en el tiempo. En contextos inciertos, administrar supone ampliar la capacidad de comprender y actuar frente a variables que no pueden controlarse. El aporte de este artículo consiste en desplazar la discusión desde la disponibilidad aislada de herramientas hacia las condiciones organizacionales y territoriales que permiten utilizarlas efectivamente, perspectiva sintetizada aquí mediante la categoría de administración situada.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, E. y Gayá, R. (2024). *Programas escalables para la transformación digital de las pymes con miras a la exportación*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Bianchi, G.; Flores Servian, D.; Melano, S. y Pedernera, B. (2019). Perspectivas teóricas en torno a la innovación en PyMES. *Ec-Revista de Administración y Economía* 3, 71-85.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Costa, S. (2018). La estructura productiva de José C. Paz: caracterización de las PyME industriales. *Ec-Revista de Administración y Economía* 2, 61-70.
- Feldman, A. N.; Perelli Llamas, W. D. y Rabenna, M. C. (2025). Resiliencia y estrategias de supervivencia de pymes en Luján. Un estudio en los sectores textil y lácteo. *Ec-Revista de Administración y Economía* 9, 25-30.

- Ferraro, C. y Rojo, S. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo.
- Goicoechea, M. E. y Dzembrowski, N. (2024). El sector metalmecánico en el noroeste del GBA: una mirada al desarrollo local con eje en las PyMEs. *Revista Científica Visión de Futuro*, 29(1), 39-63. Recuperado de doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.29.01.002.es
- Marcó, F.; Lattanzi, R.; Moreno, V. E.; Ortiz de Zárate, O. y Sosa, G. (2025). El entramado productivo local en el noroeste del Conurbano Bonaerense. Posibilidades, potencialidades y desafíos. *Ec-Revista de Administración y Economía* 9, 53-64.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina*. Madrid: Granica.
- Simon, H. A. (1972). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.

# La construcción del sujeto emprendedor

Una lectura crítica de los discursos contemporáneos sobre el emprendedurismo



*Anibal Loguzzo\**

## Resumen

Este trabajo analiza críticamente la figura del sujeto emprendedor como construcción simbólica y normativa central de la racionalidad neoliberal. Se parte de la premisa de que el emprendedurismo opera como una tecnología de subjetivación que promueve una ética individualizante, en la cual el éxito económico se convierte en medida de la valía personal y de legitimidad social.

El objeto del estudio es un corpus de veinticinco textos vinculados al desarrollo emprendedor publicados en Argentina, Chile, Perú, Colombia, México, España y Estados Unidos. Este corpus incluye tanto manuales académicos, elaborados en el marco de universidades u organismos públicos, como textos de divulgación de carácter “pseudo-literario”.

La metodología adoptada es el análisis de contenido cualitativo, con enfoque crítico, orientado a identificar las cualidades, valores y representaciones que se adjudican al sujeto emprendedor en los textos analizados. El objetivo es develar los principios ideológicos que estructuran esta figura y comprender su función en la producción de subjetividades funcionales al orden neoliberal. El trabajo busca, así, desnaturalizar el discurso emprendedor y aportar herramientas para su problematización desde una perspectiva crítica, histórica y situada.

\* UBA/UNPAZ/UNAJ. Contacto: [anibal.loguzzo@gmail.com](mailto:anibal.loguzzo@gmail.com)

**Palabras clave:** emprendedurismo - racionalidad neoliberal - tecnología de subjetivación

## Introducción

En las últimas décadas, el discurso del emprendedurismo ha adquirido una centralidad creciente en el discurso público y en el imaginario social contemporáneo. Este fenómeno no se limita a una expansión de prácticas económicas asociadas al autoempleo o a la innovación, sino que involucra un conjunto de representaciones, valores y discursos que exceden ampliamente el campo económico. Lo que se ha instalado con fuerza es una forma de moralización de la acción económica, en la que el sujeto emprendedor aparece como figura paradigmática de una nueva subjetividad: resiliente, independiente, entusiasta, capaz de afrontar riesgos y de superar obstáculos sin apelar a la ayuda colectiva ni al reclamo de derechos.

El presente trabajo se propone analizar críticamente la figura del sujeto emprendedor como fundamento simbólico y normativo del emprendedurismo y como pieza clave en la arquitectura de la razón neoliberal. En particular, se busca desnaturalizar las formas mediante las cuales este discurso promueve una ética individualizante, en la cual el éxito económico se convierte en medida legítima de la valía individual y en principal fuente de reconocimiento social. Esta desnaturalización supone interrogar no solo qué se dice del emprendedor, sino cómo se dice, desde qué dispositivos se lo construye y con qué consecuencias sobre las formas de subjetivación.

Desde el punto de vista metodológico, se realizó un análisis de contenido cualitativo sobre un corpus compuesto por veinticinco obras y manuales vinculados con el desarrollo emprendedor publicados en Argentina, Chile, Perú, Colombia, México, España y Estados Unidos. El corpus incluye textos de carácter académico –aquellos publicados por universidades u organismos públicos, escritos por autores con formación institucional acreditada– y textos que, siguiendo a Gantman (2012), Alonso (2015) y Fernández Rodríguez (2017), pueden considerarse pseudoliterarios: relatos de autoayuda empresarial, testimonios de emprendedores exitosos y ensayos motivacionales estructurados en géneros como el heroico, el espiritual o el confesional.

La inclusión de ambos tipos de materiales responde a una concepción ampliada del discurso público, entendiendo que la producción de subjetividad no se limita a los textos legitimados por el ámbito académico, sino que se vehiculiza también a través de narrativas populares y afectivamente potentes. Tal como advierte Fernández Rodríguez (2017), estos materiales contribuyen a la configuración de sentidos comunes, aspiraciones colectivas y modos de vida deseables. En este sentido, tanto los textos académicos como los pseudoliterarios funcionan como tecnologías de subjetivación complementarias, que articulan un discurso hegemónico en torno al emprendedurismo como respuesta individual a problemáticas sociales estructurales.

La estructura del trabajo se organiza en tres grandes apartados. En el primero, se analiza la construcción del sujeto emprendedor a partir del corpus, identificando las cualidades que se le atribuyen y los

valores que estas vehiculizan. Allí se da cuenta de la centralidad de nociones como la creatividad, la proactividad, el liderazgo, la resiliencia, la toma de riesgos y la autoconfianza, las cuales son presentadas como atributos casi naturales de una subjetividad excepcional, dispuesta a enfrentar los desafíos del mercado. Este apartado permite observar la construcción de una subjetividad normativa que responde a los imperativos de la competencia y la autoexplotación.

En el segundo apartado se profundiza el análisis de la figura del emprendedor como tecnología de gobierno, abordando la articulación entre emprendedurismo y razón neoliberal. A partir del concepto de sociedad del riesgo (Beck, 1998) y de las categorías foucaultianas de gubernamentalidad y biopolítica, se sostiene que el discurso emprendedor transforma los riesgos sociales en desafíos personales, promoviendo la idea de que cada sujeto debe gobernarse a sí mismo como una empresa. En este marco, las problemáticas estructurales como la precariedad, la desocupación o la exclusión se convierten en experiencias individuales que deben ser gestionadas a través del esfuerzo y la actitud. El sujeto emprendedor aparece como el modelo de esa gestión, despolitizando el conflicto social y legitimando un orden desigual.

En el tercer apartado se examina el modo en que el discurso emprendedor invisibiliza los condicionantes estructurales de las trayectorias sociales. Se observa que los textos analizados omiten sistemáticamente toda referencia a desigualdades de clase, género o territorio, presentando al emprendedor como un agente solitario, autodeterminado y plenamente responsable de su destino. Esta operación discursiva convierte la desigualdad en un problema de mérito personal y transforma los fracasos en deficiencias subjetivas. Se argumenta que esta narrativa constituye un dispositivo ideológico de legitimación del orden neoliberal en tanto promueve una lectura individualizante del mundo social y excluye del horizonte la posibilidad de lo común, de los derechos sociales o de la acción colectiva.

El análisis de estos tres ejes permite comprender el lugar central que ocupa el sujeto emprendedor en la racionalidad neoliberal. No se trata solamente de una figura económica, sino de un dispositivo de subjetivación que organiza las formas de pensar, sentir y actuar en la sociedad contemporánea.

## La emergencia del emprendedurismo

El discurso del emprendedurismo ha adquirido una centralidad creciente en el discurso público y el imaginario social contemporáneo, incluyendo dentro de estas categorías al conjunto al conjunto de enunciados, narrativas, argumentos y representaciones que circulan en una sociedad, influyendo y modelando percepciones colectivas, conductas y legitimando acciones o marcos normativos.

La figura del emprendedor se presenta hoy como un ideal normativo de subjetividad, dotado de cualidades como la resiliencia, la innovación, la independencia y la capacidad de liderazgo. Esta construcción simbólica sustenta una moral económica en la que el éxito financiero se convierte en indicador de la legitimidad existencial del sujeto y de su adecuación a los valores dominantes del orden neoliberal.

Cabe reconocer que la centralidad adquirida por esta figura no es neutral ni ingenua ni casual ni desinteresada. El sujeto emprendedor es una construcción discursiva que sintetiza la razón del ser

neoliberal, con profundas implicancias en lo social, lo político y lo simbólico, que responde a un reordenamiento profundo en las formas de gobierno de las sociedades y los sistemas de legitimación en el marco del desarrollo e implementación de las políticas neoliberales. En este sentido, el “emprendedor” no hace referencia meramente de un tipo de agente económico, sino que promueve una subjetividad normativa que condensa valores, comportamientos y estilos de vida funcionales a la lógica de mercado (Bröckling, 2015; Dardot y Laval, 2013; Foucault, 2008).

En el presente trabajo nos proponemos como objetivo el analizar críticamente la figura del sujeto emprendedor como fundamento simbólico y normativo del emprendedurismo y en su constitución como figura clave en la arquitectura de la razón neoliberal, con el propósito de desnaturalizar las formas mediante las cuales el discurso del emprendedurismo promueve una ética en la cual el éxito económico opera como medida legítima de la valía individual y del reconocimiento social.

A través de un análisis de contenido de veinticinco obras y manuales vinculados con el desarrollo emprendedor publicados en Argentina, Chile, Perú, Colombia, México, España y Estados Unidos, con el objeto de develar los principios ideológicos que estructuran la figura del emprendedor y los imaginarios sociales que promueve y vehiculiza.

El corpus de análisis conformado incluye texto de carácter académico, entendiendo por ellos a los que su autoría pertenece a profesionales con pertenencia institucional acreditada, generalmente publicados en el marco de universidades u organismos públicos, así como también textos que podríamos calificar siguiendo a Gantman (2012), Alonso (2015) y Fernández Rodríguez (2017) como “pseudoliterarios”, entendiendo por esta categoría a los relatos de autoayuda empresarial, testimonios empresariales modelicos o ensayos motivacionales.

La decisión de incluir ambos tipos de publicaciones responde a que, en el marco de la construcción del discurso público, la emergencia y consolidación del campo del emprendedurismo no se limita a sus expresiones en el ámbito académico o institucional, sino que también los textos de corte pseudoliterario desempeñan un rol central en el fomento, la promoción y en la apropiación afectiva de estos discursos por la sociedad. Tal como advierte Fernández Rodríguez (2017), estos materiales, estructurados en géneros como el heroico, el espiritual o el confesional, funcionan como narrativas que configuran sentidos, valores y aspiraciones, convirtiendo el emprendimiento en una forma de vida deseable.

En este sentido, consideramos en esta selección que, si bien con lógicas, públicos y estilos diferentes, tanto los textos académicos como los pseudoliterarios operan de forma complementaria como tecnologías de subjetivación. Ambos contribuyen a la construcción de un discurso hegemónico que presenta el emprendedurismo como respuesta individual a problemas estructurales, despolitizando las condiciones sociales de precariedad y exclusión que dan lugar a su emergencia (Dardot y Laval, 2013; Foucault, 2006). Incluir ambos tipos de materiales en el análisis permite, por tanto, comprender la articulación entre saber técnico-académico y un saber de carácter popular que responde, en este caso, a las demandas del mercado y cómo esta articulación contribuye a la producción de representaciones sociales y sentidos comunes profundamente arraigados en los discursos públicos contemporáneos.

A partir de estas consideraciones, se analiza la figura del emprendedor, sus capacidades y atributos a partir de las categorías de “espíritu emprendedor”, “cultura emprendedora”, “competencias emprendedoras” y afines, con el objeto de analizar la configuración del sujeto emprendedor a fin de observar cómo se construye el sujeto emprendedor, qué valores promueve y qué principios ideológicos sostiene.

## La construcción del sujeto emprendedor

En base a las consideraciones precedentes en el presente apartado, se analizarán el conjunto de características y cualidades que el corpus bibliográfico seleccionado adjudica al sujeto emprendedor, identificando tanto las continuidades como las rupturas discursivas en su configuración, con el objeto de develar los atributos recurrentemente asociados a la figura del sujeto emprendedor, así como también los valores implícitos que legitiman su rol en el marco de la racionalidad neoliberal (Loguzzo, 2018).

## El perfil del emprendedor

- Disposición a asumir riesgos (Alcaraz Rodríguez, 2011; Asech, 2015; Blank y Dorf, 2013; Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Draier, 2013; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gerber, 1997; Gonzalez, 2014; Giaverini, 2015; Hisrich, Peters y Shepherd, 2017; Kantis, 2004).

Los emprendedores están dispuestos a embarcarse en la iniciativa, aunque el resultado sea incierto y exista la posibilidad de fracasar.

- Creatividad (Alcaraz Rodríguez, 2011; Blank y Dorf, 2013; Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Draier, 2013; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gerber, 1997; Giaverini, 2015; Gonzalez, 2014; Hisrich, Peters y Shepherd, 2017).

Es la capacidad de crear soluciones innovadoras a través de la generación de ideas nuevas o de nuevas asociaciones de ideas existentes; es la capacidad de abordar de forma original la problemática cotidiana, de crear cosas nuevas o crear nuevas formas de hacer las cosas.

- Proactividad (Blank y Dorf, 2013; Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Giaverini, 2015; Gonzalez, 2014).

Ser proactivo no significa solamente tomar la iniciativa; es intentar influir en el curso de los hechos para hacer que las cosas sucedan.

- Espíritu de independencia y autonomía (Alcaraz Rodríguez, 2011; Asech, 2015; Bóveda, 2015; Draier, 2013; Gerber, 1997; Giaverini, 2015; Gonzalez, 2014; Hisrich, Peters y Shepherd, 2017).

Los emprendedores son personas que prefieren trabajar para ellos mismos en vez de hacerlo para otros, creando sus propias reglas y evitando la influencia de presiones externas.

- Habilidad para la toma de decisiones (Alcaraz Rodríguez, 2011; Blank y Dorf, 2013; Bóveda, 2015; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gerber, 1997; Gonzalez, 2014; Hisrich, Peters y Shepherd, 2017).

Requiere de conocer y compatibilizar los dos aspectos que siempre intervienen en toda toma de decisiones: el racional, que implica realizar un detallado análisis con el máximo de información, y el emocional, vinculado más a las motivaciones y los sentimientos.

- Pasión y entusiasmo por cumplir con sus sueños (Blank y Dorf, 2013; Draier, 2013; Gerber, 1997; Gonzalez, 2014).
- Capacidad de negociación (Alcaraz Rodríguez 2011; Blank y Dorf, 2013; Díaz Perez, 2011; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Giaverini, 2015; Gonzalez, 2014; Hisrich, Peters y Shepherd, 2017).

Requiere de ser capaz de lograr intercambios que resulten beneficiosos para todas las partes que intervienen en la negociación.

- Capacidad de adaptación (Alcaraz Rodríguez, 2011; Blank y Dorf, 2013; Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Draier, 2013; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gonzalez, 2014; Hisrich, Peters y Shepherd, 2017).

Los emprendedores ven el cambio como algo favorable, como una situación de la cual se puede sacar provecho y, por lo tanto, no son reticentes, sino flexibles al cambio.

- Habilidad para la comunicación (Alcaraz Rodríguez, 2011; Blank y Dorf, 2013; Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gerber, 1997; Giaverini, 2015; Gonzalez, 2014; Hisrich, Peters y Shepherd, 2017).

Es la capacidad para transmitir los propios pensamientos, opiniones y valores de forma tal que el receptor pueda crearse internamente la misma imagen que existe en la mente del emprendedor.

- Liderazgo y capacidad de motivar personas (Alcaraz Rodríguez, 2011; Blank y Dorf, 2013; Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Draier, 2013; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gerber, 1997; Gonzalez, 2014; Hisrich, Peters y Shepherd, 2017).

Los emprendedores son optimistas; crean en sus mentes la imagen de un futuro favorable, una visión exitosa.

- Autoestima/autoconfianza (Alcaraz Rodríguez, 2011; Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Draier, 2013; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Giaverini, 2015; Gonzalez, 2014).

El emprendedor debe creer en sus propias capacidades y tener confianza en sí mismo, en sus capacidades y en las posibilidades de éxito del emprendimiento, sin autolimitarse a la hora de fijarse metas y trabajar en pos de un objetivo.

- Optimismo (Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gerber, 1997).

El emprendedor es capaz de identificar cuáles son factores que motivan a las personas y, de esa forma, influir en ellas para que se esfuercen voluntariamente en la consecución de los objetivos organizacionales.

- Perseverancia (Alcaraz Rodríguez, 2011; Bóveda, 2015; Díaz Perez, 2011; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gonzalez, 2014; Kantis, 2004).

Ser perseverante significa no abandonar el emprendimiento ante la primera dificultad; es ser constante en el camino hacia el logro de los objetivos planteados.

- Resiliencia (Alcaraz Rodríguez, 2011; Bóveda 2015; Fundación Acción Contra el Hambre, 2013; Gonzalez, 2014).
- Debe tener la capacidad de superar las adversidades y salir fortalecido.

Y la lista sigue en algunos de los textos con cualidades como, por ejemplo, valentía (Asech, 2015), debe aspirar a la trascendencia, capacidad de identificar oportunidades y poseer ambición (Draier, 2013).

Algunos autores se animan a ir un poco más allá en la descripción de este sujeto ideal, afirmando que el emprendedor es un líder e incluyen en su descripción cualidades como ser visionario, ser una persona de acción, ser brillante, tener coraje, contagiar el entusiasmo, ser un gran comunicador, ser convincente, ser un gran negociador, tener capacidad de mando, ser exigente, ser carismático, ser honesto, responsable y coherente y, como si esto fuera poco, enuncia un conjunto de características complementarias del líder que permiten fortalecer su papel: el ser trabajador, entusiasta, perseverante, flexible, ser capaz de controlar sus emociones, ser prudente, realista, justo (aclarando explícitamente que debe serlo y parecerlo, ya que la organización así debe percibirlo), ser humano en el trato con los demás, accesible, humilde, generoso, culto, inquieto, tener sentido del humor, ser optimista... y estar buena forma física (Díaz Pérez, 2011: 34-36).

A continuación, analizaremos, a partir de la caracterización precedente, la manera en la cual el emprendedurismo se articula con la construcción discursiva neoliberal, abordando el emprendedurismo como tecnología social destinada a la construcción de subjetividades y discursos de legitimación del orden neoliberal.

## **El emprendedor en la sociedad del riesgo: la individualización de los riesgos sociales y la razón neoliberal**

En la construcción del perfil emprendedor la disposición a asumir riesgos es una cualidad neurálgica del sujeto emprendedor. No es concebible emprender sin estar dispuesto a enfrentarse a lo incierto; en cierta forma, ser emprendedor no representa meramente tener una idea creativa y llevarla adelante, sino enfrentarse al riesgo de lo incierto de su resultado y a la posibilidad de fracaso.

En este sentido, el emprendedurismo puede ser comprendido como un emergente de los procesos de individualización de los riesgos sociales. Ulrich Beck (1998) sostiene que en la sociedad del riesgo los individuos se ven compelidos a gestionar por sí mismos los peligros que anteriormente eran absorbidos por diversos mecanismos de protección colectiva. En el marco del neoliberalismo, esta lógica se intensifica: las biografías se convierten en proyectos de inversión y el fracaso, en una supuesta oportunidad de aprendizaje personal. En palabras de Foucault (2008), se configura una sociedad en la cual cada sujeto debe entenderse como una empresa de sí mismo, responsable de maximizar su propio valor en el mercado.

En esta línea de pensamiento, los problemas estructurales como el desempleo, la pobreza, la inestabilidad laboral o la exclusión social ya no son comprendidos como fenómenos sociales que requieren soluciones públicas y estructurales, sino que se trasladan al plano individual, constituyendo desafíos personales que deben ser afrontados mediante el esfuerzo, la reinención o la “actitud emprendedora” (Beck, 1998: 118-121).

El emprendedor está dispuesto a asumir los riesgos al llevar adelante su idea y presentarla al mercado. Podríamos analizar esta disposición invirtiendo los términos en el proceso de análisis: el emprendedor meramente no es una persona que posee esa disposición a asumir riesgos, sino que se construye una subjetividad a partir de esta disposición. El neoliberalismo desrepolizabiliza al Estado frente a las problemáticas económicas y sociales, pero no suprime la intervención estatal, sino que la reorienta hacia la producción de individuos autoempresariales, responsables exclusivos de su propio destino.

En este contexto, el discurso del emprendedor aparece como una respuesta individual a condiciones estructuralmente adversas, encubriendo las desigualdades sociales mediante una narrativa de superación y meritocracia. La figura del emprendedor no solo responde a un imperativo económico, sino que se erige como solución normativa frente a la precariedad, despolitizando la conflictividad social.

En este sentido, la racionalidad neoliberal no actúa simplemente sobre las estructuras económicas o jurídicas, sino que opera también en la configuración de las subjetividades, produciendo formas específicas de percepción de uno mismo, de los otros y del mundo. El neoliberalismo no se limita a gobernar desde fuera, sino que gobierna a través del yo, movilizándolo técnicas de autogestión, automejoramiento y autoexplotación como imperativos morales (Rose, 1999).

De esta manera, la subjetividad neoliberal se estructura en torno a nociones como la autonomía radical, la responsabilidad individual, la optimización de recursos personales y la capacidad de autoafirmación en un entorno competitivo. No se trata simplemente de hacer, de emprender, sino de construirse uno mismo como capital humano (Brown, 2016). Esta idea es retomada por Bröckling (2015), quien analiza cómo el sujeto contemporáneo se construye como un “proyecto permanente”, una entidad obligada a reinventarse, gestionar sus emociones, fortalecer sus competencias y estar constantemente disponible para el mercado.

Como hemos visto en la caracterización del sujeto emprendedor en el corpus bibliográfico analizado, el discurso emprendedor no solo reproduce esta matriz, sino que la encarna en su forma más explícita. Las cualidades que se atribuyen al sujeto emprendedor (resiliencia, liderazgo, pasión, autonomía,

proactividad, entre otras) funcionan como tecnologías de subjetivación que modelan las formas en que las personas se piensan, sienten y actúan en el mundo. Se promueve una narrativa en la que la existencia del sujeto no debe depender de otros ni de condiciones estructurales, sino que debe confiar en su iniciativa, asumir riesgos, tomar decisiones, adaptarse a los cambios y, sobre todo, no responsabilizar a agentes o factores externos por su propio destino y sus resultados.

Podemos observar, también, cómo esta forma de subjetividad se distancia radicalmente de aquellas formas identitarias ancladas en la ciudadanía, los derechos sociales o la pertenencia colectiva. La noción de comunidad es reemplazada por la red de contactos personales y la política es reemplazada por la competencia. Como señala Brown (2016), el neoliberalismo transforma a los ciudadanos en unidades de capital humano, desmantelando las nociones de lo común, de bien común, de bienes públicos, entre otras de esta naturaleza.

Por último, en esta línea de pensamiento podemos reconocer al discurso emprendedor como un dispositivo ideológico que contribuye a la construcción de un discurso de justificación y legitimación del orden neoliberal, a partir de ocultar o invisibilizar los condicionantes estructurales, y de qué manera estos afectan las oportunidades reales de los sujetos y sus trayectorias sociales.

En el corpus bibliográfico analizado, los relatos vinculados con el éxito emprendedor omiten sistemáticamente toda referencia a desigualdades de clase, género, territorio o acceso a recursos, presentando a los emprendedores como sujetos que, a través del esfuerzo individual, logran sobreponerse a cualquier adversidad.

Esta operación discursiva produce una despolitización de las condiciones materiales de existencia, convirtiendo problemas sociales en desafíos individuales. Como señalan Boltanski y Chiapello (2002), el nuevo espíritu del capitalismo se sustenta en una lógica de flexibilidad y adaptabilidad donde las estructuras son invisibles y la movilidad depende exclusivamente del mérito personal. En este esquema, los fracasos no tienen ninguna vinculación con un sistema económico y social desigual, sino con carencias personales: falta de actitud, de liderazgo, de visión, de perseverancia o cualquier otra cualidad o aptitud del sujeto emprendedor. Es decir, el fracaso económico y social de los individuos se debe, desde esta matriz de pensamiento, a carencias del sujeto, las cuales lo alejan de la figura del sujeto emprendedor.

De esta manera, al negar los efectos concretos de la desigualdad y la exclusión, esta narrativa termina constituyéndose como un dispositivo ideológico de legitimación de las desigualdades existentes al presentarlas como parte natural del paisaje social. La figura del emprendedor aparece, entonces, como un tipo de “héroe meritocrático” que es capaz de salir adelante por sus propios medios, sin reclamar, sin protestar, sin politizar su situación existencial.

## Conclusiones provisionarias a modo de cierre

La figura del sujeto emprendedor se ha impuesto y consolidado en las últimas décadas en las diferentes narrativas sociales. Lejos de ser un mero agente económico, el emprendedor funciona como una construcción simbólica que condensa los valores, comportamientos y estilos de vida funcionales a

una lógica de mercado que ha penetrado todas las dimensiones de la vida social. El análisis realizado sobre un corpus de veinticinco textos vinculados al desarrollo emprendedor, de diferente naturaleza, permite comprender de qué manera esta figura se erige como dispositivo normativo y como tecnología de subjetivación, modelando la forma en que los sujetos se piensan a sí mismos, se relacionan con los demás y enfrentan las condiciones de su existencia.

En estos textos, el sujeto emprendedor es reiteradamente definido por una serie de atributos considerados deseables o necesarios: creatividad, proactividad, disposición al riesgo, capacidad de liderazgo, adaptabilidad, entusiasmo, resiliencia, autoestima y autonomía. Estas cualidades no solo configuran un perfil funcional a la lógica de mercado, sino que establecen un estándar de subjetividad que opera como ideal normativo. La reiteración de estas características construye la ilusión de una subjetividad naturalizada, preexistente a cualquier condición social, histórica o material, y refuerza la idea de que el éxito depende exclusivamente del esfuerzo individual. Esta operación discursiva borra sistemáticamente los condicionantes estructurales que inciden en las trayectorias sociales como, por ejemplo, la clase, el género, el origen territorial o el acceso desigual a recursos, a la vez que desplaza las causas de la precariedad hacia un déficit subjetivo, transformando el fracaso en una carencia personal.

Desde esta perspectiva, el emprendedurismo no puede comprenderse únicamente como una propuesta de desarrollo económico, sino como una tecnología cultural que articula una forma de gobierno de las conductas y de los afectos. El sujeto emprendedor se presenta como una empresa de sí mismo, responsable de maximizar su propio valor y de gestionar su vida como si fuera un proyecto económico. Tal como lo advierte Michel Foucault, y retomado en su línea argumental por Nikolas Ros, esta forma de gubernamentalidad neoliberal no actúa desde afuera, sino a través del yo, operando sobre las formas de percepción de uno mismo y del mundo. El discurso emprendedor produce, así, una subjetividad autocentrada, flexible, competitiva, permanentemente orientada a la mejora personal y desvinculada de todo lazo colectivo o comunitario.

Esta figura se inscribe en un proceso más amplio de individualización de los riesgos sociales. En la sociedad del riesgo, los peligros que antes eran absorbidos por instituciones colectivas, como el Estado o las redes comunitarias, son desplazados al plano individual. El emprendedor, en este marco, no solo acepta el riesgo, sino que lo convierte en una oportunidad (Palermo y Ventrici, 2023). Su disposición a enfrentarlo es exaltada como virtud fundante, como atributo moral y como condición de posibilidad del éxito. Pero esta exaltación no es neutra: constituye una forma de naturalizar la precariedad estructural y de convertirla en experiencia subjetiva gestionable. Así, el emprendedor se presenta como el único agente capaz de sobrevivir en un entorno hostil sin quejarse, sin demandar, sin politizar su situación.

El análisis del corpus evidencia que los textos académicos y pseudoliterarios, a pesar de sus diferencias estilísticas y de formato, coinciden en esta representación del emprendedor como sujeto deseable. Mientras los primeros legitiman su discurso a través de una retórica técnica y pedagógica, los segundos recurren, con mayor frecuencia, a relatos personales, ejemplos heroicos y fórmulas motivacionales que buscan conectar emocionalmente con el lector. Ambos tipos de textos funcionan de manera complementaria como tecnolo-

gías de subjetivación: configuran, cada uno a su modo, un marco simbólico que estructura las expectativas, las creencias y las aspiraciones de los sujetos en la sociedad contemporánea.

El discurso emprendedor, en tanto dispositivo ideológico, despliega un proceso de despolitización profunda. Al reducir los problemas sociales a cuestiones de actitud o de voluntad, niega la existencia de relaciones de poder, de estructuras de desigualdad, de condiciones materiales que condicionan el devenir de los individuos. Esta narrativa convierte al emprendedor en una figura meritocrática que no necesita del Estado ni de la comunidad, que no reclama derechos, sino que se adapta a las reglas del juego. En este sentido, se erige como el sujeto ideal del neoliberalismo: alguien que no solo produce valor económico, sino que internaliza los valores del capital y los transforma en forma de vida.

El éxito del discurso emprendedor radica, precisamente, en su capacidad para producir sentido común. No se trata únicamente de un conjunto de ideas, sino de una matriz ideológica que organiza la percepción de lo posible, que estructura el horizonte de expectativas y que establece un criterio moral para juzgar a los otros y a uno mismo. La figura del emprendedor se transforma, así, en un estándar desde el cual se valora la existencia: quien triunfa, lo hace por sus méritos; quien fracasa, lo hace por sus faltas. Este esquema deja fuera de campo las violencias estructurales, las exclusiones sistemáticas y las desigualdades heredadas, y las sustituye por una narrativa de superación individual que legitima la injusticia social

En esta línea de pensamiento, podemos considerar que el sujeto emprendedor es mucho más que un agente económico: es una figura paradigmática de la razón neoliberal, una construcción simbólica que articula una forma de vida, una ética y una subjetividad. Su centralidad en los discursos contemporáneos no es casual ni ingenua: responde a una reorganización profunda en las formas de gobierno de las sociedades, donde ya no se trata de disciplinar cuerpos desde afuera, sino de producir sujetos que se gobiernen a sí mismos desde adentro. Esta investigación busca aportar una mirada crítica sobre esa figura, desnaturalizar sus supuestos y abrir el campo a nuevas formas de pensar la subjetividad, la acción social y la construcción de lo común.

## Referencias bibliográficas

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de Éxito*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Alonso, L. (2015). *La crisis de la ciudadanía laboral: Paro, precariedad y desigualdad social*. Madrid: Ediciones Catarata.
- Asech. (2015). *Manual del emprendedor*. Santiago de Chile: Asociación de Emprendedores de Chile.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Blank, S. y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.

- Bröckling, U. (2015). *El emprendedor de sí mismo: Una ontología del presente*. Barcelona: Herder.
- Bóveda, G. (2015). *Emprender: El arte de iniciar*. Montevideo: Editorial Fin de Siglo.
- Brown, W. (2016). *El pueblo sin atributos: La secreta revolución del neoliberalismo*. Barcelona: Malpaso.
- Dardot, P. y Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo: Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Díaz Pérez, M. A. (2011). *Emprender: Una actitud ante la vida*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Draier, J. (2013). *Emprender hasta los 90: Cómo vivir del talento propio*. Buenos Aires: Del Nuevo Extremo.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2017). *Emprendedores de sí mismos: Una mirada crítica al discurso emprendedor*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Ferraro, C. (2016). *El espíritu emprendedor y la empresa*. Granica.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población: Curso en el Collège de France (1977–1978)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2008). *Nacimiento de la biopolítica: Curso en el Collège de France (1978–1979)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Fundación Acción Contra el Hambre. (2013). *Guía práctica para emprendedores*. Madrid: Acción Contra el Hambre.
- Gantman, E. (2012). *Neoliberalismo y management: De la empresa como forma a la empresa como discurso*. Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Gerber, M. (1997). *El mito del emprendedor: Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer al respecto*. Bogotá: Norma.
- Giaverini, L. (2015). *Ser emprendedor: una introducción crítica al emprendimiento*. Córdoba: Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba.
- González, L. (2014). *Manual práctico del emprendedor: Cómo hacer realidad una idea de negocio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hisrich, R.; Peters, M. y Shepherd, D. (2017). *Entrepreneurship*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Kantis, H. (ed.) (2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Loguzzo, A. (2018). *El emprendedurismo como política de (Sub) Desarrollo*. Ponencia en I Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo. Escuela de Gobierno de la Provincia de Chaco. Resistencia.
- Loguzzo, A. (2024). El ascenso del sujeto emprendedor. Reseña del libro El ADN emprendedor. Mercado Libre y el devenir tecnoliberal. *Ec-Revista de Administración y Economía*, 8, 111-116.
- Palermo, H. y Ventrìci, P. (2023). *El ADN emprendedor. Mercado Libre y el devenir tecnoneoliberal*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Rose, N. (1999). *Poderes de la libertad: Reconfiguraciones del pensamiento político*. Barcelona: Paidós.

# Cuando la sustentabilidad también es una estrategia de negocio



*Mauricio Germán Benítez\**

## Resumen

Se analiza el cambio de paradigma en la visión de las empresas que pasan de un modelo centrado exclusivamente en la rentabilidad a uno que integra el impacto social y ambiental, ejemplificado por las empresas B y el caso de la empresa argentina Biogreen. Biogreen ha construido su identidad alrededor de la sustentabilidad, utilizando insumos renovables, envases biodegradables y procesos de bajo impacto, no como una acción aislada, sino como el núcleo de su propuesta de valor.

Sin embargo, este enfoque presenta desafíos significativos. La producción sustentable suele implicar costos más elevados que la convencional, lo que puede traducirse en precios finales más altos. En un mercado sensible al precio como el argentino, esto genera una paradoja: la empresa que asume mayores responsabilidades ambientales puede quedar en desventaja competitiva frente a quienes minimizan costos. Además, existe una brecha entre la valoración teórica del cuidado ambiental por parte de los consumidores y su disposición real a pagar más por ello.

**Palabras clave:** rentabilidad - sustentabilidad - empresas B - valor compartido - responsabilidad social empresaria

\* Analista de Sistemas (UNPAZ). Estudiante de la Licenciatura en Gestión de Tecnologías de la Información (UNPAZ). Analista IT de soluciones de negocio en Biogreen.

## Desarrollo

Durante mucho tiempo predominó una concepción bastante sencilla sobre el papel de las empresas: producir bienes o servicios, satisfacer una demanda y generar ganancias para sus propietarios. Desde esta perspectiva, los problemas sociales y ambientales quedaban principalmente fuera del ámbito empresarial y correspondían al Estado, a las organizaciones sociales o a las decisiones individuales de las personas.

Sin embargo, esta mirada comenzó a cambiar. El impacto ambiental de las actividades productivas, el cambio climático, la generación de residuos y las nuevas demandas de los consumidores hicieron que las empresas empezaran a ser evaluadas no solamente por lo que venden, sino también por la manera en que producen. En este contexto, aparecieron nuevas formas de entender la actividad empresarial, entre ellas las denominadas empresas B, que buscan combinar la generación de beneficios económicos con un impacto positivo sobre la sociedad y el ambiente.

Biogreen constituye un caso interesante para analizar este cambio. La empresa desarrolla aromatizantes ambientales, perfumes, cosmética y productos de limpieza bajo criterios de sustentabilidad y ha construido su identidad alrededor de una filosofía que busca reducir el impacto ambiental de sus productos y procesos. Esto implica, entre otras cuestiones, prestar atención a la selección de materias primas, la biodegradabilidad de las formulaciones y las características de los envases.

La particularidad del caso es que la sustentabilidad no parece estar planteada como una acción adicional al negocio. Es parte de la propuesta de valor que la empresa ofrece al mercado. El consumidor no solamente compra un producto, también puede elegir una alternativa que considera más coherente con determinados valores ambientales.

Esta decisión genera una oportunidad de diferenciación, pero también una serie de dificultades.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas que adoptan este tipo de filosofía es económico. Producir de manera más sustentable no necesariamente resulta más barato.

La utilización de determinados insumos renovables o biodegradables puede implicar costos superiores a los de materias primas convencionales. Algo similar puede suceder con los envases reciclables, reciclados o desarrollados bajo criterios de menor impacto ambiental. A esto se agregan inversiones en procesos productivos, controles, certificaciones, selección de proveedores y desarrollo de nuevos productos.

El problema aparece cuando estos costos deben trasladarse, total o parcialmente, al precio final.

En un mercado como el argentino, donde el poder adquisitivo de los consumidores puede variar considerablemente y el precio tiene un peso importante en las decisiones de compra, un producto sustentable puede encontrarse en una situación incómoda porque necesita justificar un precio potencialmente mayor frente a productos similares que no necesariamente incorporan los mismos costos ambientales.

Esto genera una especie de paradoja. La empresa que decide asumir mayores responsabilidades puede quedar, al menos en el corto plazo, en una posición competitiva menos favorable frente a aquella que simplemente busca producir al menor costo posible.

La situación se vuelve todavía más compleja cuando los consumidores valoran la sustentabilidad en términos generales, pero no siempre están dispuestos a pagar más por ella. Existe una diferencia entre considerar importante el cuidado del ambiente y modificar efectivamente los hábitos de consumo.

Para una empresa como Biogreen, entonces, no alcanza con fabricar un producto sustentable. También es necesario comunicar por qué esa característica tiene valor.

A pesar de estas dificultades, la misma filosofía que puede incrementar los costos también puede transformarse en una ventaja competitiva.

En mercados donde los productos pueden resultar relativamente similares, la identidad de una marca se convierte en un elemento importante. Dos productos pueden cumplir una función parecida, pero uno puede representar para el consumidor una elección más acorde con sus valores.

Es allí donde la condición de empresa B y la filosofía sustentable adquieren relevancia. La empresa puede diferenciarse no solamente por las características funcionales de sus productos, sino también por la forma en que desarrolla su actividad.

Esta diferenciación puede generar distintos beneficios: mayor reconocimiento de marca, fidelización de consumidores, reputación, posibilidades de establecer alianzas con organizaciones que comparten valores similares y acceso a segmentos del mercado particularmente interesados en el consumo responsable.

Pero sería simplista afirmar que toda práctica sustentable genera automáticamente una ventaja competitiva. Para que esto ocurra, el mercado debe reconocerla y valorarla. Una empresa puede realizar importantes esfuerzos ambientales, pero si sus clientes no perciben ninguna diferencia o no consideran relevante pagar por ella, esos esfuerzos pueden transformarse simplemente en mayores costos.

Por eso, la sustentabilidad necesita estar acompañada por innovación, comunicación y una estrategia comercial capaz de convertir ese compromiso en valor para el consumidor.

Otro desafío importante aparece cuando otras empresas utilizan el discurso ambiental sin asumir, necesariamente, los mismos compromisos.

El término *greenwashing* se utiliza para describir aquellas estrategias mediante las cuales una organización busca transmitir una imagen de responsabilidad ambiental mayor que la que realmente reflejan sus prácticas.

Para una empresa que incorpora la sustentabilidad de manera integral, esto representa un problema. Si un consumidor observa dos productos y ambos se presentan como “ecológicos”, “naturales” o

“amigables con el ambiente”, pero uno de ellos simplemente utiliza estos conceptos como recurso publicitario, resulta difícil competir en igualdad de condiciones.

La certificación como empresa B puede ayudar a establecer una diferencia, ya que introduce determinados estándares y procesos de evaluación. Sin embargo, también es necesario que el consumidor conozca qué significa esa certificación y pueda distinguirla de una simple declaración publicitaria.

En definitiva, una parte del desafío de Biogreen consiste en hacer visible aquello que muchas veces no se observa al comprar un producto: las decisiones que existen detrás de su elaboración.

El caso de Biogreen permite recuperar una discusión clásica sobre la responsabilidad empresarial. En 1970, Milton Friedman sostuvo que la responsabilidad social de una empresa consiste en aumentar sus beneficios siempre que actúe dentro de las reglas del juego, es decir, respetando las leyes y evitando el fraude o el engaño. Desde esta perspectiva, los ejecutivos administran recursos que pertenecen a los propietarios y su responsabilidad principal consiste en actuar en beneficio de ellos. Si una empresa decide gastar dinero para alcanzar objetivos sociales o ambientales que no están relacionados con su rentabilidad, Friedman cuestionaría esa decisión.

Aplicado al caso de Biogreen, el interrogante sería claro: ¿por qué una empresa debería asumir voluntariamente mayores costos para utilizar insumos más caros o envases sustentables?

Desde una interpretación estricta de Friedman, esas decisiones solo estarían justificadas si generan un beneficio económico para la empresa. Si los consumidores valoran los productos sustentables y esto permite aumentar las ventas, fortalecer la marca o mejorar la rentabilidad futura, entonces la decisión puede justificarse económicamente. Pero si simplemente implica reducir las ganancias para alcanzar un objetivo ambiental, Friedman consideraría que la empresa está utilizando recursos que pertenecen a sus accionistas para perseguir una finalidad diferente.

Esta postura puede parecer distante de la filosofía de las empresas B, pero plantea una pregunta que sigue siendo relevante, una empresa sustentable también necesita ser económicamente viable.

Una organización puede tener excelentes intenciones ambientales, pero si no consigue generar ingresos suficientes para sostener sus operaciones, pagar salarios, invertir y continuar desarrollándose, su modelo difícilmente pueda mantenerse en el tiempo.

Existe una idea alternativa que resulta especialmente interesante para analizar a Biogreen: la propuesta de creación de valor compartido de Michael Porter y Mark Kramer. Ellos sostienen que las empresas no necesariamente deben elegir entre generar beneficios económicos o solucionar problemas sociales. Por el contrario, pueden encontrar oportunidades de negocio precisamente en esos problemas.

La preocupación ambiental de los consumidores puede ser entendida como una necesidad del mercado. A partir de ella, una empresa puede desarrollar productos diferentes, generar innovación y construir una propuesta de valor capaz de distinguirse de la competencia.

Porter y Kramer identifican tres formas principales de crear valor compartido: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad dentro de la cadena de valor y contribuir al desarrollo de los entornos donde opera la empresa.

En el caso de Biogreen, la primera de estas dimensiones resulta particularmente evidente. La empresa toma una preocupación ambiental (el impacto de los productos químicos y sus residuos) y la transforma en parte de su propuesta comercial.

Pero también aparece la segunda dimensión. Las decisiones relacionadas con materias primas, envases y procesos productivos pueden generar costos adicionales, aunque también pueden convertirse en oportunidades de innovación y eficiencia. El desafío consiste en lograr que la sustentabilidad no sea solamente un requisito costoso, sino un elemento que progresivamente mejore la productividad y la competitividad.

El planteo de Porter y Kramer no supone que exista una solución inmediata. Crear valor compartido requiere modificar la forma en que la empresa piensa sus productos, sus procesos y su relación con el mercado. Pero justamente allí puede encontrarse una ventaja de largo plazo.

El caso de Biogreen permite observar cómo una filosofía empresarial puede transformarse en una herramienta estratégica.

Si la sustentabilidad estuviera limitada a una campaña publicitaria, podría ser relativamente sencillo para un competidor copiarla. En cambio, cuando se encuentra incorporada a la selección de proveedores, las materias primas, los productos, los envases, los procesos y la identidad de la marca, se convierte en algo mucho más difícil de reproducir.

Ese es uno de los aspectos más interesantes de las empresas B. La sustentabilidad deja de ser una característica adicional y pasa a formar parte de la identidad de la organización.

Esto también explica por qué puede constituir una ventaja competitiva. Una empresa no compite únicamente por precio. También puede competir por confianza, reputación, innovación, calidad y valores.

El desafío está en encontrar el equilibrio. Si los costos adicionales son demasiado elevados y el consumidor no reconoce el valor agregado, la filosofía puede convertirse en una limitación. Si, en cambio, la empresa logra transformar esa filosofía en una propuesta que el mercado valora, la sustentabilidad puede convertirse en una fuente de diferenciación difícil de imitar.

El caso de Biogreen muestra que discutir sobre responsabilidad social empresarial no significa simplemente preguntarse si una empresa debe cuidar el ambiente. La discusión es bastante más amplia. En el fondo, se trata de definir qué entendemos por éxito empresarial.

Para Friedman, la rentabilidad constituye el objetivo central y las decisiones sociales o ambientales deben justificarse dentro de esa lógica. Para Porter y Kramer, en cambio, existe la posibilidad de rede-

finir el propio concepto de éxito: una empresa puede generar valor económico mientras contribuye a resolver necesidades sociales y ambientales.

Biogreen se encuentra más cerca de esta segunda visión. Su filosofía implica aceptar determinados costos y desafíos para construir un modelo de negocio basado en la sustentabilidad. Pero eso no significa que la rentabilidad deje de ser importante. Al contrario, la empresa necesita convertir ese compromiso en una propuesta económicamente sostenible.

Por eso, el caso resulta interesante precisamente porque no ofrece una solución perfecta. Muestra una tensión real entre costos y beneficios, entre convicción y mercado, entre impacto ambiental y rentabilidad.

## Conclusiones

La sustentabilidad puede ayudar a una empresa a diferenciarse, construir reputación y generar nuevas oportunidades, pero no elimina las reglas básicas de la competencia. Las empresas B también necesitan vender, innovar, controlar sus costos y adaptarse a las necesidades de sus clientes.

En definitiva, el desafío no consiste simplemente en elegir entre hacer negocios o cuidar el ambiente. El verdadero desafío consiste en encontrar modelos capaces de hacer ambas cosas de manera sostenible.

La experiencia de Biogreen demuestra que es posible convertir una filosofía ambiental en parte central de una estrategia empresarial. Al mismo tiempo, recuerda que esa decisión tiene un costo y exige esfuerzo, innovación y una mirada de largo plazo.

Quizás allí se encuentre el principal aporte de las empresas B al debate empresarial actual: demostrar que la sustentabilidad puede ser algo más que una obligación o una herramienta de comunicación. Puede convertirse en una forma diferente de entender el negocio, donde generar valor para la empresa y generar valor para la sociedad no sean necesariamente caminos opuestos.

## Referencias bibliográficas

- Biogreen. (2026). *Nos recertificamos como B*. Recuperado de <https://biogreen.com.ar/recertificacion-empresa-b/>
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Naciones Unidas. (s. f.). *Ecoimpostura: Las engañosas tácticas que se esconden tras las declaraciones medioambientales*. Recuperado de <https://www.un.org/es/climatechange/science/climate-issues/greenwashing>

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (s. f.) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>

Sistema B. (2026). *Requisitos para la certificación de Empresa B* [Folleto]. Recuperado de <https://www.sistemab.org/requisitos-para-ser-empresa-b/>



# Transformación digital e inteligencia artificial en la logística de las pymes

## Desafíos para la competitividad y el empleo en el Conurbano Bonaerense



*Ricardo Luis González\**

### Resumen

La transformación digital y el desarrollo de la inteligencia artificial están modificando los modelos de gestión, planificación y toma de decisiones de las organizaciones. En el sector logístico, estos cambios adquieren particular relevancia frente al crecimiento del comercio electrónico, las nuevas exigencias de los consumidores y la necesidad de reducir costos, optimizar recorridos y mejorar la trazabilidad. Sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas, la incorporación tecnológica presenta desafíos relacionados con la inversión, la infraestructura digital, la disponibilidad de información y las competencias laborales.

El presente artículo analiza las oportunidades y limitaciones de la transformación digital y la inteligencia artificial para las pymes vinculadas con actividades logísticas en el Conurbano Bonaerense. Desde una perspectiva económica y administrativa, se examina su potencial para incrementar productividad y competitividad mediante planificación inteligente de rutas, análisis de datos, gestión de inventarios y automatización de procesos. Asimismo, se analiza su incidencia sobre el empleo, sosteniendo que la

\* Estudiante avanzado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ). Gerente de Logística de Dabru Logística y Distribución (pyme familiar). Cuenta con más de veinte años de experiencia profesional en el sector logístico, con trayectoria en gestión de operaciones, transporte, distribución y administración logística. Contacto: dabrulyd@gmail.com.

transformación tecnológica requiere políticas de capacitación y reconversión que permitan complementar innovación, productividad y desarrollo del capital humano.

**Palabras clave:** inteligencia artificial - logística - pymes - transformación digital - competitividad

## Introducción

La logística constituye una actividad estratégica para el funcionamiento de las economías contemporáneas. Su relevancia excede el traslado físico de mercancías, dado que comprende procesos relacionados con almacenamiento, administración de inventarios, preparación de pedidos, planificación del transporte, distribución y control de los flujos de información asociados a cada operación.

El crecimiento del comercio electrónico y la transformación de los hábitos de consumo incrementaron las exigencias sobre estos sistemas. Los consumidores demandan entregas rápidas, trazabilidad y previsibilidad, mientras que las organizaciones necesitan controlar costos, utilizar eficientemente sus recursos y responder a volúmenes de demanda variables.

En Argentina, esta transformación puede observarse en la evolución reciente del comercio electrónico. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2025), el *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2025* informó 253 millones de órdenes de compra y 645 millones de unidades vendidas. El AMBA encabezó la facturación por regiones. Cada transacción digital que involucra un producto físico genera posteriormente necesidades de almacenamiento, preparación, transporte y entrega. De esta manera, la expansión del comercio electrónico transforma simultáneamente la actividad comercial y la organización logística.

Este fenómeno presenta desafíos particulares para las pymes. Estas participan en las cadenas logísticas como productoras, comercializadoras, distribuidoras, transportistas y prestadoras de servicios, pero no cuentan necesariamente con las mismas capacidades financieras y tecnológicas que las grandes empresas. La transformación digital puede contribuir a reducir algunas de estas diferencias mediante sistemas de gestión, trazabilidad, análisis de datos y planificación. Sin embargo, la incorporación tecnológica no garantiza automáticamente mayores niveles de productividad.

En consecuencia, el problema central de este trabajo consiste en analizar en qué condiciones económicas, organizacionales y laborales las herramientas digitales y la inteligencia artificial pueden producir mejoras reales en las pymes logísticas. El interrogante que orienta el análisis es ¿de qué manera la incorporación de herramientas digitales y de inteligencia artificial puede contribuir a mejorar la competitividad de las pymes vinculadas con la actividad logística en el Conurbano Bonaerense y cuáles son sus principales implicancias para la organización del trabajo y el desarrollo de nuevas competencias laborales?

El objetivo general consiste en analizar el impacto potencial de la transformación digital y la incorporación de inteligencia artificial en la gestión logística de las pymes del Conurbano Bonaerense, considerando sus efectos sobre productividad, competitividad, toma de decisiones y transformación de las competencias laborales.

## **Transformación digital y logística 4.0**

La evolución de la logística durante las últimas décadas muestra una transición desde actividades predominantemente operativas hacia sistemas integrados de planificación, coordinación y control. La digitalización permite registrar acontecimientos operativos, integrar información y construir indicadores relacionados con inventarios, pedidos, recorridos, tiempos y costos.

Valdés Figueroa y Pérez (2020) señalan que la transformación digital de la logística puede favorecer cadenas más fluidas, seguras y resilientes, incrementando las posibilidades de trazabilidad y coordinación. Dentro de este proceso aparece el concepto de logística 4.0, relacionado con la incorporación de internet de las cosas, computación en la nube, análisis de datos, automatización, sensores, inteligencia artificial y aprendizaje automático.

La importancia de estas tecnologías no reside únicamente en su disponibilidad, sino en la posibilidad de integrar información procedente de diferentes componentes de la cadena logística. Los sistemas ERP permiten relacionar áreas como compras, ventas, administración, inventarios y distribución. Los WMS administran operaciones vinculadas con almacenamiento y preparación de pedidos, mientras que los TMS facilitan la planificación y administración del transporte.

Esta infraestructura informacional resulta fundamental para incorporar posteriormente herramientas de inteligencia artificial. Una organización que no registra adecuadamente sus operaciones difícilmente pueda aprovechar modelos predictivos confiables. La transformación digital debería concebirse, entonces, como un proceso progresivo: registrar, integrar, analizar, predecir y automatizar constituyen diferentes niveles de madurez tecnológica.

## **Comercio electrónico y territorio logístico**

La digitalización no ocurre independientemente del territorio. Infraestructura vial, densidad poblacional, localización de clientes, concentración industrial, congestión y accesibilidad condicionan las posibilidades reales de optimización. Esta relación adquiere especial relevancia en el Conurbano Bonaerense y el AMBA debido a la concentración de población y actividad económica.

Los datos de CACE (2025) muestran la magnitud alcanzada por el comercio electrónico argentino y permiten comprender la presión que este crecimiento ejerce sobre almacenamiento, preparación de pedidos, transporte y distribución de última milla. La velocidad de entrega se transforma progresiva-

mente en un atributo competitivo y obliga a coordinar recursos en ventanas temporales cada vez más exigentes.

Para las pymes logísticas, este escenario produce una dificultad adicional: la distancia física no representa necesariamente el costo real de distribución. Dos destinos separados por pocos kilómetros pueden presentar tiempos operativos diferentes debido a congestión, horarios, condiciones de acceso, estacionamiento o descarga.

Por ello, determinar costos exclusivamente mediante kilómetros recorridos puede omitir variables significativas como tiempos de espera, utilización de la unidad, consumo, entregas fallidas y retornos sin carga. La transformación digital permite incorporar progresivamente estas variables dentro de los sistemas de planificación y construir una visión más precisa del costo integral de la distribución.

La actualidad del corredor norte del Conurbano ofrece, además, un ejemplo concreto de esta dinámica. En junio de 2026 se informó la apertura de un nuevo centro logístico en Don Torcuato, partido de Tigre, con 11.000 m<sup>2</sup> y capacidad declarada para procesar hasta 1,5 millones de paquetes mensuales. La inversión fue presentada como parte de una estrategia de ampliación de capacidad, aceleración de entregas y fortalecimiento de la red de distribución en la Zona Norte del AMBA, con una proyección cercana a novecientos empleos directos e indirectos (Loustalot, 2026). Como evidencia coyuntural, el caso muestra que la expansión del comercio electrónico se traduce en inversiones físicas, reorganización territorial de la distribución y nuevas demandas de capacidad operativa.

## **Inteligencia artificial aplicada a la logística**

La inteligencia artificial amplía las posibilidades de la digitalización mediante herramientas capaces de identificar patrones, generar predicciones y asistir determinados procesos de decisión. La literatura especializada identifica aplicaciones relacionadas con pronósticos de demanda, administración de inventarios, evaluación de riesgos, optimización del transporte y automatización de procesos (Toorajipour, Sohrabpour, Nazarpour, Oghazi y Fischl, 2021).

Una de las aplicaciones de mayor potencial para las pymes se encuentra en la planificación de rutas. La construcción de recorridos implica combinar ubicación de destinos, capacidad de vehículos, volumen de carga, prioridades, ventanas horarias y condiciones de circulación. Cuando aumenta la cantidad de pedidos, también crece significativamente el número de combinaciones posibles. Los sistemas de optimización pueden analizar múltiples alternativas y proponer secuencias destinadas a disminuir distancias, tiempos o costos.

La información histórica puede mejorar estas decisiones. Si determinados destinos presentan regularmente mayores tiempos de descarga o ciertas franjas horarias registran demoras, esos patrones pueden incorporarse a planificaciones futuras. Asimismo, la reducción de kilómetros improductivos puede tener efectos económicos relevantes para pequeñas flotas, ya que un vehículo que retorna vacío consume combustible, tiempo y capacidad operativa sin generar ingresos asociados al trayecto.

Otra aplicación relevante corresponde a la predicción de demanda. Las variaciones asociadas con estacionalidad, promociones o eventos de comercio electrónico pueden requerir modificaciones temporales de capacidad. Los modelos predictivos pueden contribuir a estimar necesidades de vehículos, almacenamiento y personal.

La gestión de inventarios constituye otro ámbito de aplicación. Los modelos analíticos pueden colaborar en la búsqueda de equilibrios entre faltantes y exceso de existencias, aunque sus resultados dependen directamente de la calidad de los datos. También resulta relevante el mantenimiento predictivo de flotas: registros de kilometraje, consumo, reparaciones y parámetros técnicos pueden contribuir a identificar comportamientos anormales y anticipar intervenciones.

La inteligencia artificial generativa agrega aplicaciones administrativas como apoyo para elaborar reportes, resumir novedades, clasificar información o estructurar procedimientos. No obstante, sus resultados requieren validación humana, especialmente cuando intervienen datos comerciales, información de clientes o decisiones con consecuencias operativas.

Estas aplicaciones muestran que la inteligencia artificial puede convertirse en una herramienta económica y administrativa, además de tecnológica. Su valor no reside en sustituir automáticamente el criterio profesional, sino en ampliar la capacidad de análisis y ofrecer soporte aumentado a la decisión.

## **Datos, indicadores y competitividad**

Para una pyme, la construcción de información confiable puede resultar incluso más importante que la incorporación inmediata de sistemas sofisticados. Indicadores como costo por entrega, costo por kilómetro, kilómetros sin carga, utilización de capacidad, entregas dentro del plazo comprometido, entregas fallidas, consumo de combustible, rotación de inventario y disponibilidad de vehículos permiten convertir la actividad cotidiana en información para la gestión.

Una empresa que mide sistemáticamente sus operaciones puede detectar problemas anteriormente invisibles. Los kilómetros improductivos constituyen un ejemplo. Un vehículo que retorna vacío consume combustible y capacidad operativa sin generar ingresos asociados al trayecto. Reducir esos movimientos puede producir efectos acumulativos importantes.

La tecnología debería evaluarse precisamente mediante estos resultados. Una inversión digital genera valor cuando permite reducir costos, incrementar productividad, disminuir errores o mejorar el servicio. Digitalizar sin definir previamente el problema puede, simplemente, trasladar una ineficiencia existente hacia una plataforma tecnológica.

Jung y Katz (2026), en un estudio de CEPAL sobre el impacto económico de la inteligencia artificial en América Latina, destacan que el aprovechamiento de estas tecnologías se encuentra condicionado por factores como la inversión y las capacidades laborales. Esta advertencia es especialmente relevante

para las pymes: la disponibilidad de una herramienta no implica que exista capacidad organizacional para utilizarla productivamente.

Por esta razón, las pymes deberían avanzar mediante estrategias proporcionales a sus necesidades y capacidades, evaluando cada incorporación tecnológica en función de objetivos e indicadores concretos.

La coyuntura de 2026 refuerza la necesidad de medir el costo integral y no solamente el combustible o los kilómetros. En abril, el Índice de Costos Logísticos Nacionales de CEDOL (2026) registró una variación mensual de 5,85% para operaciones sin transporte y de 2,44% para operaciones con transporte; en paralelo, AECAUM informó una incidencia de 4,42% en última milla. Entre los componentes que explicaron la presión se destacaron mano de obra e insumos operativos (Infobae Movant, 2026a). Estos datos ilustran que la competitividad logística depende de una estructura de costos multidimensional, particularmente relevante para pymes con márgenes y capacidad financiera limitados.

## **Inteligencia artificial y transformación del trabajo**

La incorporación de inteligencia artificial reabre el debate acerca de la relación entre innovación tecnológica y empleo. Sin embargo, identificar tareas susceptibles de automatización no significa necesariamente que una ocupación completa pueda desaparecer.

Gmyrek et al (2025), en un estudio conjunto de la Organización Internacional del Trabajo y NASK, estiman que uno de cada cuatro empleos en el mundo presenta algún grado de exposición a la inteligencia artificial generativa y sostienen que, en términos generales, la transformación de las tareas es un resultado más probable que la sustitución completa de los puestos. En logística, esta perspectiva resulta particularmente significativa porque conviven actividades administrativas, analíticas y operativas con diferentes posibilidades de automatización.

Un responsable de tráfico puede utilizar un sistema para generar una propuesta inicial de recorridos y concentrarse posteriormente en validarla, administrar excepciones y coordinar con clientes y conductores. La tecnología modifica así el contenido de determinadas funciones.

Esta transformación incrementa la importancia de nuevas competencias: alfabetización digital, interpretación de indicadores, utilización de sistemas de información, análisis básico de datos y capacidad para evaluar críticamente resultados automatizados. Simultáneamente, mantienen su importancia capacidades como resolución de problemas, comunicación, conocimiento territorial, adaptabilidad y toma de decisiones bajo incertidumbre.

El conocimiento operativo acumulado por los trabajadores constituye un activo organizacional que no debería ser descartado durante la digitalización. Un conductor experimentado puede conocer dificultades recurrentes de acceso; un encargado de depósito puede identificar particularidades de determinados productos y un planificador puede anticipar problemas que un modelo puramente matemático no representa adecuadamente.

La competitividad futura puede depender precisamente de la capacidad para combinar ese conocimiento con nuevas herramientas tecnológicas. Por ello, la capacitación y la reconversión profesional deberían formar parte del proyecto de transformación desde su inicio y no aparecer únicamente como respuesta posterior a la automatización.

## Capacitación, universidad y políticas públicas

La capacitación constituye una condición necesaria para transformar la inversión tecnológica en productividad. Una organización que incorpora sistemas sin preparar adecuadamente a las personas puede generar resistencia, errores y subutilización de las herramientas. En las pymes, este desafío adquiere especial relevancia debido a la menor disponibilidad de estructuras internas especializadas.

Por esta razón, resulta importante la articulación entre empresas, universidades y políticas públicas. Las universidades públicas pueden participar mediante formación, extensión, investigación aplicada, diagnósticos de madurez digital y desarrollo de herramientas adaptadas a las necesidades territoriales. Esta articulación permite, además, que la producción académica se nutra de problemas concretos del entramado productivo local.

Las políticas públicas pueden complementar estos esfuerzos mediante financiamiento, asistencia técnica y programas orientados a disminuir brechas tecnológicas. En Argentina, la Resolución N° 8/2026 de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa creó el Programa KIT 4.0 con el objetivo de promover la transformación digital de las pymes mediante un esquema de cofinanciamiento destinado a la adquisición e implementación de servicios o kits estandarizados de industria 4.0 (Argentina, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2026).

Este tipo de políticas resulta conceptualmente relevante porque reconoce que las empresas presentan distintos puntos de partida. Algunas organizaciones pueden encontrarse preparadas para incorporar herramientas avanzadas; otras necesitan previamente digitalizar registros, mejorar sistemas de gestión o desarrollar capacidades humanas básicas.

Por ello, una estrategia adecuada puede estructurarse bajo una secuencia gradual: medir, integrar, analizar, predecir y automatizar. La transformación tecnológica sostenible no depende de adoptar la herramienta más novedosa, sino de construir capacidades que permitan utilizarla de manera efectiva.

## Discusión

El análisis realizado permite sostener que la transformación digital no debería interpretarse como una competencia por incorporar la mayor cantidad de tecnologías. La pregunta administrativa fundamental debe ser qué problema pretende resolverse y qué resultado permitirá determinar si la herramienta incorporada produjo valor.

Esta perspectiva resulta particularmente importante para las pymes logísticas del Conurbano Bonaerense. Las condiciones territoriales generan, simultáneamente, oportunidades y dificultades. La concentración de consumidores permite consolidar operaciones, mientras que la congestión, accesibilidad y heterogeneidad urbana incrementan la complejidad de la distribución.

La inteligencia artificial puede contribuir mediante modelos capaces de procesar información histórica y operativa. Sin embargo, sus recomendaciones deben complementarse con conocimiento territorial y supervisión humana. La incorporación responsable de estas herramientas requiere, al menos, responder cuatro interrogantes: qué problema se pretende resolver, qué información necesita el sistema, qué indicador permitirá evaluar su utilidad y quién será responsable de validar sus recomendaciones.

La existencia de una recomendación algorítmica no elimina la responsabilidad administrativa. Los sistemas pueden producir errores o recomendaciones incompatibles con circunstancias que no se encuentran adecuadamente representadas en los datos. La inteligencia artificial debería concebirse, entonces, como un instrumento de soporte aumentado a la decisión.

En este marco, la transformación digital de una pyme logística puede pensarse como una trayectoria de madurez organizacional. El primer paso no necesariamente consiste en comprar inteligencia artificial, sino en registrar de manera consistente costos, recorridos, consumos, tiempos, incidencias e inventarios. Sobre esa base pueden construirse indicadores, integrar sistemas y, posteriormente, incorporar modelos predictivos.

Esta perspectiva permite vincular innovación con racionalidad económica. La tecnología deja de ser un fin en sí mismo y pasa a ser un recurso para mejorar productividad, calidad, capacidad de respuesta y aprendizaje organizacional.

La coyuntura sectorial argentina también muestra que digitalización, comercio electrónico e inteligencia artificial están comenzando a converger en la gestión cotidiana. En abril de 2026, el presidente de CACE señaló que el canal electrónico representaba alrededor del 25% de la facturación de las empresas con operación mixta relevadas y destacó que la inteligencia artificial estaba siendo utilizada para eficientizar procesos y mejorar la experiencia del usuario (Infobae Movant, 2026b). Esta evidencia periodística no reemplaza la literatura académica utilizada en este trabajo, pero permite contextualizar cómo los fenómenos analizados ya forman parte de la agenda empresarial argentina.

## Conclusiones

La transformación digital y la inteligencia artificial están modificando progresivamente la manera en que las organizaciones planifican, ejecutan y controlan sus operaciones logísticas.

Para las pymes del Conurbano Bonaerense, estas tecnologías ofrecen oportunidades para optimizar recorridos, analizar costos, administrar inventarios, anticipar demanda y mejorar la utilización de los recursos. Sin embargo, la tecnología no produce estos resultados automáticamente. Su efectividad

depende de la calidad de la información, la madurez de los procesos, las posibilidades económicas de la organización y las competencias de las personas encargadas de utilizarla.

La primera conclusión de este trabajo es que la transformación digital debe comenzar por los problemas de gestión y no por la tecnología disponible. La segunda refiere a la gradualidad: las pequeñas organizaciones no necesitan reproducir inmediatamente los sistemas tecnológicos utilizados por grandes corporaciones. Pueden comenzar construyendo información confiable y avanzar, posteriormente, hacia integración, análisis predictivo y automatización.

La tercera conclusión corresponde al empleo. La inteligencia artificial puede automatizar tareas, pero la transformación de las funciones laborales constituye un fenómeno más complejo que la simple sustitución de trabajadores. Capacitación, reconversión profesional y aprendizaje continuo resultan, por lo tanto, componentes esenciales.

Finalmente, la transformación digital posee una dimensión territorial e institucional. Empresas, universidades y políticas públicas pueden actuar conjuntamente para disminuir brechas tecnológicas y desarrollar capacidades.

El futuro de la logística no será exclusivamente tecnológico ni exclusivamente humano. La ventaja competitiva estará asociada con la capacidad de las organizaciones para integrar tecnología, información, conocimiento territorial y capital humano dentro de nuevas formas de gestión.

## Referencias bibliográficas

- Argentina, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2026). Resolución N° 8/2026. Programa KIT 4.0.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2025). *Estudio Anual de CACE 2025: el eCommerce como canal estructural del consumo argentino*. Buenos Aires: CACE.
- Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., Rosłaniec, K. y Troszyński, M. (2025). *Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. ILO Working Paper 140*. Ginebra: International Labour Organization, p. 72. Recuperado de <https://doi.org/10.54394/HETP0387>
- Infobae Movant. (6 de mayo de 2026a). Los costos logísticos sin transporte aceleran en abril y la última milla mantiene presión operativa. *Infobae*.
- Infobae Movant. (9 de abril de 2026b). El gran crecimiento del e-commerce pone a la logística en el centro de la estrategia comercial. *Infobae*.
- Jung, J. y Katz, R. L. (2026). *Impacto económico de la inteligencia artificial en América Latina: transformación tecnológica y rezago en materia de inversión y capacidades laborales (LC/TS.2025/37/Rev.2)*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Loustalot, L. (4 de junio de 2026). Mercado Libre abrió un centro logístico en Don Torcuato y confirmó que generará 900 empleos. *Infobae*.

- Toorajipour, R.; Sohrabpour, V.; Nazarpour, A.; Oghazi, P. y Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 122, 502–517. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.009
- Valdés Figueroa, L. y Pérez, G. (2020). Digital transformation in Latin American and Caribbean logistics. *FAL Bulletin* 381. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de <https://hdl.handle.net/11362/46177>