

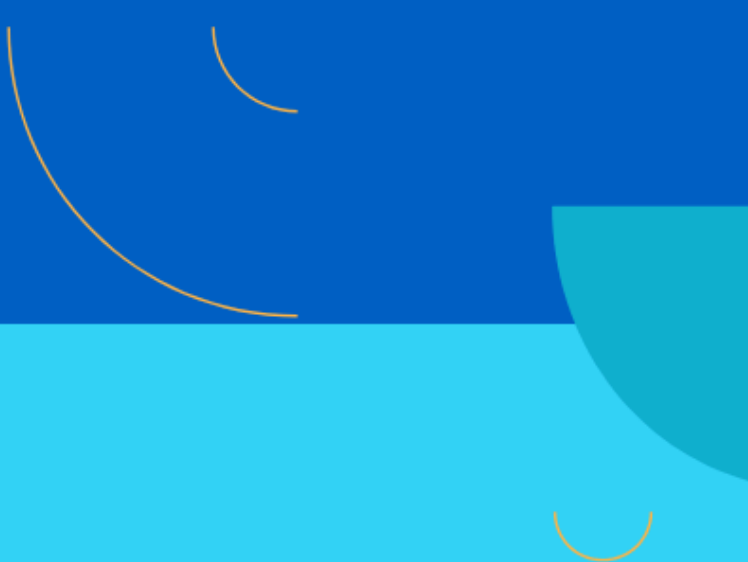


Observatorio de las Elites

Informe de Investigación N° 20

Jugador en todos los frentes. Poder estructural e instrumental del Grupo Techint durante el gobierno de Milei (2023-2026)

Ana Castellani
Marina Dossi y
Julia Gentile



**OBSERVATORIO
DE LAS ELITES**
CITRA UMET-CONICET



INTRODUCCIÓN

La acción política de los grandes grupos económicos es un objeto de estudio tan relevante como difícil de aprehender empíricamente. Aunque los conglomerados empresarios no participan de la competencia electoral ni ocupan posiciones de representación parlamentaria, su capacidad para incidir en la formulación e implementación de políticas públicas es insoslayable. Esa capacidad, sin embargo, no reconoce una fuente única ni se canaliza por un solo mecanismo. En parte deriva de la posición que las grandes empresas ocupan en la estructura económica y de la dependencia que el desempeño macroeconómico guarda respecto de sus decisiones de inversión. En parte, también, de las estrategias deliberadas que despliegan para acceder a quienes toman las decisiones públicas e influir sobre sus orientaciones. Esa doble raíz es la que la literatura sobre poder empresarial conceptualiza como poder estructural y poder instrumental.

En efecto, según Fairfield (2015) el *poder estructural* deriva de la posición que las empresas ocupan en la economía: dado que el desempeño económico —y, con él, la suerte de los gobiernos— depende de las decisiones privadas de inversión, producción y empleo, los decisores públicos tienden a anticipar las reacciones del capital aun cuando estas no lleguen a formularse como una amenaza explícita. Su intensidad depende, entre otros factores, de la movilidad del capital y de las alternativas de que disponga el Estado. El *poder instrumental*, en cambio, se origina en la acción política deliberada y descansa en dos tipos de recursos: por un lado, las relaciones con los decisores públicos, entre las que se cuentan los vínculos partidarios, la consulta institucionalizada, los lazos informales y el reclutamiento de cuadros empresarios para ocupar cargos de gobierno; por otro, los recursos propios de los actores, como la cohesión y la organización colectiva, la pericia técnica, el dinero y el acceso a los medios. Ambas fuentes no son excluyentes: pueden reforzarse mutuamente, y su peso relativo varía según los sectores y las coyunturas.

A partir de esta clave, el presente informe se pregunta cómo se despliega el poder del Grupo Techint durante el gobierno de Javier Milei (2023-2026) en sus dos dimensiones —la económico-estructural y la político-instrumental— y de

qué modo ambas se articulan. Más específicamente, interesa responder tres interrogantes. ¿Sobre qué bases históricas, productivas y societarias se asienta la posición estructural del grupo? ¿A través de qué canales organizativos y de qué cuadros traduce esa posición en capacidad de incidencia sobre las decisiones públicas? ¿Y qué riesgos para la autonomía de la decisión estatal se derivan de esa articulación bajo un gobierno que hizo de la desregulación y la apertura económica sus ejes programáticos?

Este último interrogante remite a una segunda clave de lectura, centrada en los mecanismos de articulación entre elites económicas y elites políticas y en sus consecuencias sobre la calidad de la acción estatal (Castellani, 2018). El primero de esos mecanismos es el *lobby* empresarial, que puede ejercerse de manera directa, a través de gerentes de relaciones institucionales de las propias firmas; de manera indirecta, mediante consultoras o lobistas profesionales; o de manera colectiva, por medio de cámaras y asociaciones gremiales empresarias. El segundo es la llamada *puerta giratoria*, esto es, el paso de personas por altos cargos del sector público y del privado en distintos momentos de sus trayectorias, ya sea desde la empresa hacia el Estado (puerta giratoria de entrada), desde el Estado hacia la empresa (de salida) o de manera alternada y reiterada (recurrente). Desde el punto de vista jurídico, ambos fenómenos se inscriben en el campo de los conflictos de intereses, que pueden ser explícitos, aparentes o potenciales. Desde el punto de vista sociológico, se asocian al riesgo de *captura de la decisión estatal*, entendida como la pérdida de autonomía del Estado para formular e implementar políticas públicas. Esa captura puede asumir dos formas: la *captura regulatoria*, cuando los sectores sensibles a la regulación toman el control de las instancias de decisión de manera directa —mediante la puerta giratoria de entrada— o indirecta —mediante el lobby—, y la *captura cultural*, más difusa, que se produce cuando las funcionarias y los funcionarios comparten con el sector que deben regular un mismo conjunto de creencias y visiones.

Conviene precisar el alcance de esta segunda clave. El informe no se propone determinar si se produjo una captura consumada de alguna decisión en particular, algo que exigiría reconstruir procesos decisorios específicos y que excede su objetivo. Lo que procura, en cambio, es identificar las condiciones

estructurales que elevan ese riesgo: dónde se superponen los intereses del grupo con las funciones de quienes, provenientes de él, ocupan posiciones de decisión pública; bajo qué régimen de incompatibilidades lo hacen; y qué tipo de justificación acompaña su incorporación. Los argumentos que suelen esgrimirse para legitimar la llegada de cuadros empresarios a la gestión pública —la pericia, la eficiencia y la modernización (Castellani, 2018)— resultan, en este sentido, tan relevantes como las designaciones mismas.

El estudio de estas cuestiones reviste una doble relevancia. En el plano académico, permite avanzar sobre una agenda de investigación que, en la sociología de las elites y en la economía política, ha mostrado que el poder de los grandes grupos económicos no se agota en su peso estructural, sino que se ejerce también a través de mecanismos concretos y observables: la representación corporativa y la circulación de cuadros entre el sector privado y el público. Analizar estos mecanismos en un caso específico y en una coyuntura de transformación profunda de las reglas de juego económicas contribuye a precisar en qué condiciones la influencia empresaria se fortalece, se reconfigura o encuentra límites. En el plano social, la cuestión remite directamente a la calidad de la democracia: cuando actores que no rinden cuentas ante la ciudadanía inciden de manera sostenida sobre decisiones de alcance colectivo, conocer cómo lo hacen se vuelve una condición para el debate público informado, para el diseño de reglas que regulen los conflictos de interés y para la evaluación de la autonomía estatal frente a intereses particulares.

La elección del caso se fundamenta en la centralidad del grupo dentro de la estructura económica nacional. Techint constituye el núcleo del principal conglomerado siderúrgico del país y cuenta con una trayectoria de casi ocho décadas en la Argentina, configurada en estrecha vinculación con el Estado. Su reciente desplazamiento hacia los hidrocarburos no convencionales de Vaca Muerta, donde la empresa con control estatal YPF es el actor dominante, vuelve especialmente visible la intersección entre su posición económica y su presencia en ámbitos de decisión pública. Interesa, por tanto, indagar qué modalidades adoptó ese vínculo bajo un gobierno que proclamó el repliegue

del Estado, y en qué medida se tradujo en capacidad efectiva de influencia, en tensiones con el poder político o en una combinación de ambas.

Con ese propósito, el análisis se organiza en tres dimensiones. La primera reconstruye las bases del poder estructural del grupo: su trayectoria histórica junto al Estado, su escala y su diversificación productiva, y una arquitectura societaria transnacional que amplía sus márgenes de maniobra frente a las regulaciones nacionales. La segunda examina una de las vertientes de su poder instrumental, la organizativa: la red de posiciones que ocupa en las asociaciones gremiales empresarias, desde las entidades de cúpula hasta las cámaras de cada rama de actividad. La tercera analiza la vertiente relacional de ese poder instrumental: la incorporación de directivos y ex directivos del grupo a cargos en la administración pública nacional y en las empresas energéticas bajo control estatal, y los riesgos de captura que de ella se derivan. Como se verá, las dimensiones no son compartimentos estancos: en Vaca Muerta, la posición estructural del grupo y su presencia en la conducción de su principal contraparte convergen en un mismo espacio.

La base empírica combina diversas fuentes. Para la caracterización del grupo se utilizaron sus estados contables, su información institucional y estudios recientes sobre su estructura de propiedad y sus prácticas financieras (Duarte, 2025; García Zanotti, 2025). Para la inserción corporativa se relevaron las nóminas de autoridades y los padrones de socios publicados por cada entidad entre septiembre de 2025 y septiembre de 2026. Para la presencia en el Estado se reconstruyeron las trayectorias de once directivos y ex directivos del grupo designados entre diciembre de 2023 y julio de 2026; las designaciones se verificaron en el Boletín Oficial y, en el caso de YPF, en sus presentaciones a la Comisión Nacional de Valores (CNV) y a la Securities and Exchange Commission (SEC). Estas fuentes se completaron con prensa especializada y generalista. El análisis de los posicionamientos públicos del grupo y de las entidades en las que participa frente al proceso de reforma económica será objeto de un trabajo posterior.

El informe se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se presenta al grupo, su historia y su arquitectura societaria. En segundo lugar, se describe su red de influencia en cámaras y corporaciones empresarias. En tercer lugar, se

analiza la llegada de sus cuadros gerenciales al gabinete nacional y a las empresas energéticas bajo control estatal. Finalmente, se presentan las conclusiones, que retoman los hallazgos a la luz de la distinción entre poder estructural e instrumental y de los riesgos de captura de la decisión pública.

2. El grupo: una trayectoria construida junto al Estado

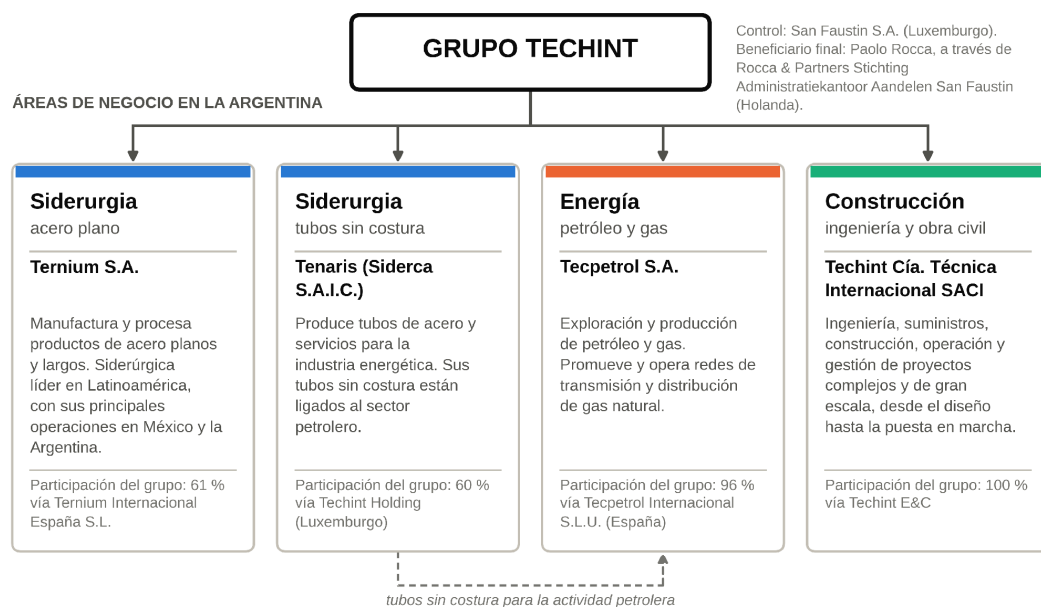
El grupo Techint es el emporio siderúrgico de la familia Rocca y tiene su origen en Italia, donde Agostino Rocca producía acero bajo el régimen de Mussolini. En 1945 fundó Techint, y su despliegue italiano se apoyó en los institutos estatales que promovían la industria. En 1947 llegó a la Argentina gracias a su vínculo con Guido Di Tella y al respaldo de la banca comercial italiana. Allí fundó Techint Argentina, luego Siderca, núcleo del conglomerado siderúrgico más importante del país y muy ligado a los grandes desarrollos industriales y de infraestructura nacionales (Duarte, 2025).

En sus primeras décadas, el crecimiento del grupo estuvo asociado *en forma subordinada* al Estado, que controlaba SOMISA y Altos Hornos Zapla. Fue una relación de mutua conveniencia: al rédito de Rocca se sumaba la aceleración estatal del desarrollo industrial. A ello se agregaron un mercado interno en expansión, la inversión pública en infraestructura y la protección frente a los productos importados.

Con Roberto Rocca al frente, desde 1978, esa vinculación tomó formas muy concretas: el acuerdo de relleno sanitario con el intendente Cacciatore, la adjudicación del gasoducto Neuquén–Buenos Aires y la estatización de la deuda privada contraída durante la dictadura. El grupo creció, en suma, de la mano de la llamada "patria contratista" (Castellani, 2009). En los años noventa la relación se invirtió: Techint pasó a ser dueño de SOMISA y se quedó con áreas secundarias de extracción petrolera que habían pertenecido a YPF, en el marco de las privatizaciones. En 2001, con la llegada de Paolo Rocca a la dirección, la controlante financiera San Faustin se mudó a Luxemburgo (García Zanotti, 2025).

Hoy el grupo opera en numerosos países, con 89.000 empleados y una facturación anual de 32.900 millones de dólares en 2025, según su propia información institucional. En la Argentina actúa en cuatro áreas de negocio: Ternium (acero plano), Tenaris (tubos sin costura), Tecpetrol (energía y petróleo) y Techint Ingeniería y Construcción (Techint E&C).

Gráfico 1. Organización del Grupo Techint en la Argentina: áreas de negocio y empresas.



Otras unidades del grupo, fuera de sus áreas de negocio en la Argentina: Tenova (soluciones para la industria de los metales y la minería) y Humanitas (red de hospitales en Italia).

Fuente: elaboración propia a partir de estados contables (2023) y Duarte (2025).

El beneficiario final del conglomerado es Paolo Rocca, a través de una fundación radicada en los Países Bajos (Rocca & Partners Stichting Administratiekantoor Aandelen San Faustin). De ella dependen San Faustin y luego Techint Holding, con sede en Luxemburgo, que controla Tenaris, Ternium y Techint E&C. Tecpetrol S.A. cuelga de esa cadena a través de Tecpetrol Internacional S.L.U., radicada en España.

Entre el holding y las empresas industriales se interpone una serie de empresas cáscara, sin actividad productiva pero con un intenso intercambio comercial y financiero formal. Según García Zanotti (2025), estas firmas, radicadas sobre todo en Uruguay, Luxemburgo, Países Bajos, Panamá y

España, están destinadas a eludir y evadir normas tributarias, cambiarias y laborales y a fugar capitales. Catorce cáscaras del grupo integran el conjunto de treinta y cinco firmas uruguayas que facturan 47.000 millones de dólares anuales, el 80% del PBI de ese país.

Dos ejemplos ilustran el mecanismo. El primero es una cadena de préstamos que desciende desde la fundación holandesa hasta Tecpetrol S.A. y retorna como capital más intereses: en 2023 esos pagos equivalieron al 22% de la facturación de la firma y a cuatro veces su ganancia productiva. El segundo son las innovaciones de Tenaris, desarrolladas mediante transferencia tecnológica con centros públicos de investigación argentinos pero patentadas a nombre de una cáscara en los Países Bajos, lo que habilita regalías por 120 millones de dólares anuales.

¿Se trata solo de una ingeniería fiscal? No únicamente. Esta arquitectura también resguarda activos frente a reclamos ambientales, laborales o tributarios. Y, en caso de litigio, garantiza el acceso a tribunales extra jurisdiccionales proclives a defender a las empresas frente a los Estados (Duarte, 2025). La forma societaria es, así, una manera de vincularse con el Estado: cerca para hacer negocios, lejos para rendir cuentas.

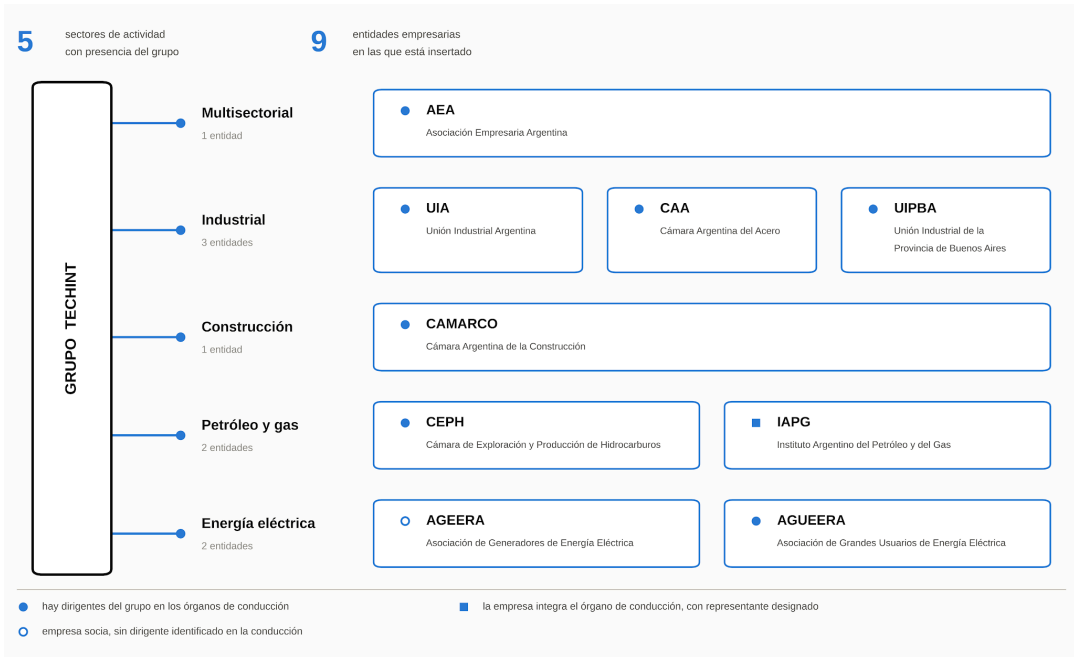
3. Los tentáculos del grupo: redes de influencia en corporaciones y cámaras

La presencia de Techint en un número amplio de cámaras empresarias responde a la doble condición que el grupo reviste: es, a la vez, un actor económico representativo de las ramas de actividad en las que opera y un interlocutor político que procura defender sus intereses ante los sucesivos gobiernos. Su acción política se despliega a través de diversos mecanismos: el lobby directo, ejercido por sus gerencias de relaciones institucionales o de asuntos públicos; el lobby indirecto, mediado por consultoras y agentes especializados; la acción colectiva canalizada a través de cámaras y asociaciones gremiales empresarias; y la denominada puerta giratoria, esto es, la circulación recurrente de directivos entre la empresa y el Estado. En consecuencia, el tránsito de personas entre el grupo, las entidades

empresarias y el aparato estatal no constituye un fenómeno excepcional, sino un rasgo estructural de su modalidad de intervención política.

En el plano corporativo, el grupo participa en la Asociación Empresaria Argentina (AEA), la Unión Industrial Argentina (UIA), la Cámara Argentina del Acero (CAA), la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO), la Cámara de Exploración y Producción de Hidrocarburos (CEPH), la Asociación de Generadores de Energía Eléctrica (AGEERA), la Asociación de Grandes Usuarios de Energía Eléctrica (AGUEERA) y el Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG). Esta distribución no resulta azarosa: obedece a una estrategia de cobertura sectorial orientada a asegurar la representación del grupo en cada una de las áreas productivas en las que desarrolla actividades.

Gráfico 2. Cobertura sectorial de la representación: dónde está el Grupo Techint. El grupo tiene presencia en las corporaciones empresarias de todos los sectores en los que opera, desde la entidad de cúpula multisectorial hasta las cámaras de cada rama; los símbolos distinguen tres modalidades de inserción.



Fuente: elaboración propia sobre nóminas de autoridades y padrones de socios de cada entidad.

La inserción corporativa del grupo puede analizarse en dos niveles: el de las entidades de cúpula, que intervienen sobre la orientación general de la política

económica, y el de las cámaras sectoriales, que representan intereses específicos de cada rama de actividad.

En el primer nivel se destaca la Asociación Empresaria Argentina (AEA), donde Techint tiene presencia directa a través de Paolo Rocca, CEO y *chairman* del grupo. Rocca integra la asociación de manera ininterrumpida desde su fundación en 2002; ejerce la vicepresidencia desde 2021 y, desde diciembre de 2024, forma parte de la Mesa Ejecutiva de ocho miembros que la conduce. A diferencia de las cámaras sectoriales, la agenda de AEA no se centra en los reclamos de una rama en particular, sino en las políticas y reformas generales que enmarcan el conjunto de la actividad económica. En ese ámbito, Rocca comparte la conducción con los propietarios de las principales empresas del país.

También en el nivel de cúpula se ubica la Unión Industrial Argentina (UIA), entidad de tercer grado que nuclea al conjunto de la industria en todo el territorio nacional. Techint ha mantenido una presencia significativa y continua en sus órganos de conducción desde 1989: durante los años noventa, a través de Sergio Einaudi, y desde los años dos mil, a través de Luis Betnaza, posteriormente reemplazado por David Uriburu (Dossi, 2024).

En la actualidad, esa presencia se expresa en dos dirigentes. Alejandro Gentile, directivo de asuntos institucionales del grupo, es vocal del comité ejecutivo de la UIA, preside la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (UIPBA) y se desempeña como secretario de la Cámara Argentina del Acero. Por su parte, David Uriburu, directivo de Ternium Argentina, ocupó una vicepresidencia sectorial y actualmente ejerce la vicepresidencia de desarrollo industrial de la entidad. A ello se suma que el actual presidente de la UIA, Martín Rappallini, accedió a la conducción con el respaldo del grupo. Propietario de Desarrollos Alberdi S.A., Rappallini presidió la UIPBA desde 2018 y había ocupado previamente diversos cargos en la UIA: presidente del departamento PyMI y desarrollo territorial, protesorero, tesorero y vicepresidente regional. Su salida de la UIPBA fue, precisamente, la que habilitó el acceso de Gentile a esa presidencia.

El segundo nivel corresponde a las cámaras sectoriales, donde la presencia del grupo acompaña la diversificación de sus actividades. En la siderurgia, su núcleo histórico, la principal entidad es la Cámara Argentina del Acero (CAA), que se presenta públicamente como "Acero Argentino" y que fue fundada en junio de 1945 como Centro de Industriales Siderúrgicos. La cámara cuenta actualmente con cinco socias —Acerbrag, Acindar (ArcelorMittal), Gerdau Argentina, Tenaris y Ternium Argentina—, dos de las cuales pertenecen a Techint. El peso del grupo es aún mayor en el órgano de conducción: de sus 28 cargos, Ternium aporta ocho y Tenaris seis, de modo que al menos la mitad responde al grupo. La presidencia la ejerce Federico Amos (ArcelorMittal Acindar), mientras que la vicepresidencia primera corresponde a Martín Berardi, director general de Ternium Argentina (ex Siderar), y la segunda a Andrea Previtali, de Tenaris Siderca. Dado que la CAA es a su vez socia de la UIA, Techint ejerce una doble influencia sobre la central industrial: de manera indirecta, a través de la cámara siderúrgica, y de manera directa, mediante Tenaris y Ternium como socias de la UIA.

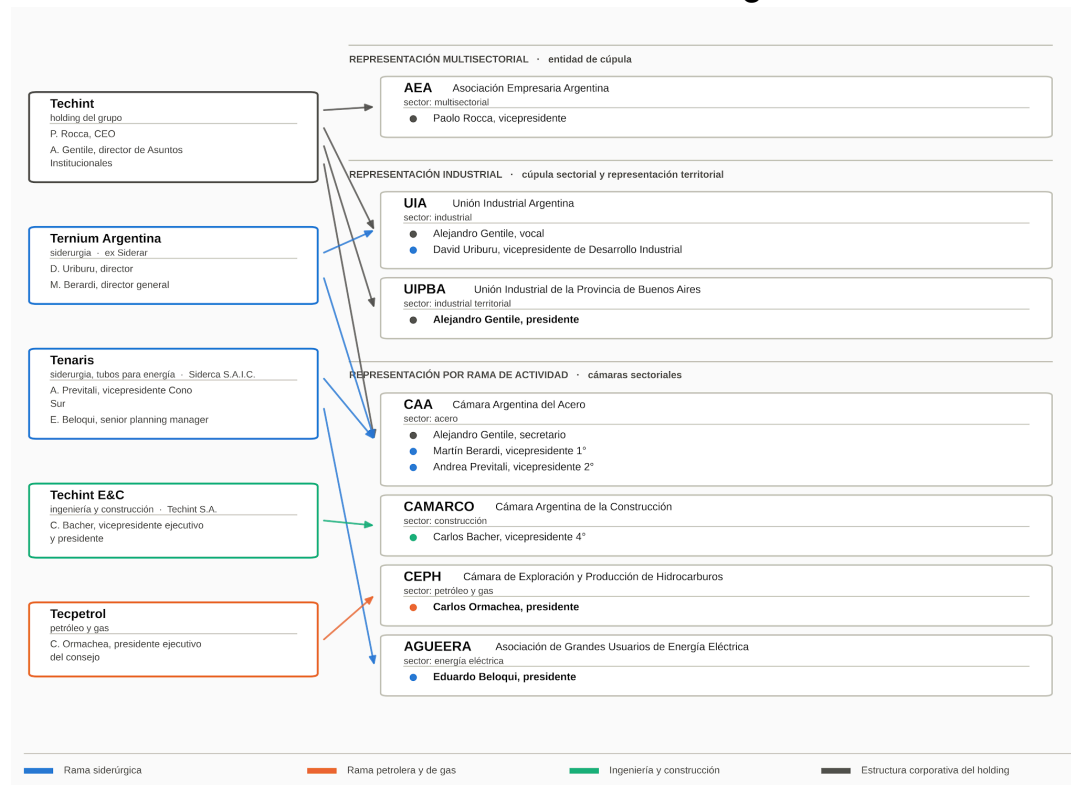
En el sector de la construcción, el grupo está representado en la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO), entidad fundada en 1936, por el ingeniero Carlos Bacher, vicepresidente cuarto del consejo ejecutivo 2024-2026. Bacher integra ese consejo desde 2004 y presidió el Centro Argentino de Ingenieros entre 2012 y 2016. En paralelo, es vicepresidente ejecutivo de Techint Ingeniería y Construcción desde 2003 y presidente de Techint S.A. desde 2012.

La representación en el sector hidrocarburífero presenta mayor complejidad, ya que se encuentra segmentada por eslabón de la cadena productiva y cuenta con una escala provincial propia, particularmente en la Cuenca Neuquina. En el segmento de exploración y producción coexisten dos cámaras. La Cámara de Exploración y Producción de Hidrocarburos (CEPH), fundada en 1961, es la entidad histórica de los productores y actúa como contraparte empresaria en la negociación colectiva con los sindicatos petroleros; desde 2023 la preside Carlos Ormachea, de Tecpetrol, reelegido en 2025. En cambio, en la Cámara Argentina de la Energía (CADE), creada en 2019 por impulso de Pan American Energy e YPF, el grupo no ocupa cargos ejecutivos. Esta

distinción adquirió relevancia en 2024, cuando se hizo público un desplazamiento de YPF, que reforzó su participación en la CADE y redujo su perfil en la CEPH. Cabe señalar que ambas cámaras son socias de la UIA. A ellas se suma el Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG), que no constituye una cámara gremial en sentido estricto, sino un ámbito técnico y de sociabilidad que reúne a unas cuatrocientas empresas del sector. Siderca y Tecpetrol son socias del instituto y ocupan, respectivamente, la vicepresidencia de Fabricación de Equipos y Materiales y una vocalía titular en su comisión directiva (en el IAPG, los cargos se asignan a empresas y no a personas).

Por último, en el sector eléctrico la arquitectura institucional está fijada por norma. El Decreto 1192/92 autorizó la conformación de cuatro asociaciones, una por cada eslabón de la cadena, y les asignó, junto con el Estado, la propiedad de la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico (CAMMESA). Techint participa en dos de ellas: en la Asociación de Generadores de Energía Eléctrica (AGEERA), donde Tenaris/Siderca es socia, y en la Asociación de Grandes Usuarios de Energía Eléctrica (AGUEERA), donde Siderca y Ternium son asociadas y cuya presidencia ejerce Eduardo Beloqui, Senior Planning Manager for Energy de Tenaris.

Gráfico 3. Inserción corporativa del Grupo Techint. Ocho dirigentes del grupo y los diez cargos que ocupan en siete entidades, ordenadas por nivel de representación. Siderar es la denominación anterior de Ternium Argentina S.A.; Siderca S.A.I.C. es la sociedad argentina de Tenaris.



Fuente: elaboración propia a partir de las nóminas de autoridades de cada entidad.

El mapa de participación permite extraer cuatro observaciones principales. En primer lugar, la presencia de Techint no se limita a algunas cámaras, sino que abarca simultáneamente los tres estratos de la representación empresaria. En el nivel multisectorial, a través de la vicepresidencia de Paolo Rocca en AEA; en el nivel industrial, mediante dos cargos en la UIA y la presidencia de la UIPBA; y en el nivel de rama, por medio de cuatro cámaras que se corresponden exactamente con sus cuatro líneas de negocio: acero, construcción, hidrocarburos y energía eléctrica. Además, tres de las siete entidades —UIPBA, CEPH y AGUEERA— son presididas por directivos del grupo. En segundo lugar, se observa una correspondencia jerárquica entre la posición que cada directivo ocupa en la empresa y el nivel de la entidad en la que participa. El CEO se ubica en la cúpula multisectorial; los directores generales y vicepresidentes de las siderúrgicas, en la cámara de rama; y el gerente senior de planeamiento energético, en la asociación de grandes usuarios de energía eléctrica. Esta

distribución no expresa una mera jerarquía de prestigio, sino una lógica funcional: cada ámbito es atendido por un cuadro cuyo rango se ajusta a la naturaleza de las cuestiones que allí se procesan. En tercer lugar, la red cuenta con piezas que cumplen una función de articulación. Alejandro Gentile, director de Asuntos Institucionales del holding, concentra tres de los diez cargos relevados. Se trata de un cuadro cuya inserción principal es de carácter corporativo, es decir, un representante profesionalizado del grupo. La CAA, por su parte, opera como el "living de Techint": al reunir la secretaría y las dos vicepresidencias, constituye el caso en que la inserción del grupo se aproxima más al control del órgano de conducción que a la simple participación. A ello se suma que cada siderúrgica cubre dos frentes institucionales: Ternium ubica a Uriburu en la UIA y a Berardi en la CAA, mientras que Tenaris lo hace con Previtali en la CAA y con Belouqui en AGUEERA. Por último, las modalidades de inserción describen una gradación que va desde la presencia de dirigentes propios en la conducción hasta la simple afiliación, y su distribución no resulta aleatoria. La inserción mediante dirigentes propios se concentra en las ramas en las que el grupo es un actor principal —acero, construcción e hidrocarburos—, en tanto que las formas más débiles aparecen en aquellas en las que Techint participa predominantemente como cliente antes que como productor, como ocurre en el sector eléctrico. AGUEERA constituye la excepción a este patrón: allí el grupo colocó a un dirigente propio y obtuvo la presidencia. Esta excepción resulta significativa, dado que se trata de la asociación que habilita el acceso al directorio de CAMMESA.

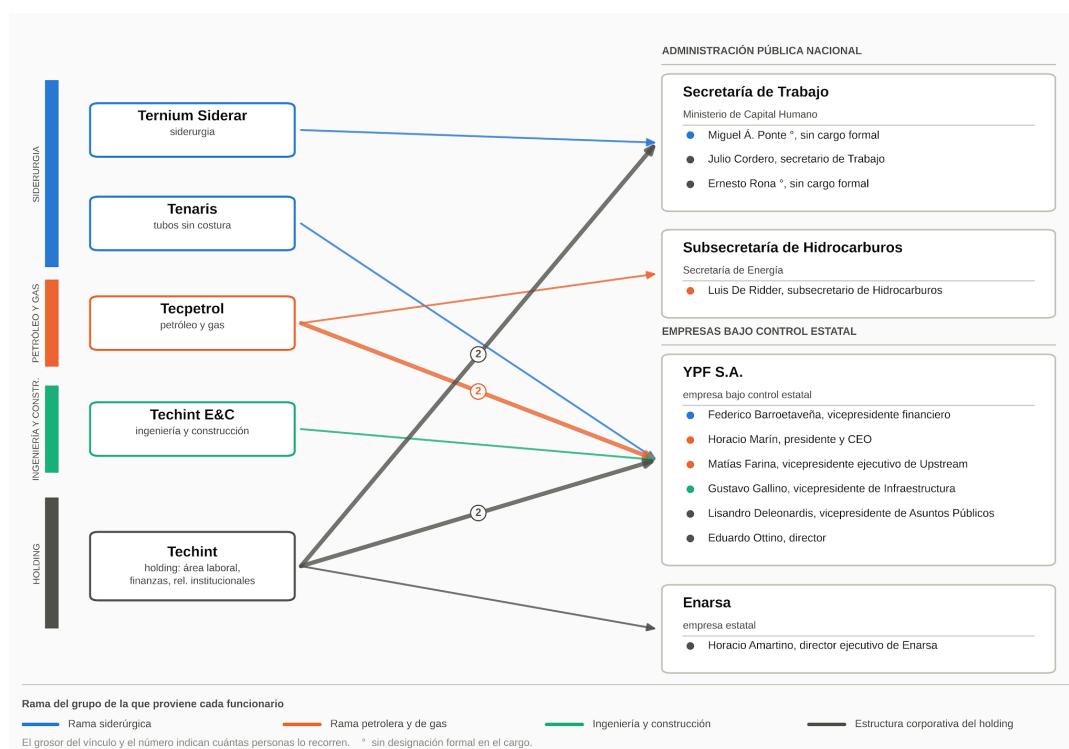
4. De la empresa al Estado: los cuadros de Techint en la gestión Milei

Desde su radicación en el país, Techint ha sostenido vínculos estables con gobiernos de distinto signo político. Esa estrategia de relacionamiento ha perseguido objetivos diversos: asegurar su participación en las grandes obras de infraestructura, acceder a subsidios y transferencias estatales, incidir sobre los precios y las regulaciones de los mercados en los que opera y promover la flexibilización de las relaciones laborales, bajo el supuesto de que ello contribuye a reducir costos y a mejorar la rentabilidad. En la etapa final de la

campana electoral de 2023, Paolo Rocca expresó su respaldo al candidato de La Libertad Avanza en distintos ámbitos empresarios, como las reuniones de AEA y los eventos de ProPymes, y reiteró ese apoyo, ya con Javier Milei en la presidencia, durante la cumbre petrolera CERAWWeek realizada en Houston. A ello se suma que, según declaró el propio grupo, Techint aportó alrededor de 20 millones de dólares a dicha campana a través de la constructora Inurban, lo que lo posicionó como el principal aportante privado.

Este alineamiento inicial tuvo un correlato en la conformación del elenco gubernamental. Entre diciembre de 2023 y julio de 2026, once directivos y ex directivos del grupo ocuparon cargos en la administración pública nacional y en las empresas energéticas bajo control estatal.

Gráfico 4. El Grupo Techint en la gestión Milei: de la empresa al Estado. Once directivos y ex directivos del grupo colocados en la administración nacional y en las empresas estatales de energía. El grosor del vínculo y el número indican cuántas personas lo recorren; el color señala la rama de origen; el signo * marca a quienes no tuvieron designación formal



Fuente: elaboración propia, diciembre de 2023 – julio de 2026; designaciones verificadas en el Boletín Oficial y, para YPF, en sus presentaciones ante la CNV y la SEC.

De los once casos relevados, cuatro corresponden a cargos en la administración pública nacional: tres en la Secretaría de Trabajo y uno en la

Subsecretaría de Hidrocarburos. Los siete restantes se ubicaron en empresas bajo control estatal: seis en YPF y uno en la Unidad Ejecutora de Gasoductos y, posteriormente, en la dirección ejecutiva de Enarsa. En consecuencia, la mayor parte de las incorporaciones no se produjo en el Estado en sentido estricto.

Esta distinción no es meramente formal. Un cargo en la administración pública se obtiene por designación del Poder Ejecutivo, se publica en el Boletín Oficial y queda sujeto al régimen de ética pública establecido por la Ley 25.188, que comprende la presentación de declaraciones juradas patrimoniales, un régimen de incompatibilidades y el control de la Oficina Anticorrupción. En cambio, la designación en un cargo ejecutivo de YPF S.A. —sociedad anónima con participación estatal mayoritaria que cotiza en las bolsas de Buenos Aires y Nueva York— es resuelta por el directorio de la compañía y se rige por el derecho privado (Ley 26.741). Sus vicepresidentes no revisten la condición de funcionarios públicos, sino la de ejecutivos de una empresa cuyo accionista mayoritario es el Estado. Esta segunda vía coloca, por tanto, decisiones de considerable relevancia pública en manos de actores sujetos a un régimen de designación, publicidad e incompatibilidades sensiblemente menos exigente.

Las funciones asociadas a cada ámbito también difieren. En la Subsecretaría de Hidrocarburos se define la política sectorial: los regímenes de promoción, las concesiones y los precios de referencia. En YPF, por su parte, se determinan el plan de inversiones, la cartera de proyectos, la contratación de obras y la adquisición de insumos. El primero constituye el terreno de la regulación, sobre el cual el grupo procura incidir; el segundo, el del gasto y la demanda de la mayor empresa del país, en el cual el grupo procura estar presente.

La concentración de siete de los once casos en el sector energético no se explica únicamente por la centralidad de YPF, sino que responde a un desplazamiento en la estructura productiva del propio grupo. Vaca Muerta ocupa un lugar crecientemente central en la actividad de Techint, y en esa formación YPF es el actor dominante.

Tecpetrol se originó como la unidad de hidrocarburos de un conglomerado siderúrgico y metalmecánico, con un perfil inicialmente gasífero: su activo emblemático en la formación, Fortín de Piedra, es una concesión de gas que

opera de manera exclusiva. Durante el período analizado, ese perfil se reorientó hacia el petróleo no convencional y la exportación. La empresa invirtió alrededor de 1.372 millones de dólares en Vaca Muerta entre 2023 y 2024 y proyectó otros 513 millones para 2025. Asimismo, presentó al Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) el desarrollo de shale oil Los Toldos II Este, orientado a duplicar su producción de petróleo hasta alcanzar 70.000 barriles diarios en 2027. Finalmente, en junio de 2025 se incorporó como accionista del oleoducto de exportación, con un contrato de transporte en firme por 40.000 barriles diarios de producción propia.

Esta reorientación involucra al conjunto del grupo, dado que Vaca Muerta no constituye solo un negocio de Tecpetrol, sino el mercado que sostiene a sus restantes ramas. Los tubos sin costura de Tenaris encuentran su principal demanda en la perforación y en los ductos de la formación, mientras que las obras de Techint E&C —plantas de procesamiento, oleoductos y gasoductos— forman parte de la infraestructura de evacuación. Las tres ramas quedan, de este modo, expuestas a un mismo conjunto de decisiones: qué se perfora, qué ductos se construyen y con qué caños. Y esas decisiones se adoptan, en proporción decisiva, en YPF. La colocación de cuadros sigue, en consecuencia, el mapa de negocios del grupo antes que el organigrama del Estado: Techint no ubicó personal en las áreas de política industrial o comercial, en las que también tiene intereses como productor de acero, sino directivos con experiencia técnica en los ámbitos donde se define la inversión en Vaca Muerta.

Para Techint, YPF no constituye un organismo regulador de su actividad, sino que es simultáneamente su socio, su comitente y su cliente.

En su condición de socio, el 30 de junio de 2025 Tecpetrol comunicó a la CNV su ingreso como accionista de VMOS S.A., la sociedad liderada por YPF que construye y operará el oleoducto Vaca Muerta Oil Sur, con el 8,1633% del capital. Existe, además, un antecedente previo: la concesión de transporte de crudo Loma Campana–Lago Pellegrini, otorgada conjuntamente a YPF (85%) y Tecpetrol (15%), con vigencia hasta agosto de 2052.

En su condición de contratista, la unión transitoria Techint E&C–SACDE construye los 437 kilómetros del oleoducto VMOS, obra iniciada en febrero de 2025. En enero de 2024, esa misma UTE había recibido de Enarsa la adjudicación de los tramos 2 y 3 de la reversión del Gasoducto Norte. Asimismo, compitió por la construcción del gasoducto de exportación de Southern Energy S.A. (SESA), consorcio en el que YPF posee el 25% de participación.

En su condición de proveedor, Tenaris suministra los tubos del tramo submarino de 40 kilómetros del VMOS, desplazando a los proveedores chinos que el consorcio había evaluado. A ello se suma que, en agosto de 2023, Enarsa le adquirió caños mediante contratación directa, sin licitación, para la reversión del Gasoducto Norte.

La presencia en la conducción de YPF y de Enarsa no supone, por lo tanto, una forma de influencia sobre una política pública, sino una participación en el gobierno de la contraparte de los propios negocios. El conflicto de intereses no es potencial ni indirecto: forma parte de la estructura misma de la relación.

Ello no implica, sin embargo, que el grupo haya capturado a las empresas estatales. Entre diciembre de 2025 y julio de 2026, Techint perdió tres licitaciones centrales vinculadas a los grandes proyectos de exportación de gas en los que participa YPF. En primer lugar, Tenaris fue desplazada por la empresa india Welspun en la provisión de los caños del gasoducto de SESA, cuyos contratos se firmaron el 23 de diciembre de 2025 (La Nación, 28/01/2026). En segundo lugar, en abril de 2026, la UTE Techint–SACDE perdió la construcción de ese mismo gasoducto, de 471 kilómetros, frente a la unión conformada por Víctor Contreras y la italiana SICIM (Infobae, 29/04/2026). Por último, la UTE Techint–SACDE quedó en segundo lugar en la licitación del gasoducto troncal de Argentina LNG, adjudicado el 8 de julio de 2026 a Pumpco, Bonatti y Contreras Hermanos con una oferta un 15% inferior. Aun así, el grupo conserva una posición estructural relevante: participa en la propiedad de activos clave como el VMOS, en su construcción y en la provisión de su insumo crítico, y es el único productor nacional de tubos de gran diámetro. No obstante, los resultados adversos de 2026 evidencian que esa posición no le

garantiza la adjudicación de cada contrato cuando el precio se convierte en el criterio decisivo.

El caso de Enarsa presenta rasgos similares. Horacio Amartino dirigía la Unidad de Ejecución de Gasoductos al 22 de marzo de 2024 y actualmente integra el cuerpo de directores ejecutivos de la empresa. Sin embargo, la adjudicación de los tramos 2 y 3 del Gasoducto Norte a Techint-SACDE (26 de enero de 2024) fue anterior a su llegada, y la compra directa de caños a Tenaris se acordó en agosto de 2023, durante la gestión precedente. En los dos actos documentados de su gestión, las obras no fueron adjudicadas al grupo: la firma de contratos de marzo de 2024 se concretó con BTU, y en la licitación de las plantas compresoras compitieron Esuco, Víctor Contreras y Contreras Hnos.

La Secretaría de Trabajo constituye una excepción a este patrón. Se trata del único organismo de la administración pública en el que el grupo colocó a tres personas, cuyos perfiles no remiten a una rama productiva específica, sino a una función transversal. Julio Cordero, responsable del departamento jurídico laboral del holding, se desempeña como secretario de Trabajo desde el 14 de marzo de 2024 (Decreto 252/2024). Miguel Á. Ponte fue director de recursos humanos de Ternium Siderar, y Ernesto Rona es un ex ejecutivo del grupo especializado en esa misma área. Ponte y Rona actuaron sin designación formal. Ninguno de los tres proviene de la conducción de un negocio; todos se formaron en el área encargada de administrar la relación con los sindicatos.

Cordero defendió el capítulo laboral de la Ley Bases ante el Senado en mayo de 2024. En diciembre de 2025 inauguró la exposición del proyecto de Modernización Laboral, de 197 artículos, en el plenario de las comisiones de Trabajo y Previsión Social y de Presupuesto y Hacienda, instancia en la que también expusieron la UIA y las centrales sindicales. En febrero de 2026 continuaba defendiendo la iniciativa. La reforma laboral no fue, por lo tanto, un tema más de la cartera, sino su agenda central.

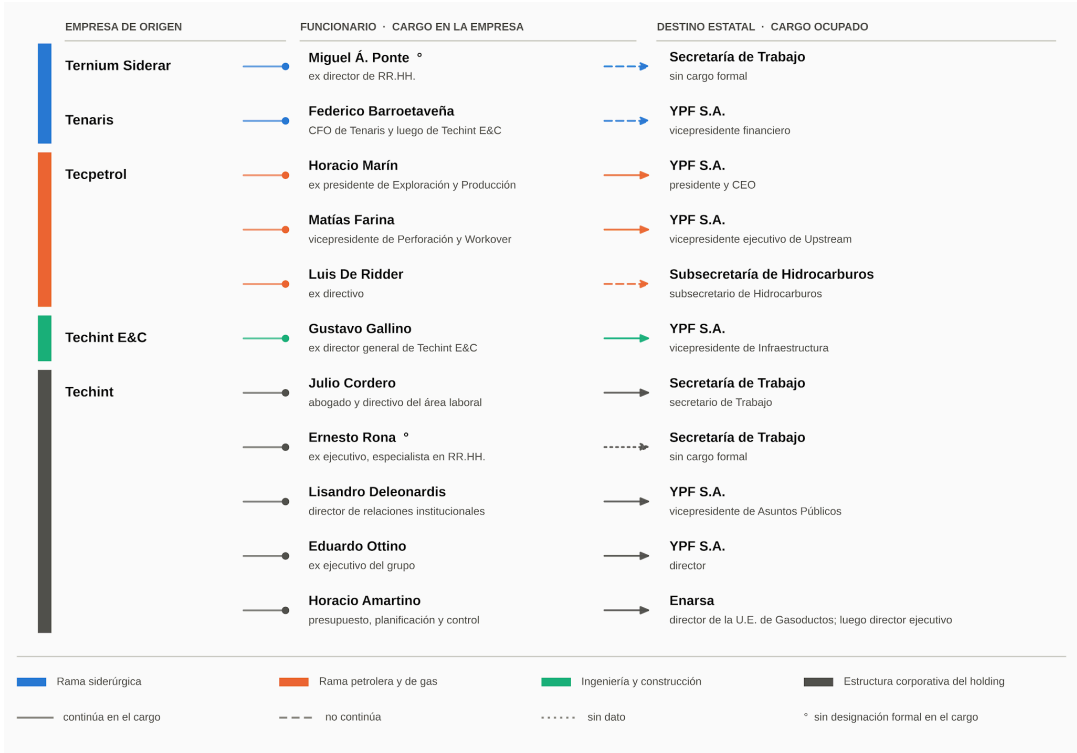
La relevancia de esta diferencia radica en la naturaleza de los intereses en juego. El interés en la regulación de hidrocarburos es sectorial y divisible: un régimen de promoción o una concesión benefician a las empresas de esa rama, pero no a las restantes. El interés en la reforma laboral, en cambio, es

general e indivisible. La extensión del período de prueba, la reducción de la litigiosidad o la modificación de la ultraactividad de los convenios colectivos benefician al conjunto del empresariado; constituyen, en ese sentido, un interés de clase antes que sectorial. Y los intereses de clase no se gestionan desde las cámaras de rama, sino desde las entidades multisectoriales. Techint no promueve la reforma laboral desde la Cámara Argentina del Acero, sino junto al resto de las grandes empresas en AEA, donde Rocca ocupa la vicepresidencia bajo la conducción de Alejandro Lastra. La colocación de cuadros propios en la Secretaría de Trabajo constituye la contracara estatal de esa pertenencia.

Si el Gráfico 4 permitía identificar dónde se ubicó el grupo, el Gráfico 5 permite indagar qué tipo de traspaso representa cada uno de estos once movimientos. El resultado es significativo: el cargo estatal no constituye un destino arbitrario, sino el homólogo funcional del cargo ocupado en la empresa. El responsable de finanzas pasó a la vicepresidencia financiera de YPF; el director general de la constructora, a la vicepresidencia de Infraestructura; el director de relaciones institucionales, a la de Asuntos Públicos; el vicepresidente de perforación, al área de upstream; los cuadros del área laboral y de recursos humanos, a la Secretaría de Trabajo; y el responsable de presupuesto, planificación y control, a la unidad ejecutora de gasoductos. Esta correspondencia se verifica en nueve de los once casos. Las excepciones son De Ridder, gerente de ventas y logística de petróleo, y Ottino, director administrativo del grupo.

Este hallazgo permite precisar el funcionamiento de la denominada puerta giratoria en este caso. No se trata de empresarios que acceden a cargos públicos por afinidad política y adquieren luego el conocimiento de la gestión, sino de especialistas que continúan desempeñando funciones equivalentes, ahora del otro lado del mostrador. La competencia técnica opera como vehículo del traspaso, lo que dificulta su impugnación pública: cada designación puede justificarse por la idoneidad de la persona designada. Un único caso rompe la homología por exceso: Horacio Marín, quien presidía la división de Exploración y Producción de Tecpetrol, pasó a presidir la mayor empresa del país. Se trata del único ascenso jerárquico del conjunto; los restantes casos constituyen desplazamientos laterales o de escala equivalente.

Gráfico 5. Correspondencia entre la especialidad en la empresa y el área del Estado. Cada fila sigue a una persona desde su cargo en el Grupo Techint hasta el que ocupó en la gestión Milei. El color identifica la rama; el trazo de la flecha, la permanencia al cierre del relevamiento (continua: continúa; trazo largo: no continúa; punteado: sin dato). El signo ° marca a quienes no tuvieron designación formal.



Fuente: Observatorio de las Elites del CITRA (UMET-CONICET).

El vínculo con el grupo al momento de asumir permite distinguir dos formas de traspaso. Cinco fueron transiciones directas desde un cargo activo; tres correspondieron a cuadros desvinculados años antes; en los tres restantes (Cordero, Rona y Amartino) no pudo documentarse la fecha de salida. Los cinco traspasos directos se dirigieron exclusivamente a la conducción ejecutiva de YPF. Los cuatro vicepresidentes fueron designados el mismo día, el 14 de diciembre de 2023, cuatro días después de la asunción presidencial, en la reunión de directorio que aprobó la nueva primera línea de la empresa. Marín fue designado en esa misma reunión y asumió el día 15, quince días después de su último día en Tecpetrol.

Los cuadros ya desvinculados, en cambio, fueron a otros destinos. Ponte había dejado Ternium Siderar hacía más de siete años: en 2016 era secretario de Empleo del gobierno de Macri. De Ridder dejó Tecpetrol en agosto de 2020.

Ottino se retiró del grupo en 2016, tras cuarenta y dos años de carrera, antes de ser electo director de YPF en la asamblea de abril de 2024; YPF lo califica como director independiente según las normas de la CNV, pese a esa trayectoria. ¿Qué patrón emerge? La puerta giratoria en sentido estricto, el pase sin intervalo, opera solo sobre el comité ejecutivo de YPF. Donde el régimen de incompatibilidades es más exigente, el vínculo aparece más mediado; donde no rige, como en la conducción de una sociedad anónima, el traspaso es inmediato.

Finalmente, la permanencia. Al cierre del relevamiento, siete de los once seguían en sus cargos, tres los habían dejado y en un caso (Rona) no hay dato. Barroetaveña renunció a la vicepresidencia financiera de YPF con efecto el 19 de agosto de 2025, y su área fue dividida en dos en lugar de reemplazada. De Ridder dejó su cargo en diciembre de 2024 (Decreto 1063/2024). Ponte abandonó su rol *ad honorem* en febrero de 2025. El grupo retuvo, entonces, el núcleo operativo de YPF (la presidencia, el *upstream*, la infraestructura, los asuntos públicos y un asiento en el directorio), la agenda laboral y la unidad de obra de Enarsa, donde su cuadro ascendió. No retuvo la posición financiera, la regulatoria ni la informal en Trabajo. La presencia es estable y creciente donde se decide la operación y el gasto, e intermitente donde se fija la regla.

Los dos gráficos, leídos juntos, describen dos caras de un mismo proceso: la topografía de la inserción (en qué ámbitos y con qué lógica de interés) y el procedimiento para llegar a ella (la transferencia de especialistas hacia áreas funcionalmente equivalentes, inmediata donde las incompatibilidades no alcanzan y sostenida en las posiciones operativas).

5. Ruptura política, continuidad en los negocios: el episodio “Don Chatarrín”

El episodio conocido como «Don Chatarrín» condensa, en un solo acontecimiento, los alcances y los límites de la articulación entre poder estructural y poder instrumental descripta en las páginas precedentes. El 23 de diciembre de 2025, el consorcio Southern Energy (SESA), en el que YPF participa con el 25% del capital, firmó con la empresa india Welspun los

contratos de provisión de caños para el gasoducto de exportación de gas natural licuado, por alrededor de 203 millones de dólares, frente a una oferta inicial de Tenaris cercana a los 296 millones; las propuestas revisadas que la empresa presentó con posterioridad al cierre fueron descartadas (La Nación, 28/01/2026). Techint caracterizó la oferta ganadora como dumping basado en acero chino, y la respuesta oficial adoptó un tono inusualmente personal: el 27 de enero de 2026, el Presidente llamó a Paolo Rocca «Don Chatarrín de los tubitos caros» y sugirió que quienes cuestionaban la apertura en nombre de la industria siderúrgica tenían quién les «llenara el sobre», mientras el ministro de Desregulación sostuvo que los caños de Tenaris eran «40% más caros» (Ámbito, 27/01/2026; Infobae, 28/01/2026). El episodio muestra, en primer lugar, que la posición estructural del grupo —único productor nacional de tubos de gran diámetro— no resultó suficiente para torcer una decisión de compra cuando existían proveedores alternativos y el gobierno hizo del precio el criterio decisivo; y, en segundo lugar, que la presencia de cuadros propios en la conducción de YPF no se tradujo en una adjudicación favorable en un consorcio en el que la empresa estatal no ejerce el control. Muestra también una inversión discursiva significativa: el reclamo de protección industrial fue presentado por el propio gobierno como una forma de búsqueda de rentas, de modo que la acusación de captura se dirigió contra el empresario en lugar de recaer sobre la trama de vínculos que el informe documenta. Sin embargo, la ruptura tuvo un alcance desigual según el plano considerado. En el político, el conflicto escaló: el Presidente reiteró el epíteto en la Argentina Week de Nueva York, Rocca se reunió con Mauricio Macri para explorar una opción electoral alternativa (La Nación, 22/04/2026), la UTE Techint-SACDE perdió también la construcción del mismo gasoducto (Infobae, 29/04/2026) y, en mayo, Rocca delegó la dirección ejecutiva de Tenaris, aunque conservó la presidencia del grupo (Infobae, 06/05/2026). En el de los negocios, en cambio, la relación se normalizó con rapidez: en marzo de 2026 Tecpetrol presentó al RIGI el proyecto Los Toldos II Este por 2.400 millones de dólares (Parlamentario, 26/03/2026), y los cuadros del grupo permanecieron en la conducción de YPF. La alianza de 2023 se transformó, así, en una convivencia de intereses desprovista de afinidad política, en la que el grupo sobrellevó una derrota visible sin resignar las posiciones desde las que se decide la operación y el gasto en Vaca Muerta.

6. Conclusiones

¿Cómo se despliega el poder del Grupo Techint durante el gobierno de Milei? Los resultados de este informe indican que lo hace en las dos dimensiones que distingue la literatura sobre poder empresarial y que su rasgo más distintivo no reside en cada una de ellas por separado, sino en la forma en que se articulan: la presencia instrumental del grupo sigue, con notable precisión, el mapa de su posición estructural.

Una posición estructural construida junto al Estado. La trayectoria del grupo muestra que su posición en la economía argentina no se forjó a distancia del Estado, sino en estrecha relación con él: primero en forma subordinada, en el marco de la industrialización impulsada desde el sector público; luego como parte de la llamada «patria contratista»; y, desde los años noventa, como adquirente de activos privatizados. Hoy, esa posición se apoya en una escala y una diversificación que lo vuelven difícilmente reemplazable en algunos eslabones clave, en particular en la cadena de Vaca Muerta, donde participa en la propiedad del oleoducto VMOS, en su construcción y en la provisión de su insumo crítico, y es el único productor nacional de tubos de gran diámetro. A ello se suma una arquitectura societaria transnacional, con controlantes radicadas en Luxemburgo y en los Países Bajos y una red de empresas cáscara, que amplía su movilidad y sus márgenes frente a las regulaciones tributarias, cambiarias y laborales nacionales. Se trata de una forma de vincularse con el Estado que el informe sintetizó en una fórmula: cerca para hacer negocios, lejos para rendir cuentas.

Un poder instrumental organizativo que cubre todos los estratos de la representación empresarial. Ocho dirigentes del grupo ocupan diez cargos en siete entidades, desde la cúpula multisectorial (AEA) y la central industrial (UIA y UIPBA) hasta las cámaras que se corresponden con cada una de sus cuatro líneas de negocio. Tres de esas entidades son presididas por directivos de Techint. El rango del dirigente se ajusta al nivel de la entidad, la red cuenta con piezas de articulación profesionalizadas y la inserción más intensa se verifica allí donde el grupo es productor principal de la rama o donde el cargo habilita el acceso a una instancia de decisión con participación estatal, como el

directorio de CAMMESA. En los términos de Fairfield, se trata de recursos de organización y de acceso institucionalizado que el grupo cultiva de manera sistemática y que preceden al gobierno actual.

Un poder instrumental relacional que sigue el mapa de negocios. Al respaldo explícito de Paolo Rocca durante la campaña de 2023 y al aporte declarado por el grupo se sumó, una vez asumido el nuevo gobierno, la incorporación de once directivos y ex directivos a cargos públicos y en empresas bajo control estatal. Siete de ellos se ubicaron en YPF y Enarsa, donde se define la inversión en Vaca Muerta, el mercado que hoy articula a las tres ramas del grupo; tres, en la Secretaría de Trabajo, desde donde se impulsó la reforma laboral; y uno, en la Subsecretaría de Hidrocarburos. Techint no colocó cuadros en las áreas de política industrial o comercial, en las que también tiene intereses como productor de acero. La distribución responde a dos tipos de interés: el sectorial y divisible (hidrocarburos, obras y caños), gestionado desde las empresas energéticas estatales y las cámaras de rama, y el general e indivisible, de clase, que encarna la reforma laboral, canalizado a través de la Secretaría de Trabajo y de AEA, en cuya conducción participa Rocca.

La articulación entre ambas dimensiones y sus límites. Leídos en conjunto, estos hallazgos muestran que el poder instrumental del grupo no opera como un sustituto de su poder estructural, sino como su prolongación: los cuadros de Techint llegaron allí donde su posición económica ya lo convertía en socio, contratista y proveedor. Sin embargo, la convergencia no se tradujo en una capacidad ilimitada de incidencia. El grupo retuvo las posiciones en las que se deciden la operación y el gasto, pero no las que fijan la regla, y entre diciembre de 2025 y julio de 2026 perdió tres licitaciones centrales vinculadas a los proyectos de exportación de gas frente a competidores locales y extranjeros, en al menos dos casos con ofertas de menor precio. Estos resultados sugieren que, en un contexto de apertura, la existencia de proveedores alternativos y la prioridad otorgada al precio por el gobierno reducen el margen que la posición estructural del grupo le otorga en cada contrato, aun cuando no alteran esa posición en lo sustancial.

En cuanto a los riesgos de captura de la decisión pública, la evidencia reunida permite identificar cuatro conjuntos de condiciones que, sin implicar por sí mismas una captura consumada, la vuelven estructuralmente posible.

En primer lugar, un conflicto de interés que no es potencial sino constitutivo de la relación.

Con YPF, Techint es simultáneamente socio, comitente y cliente. La presencia de sus cuadros en la conducción ejecutiva de la compañía no supone, por lo tanto, una forma de influencia sobre una política pública, sino una participación en el gobierno de la contraparte de los propios negocios. Esto obliga a ampliar la noción de captura regulatoria: el caso muestra que el riesgo no se limita a las agencias que fijan reglas, sino que alcanza al espacio en el que una empresa con control estatal define su plan de inversiones, su cartera de proyectos, la contratación de obras y la adquisición de insumos. Allí, la puerta giratoria de entrada fue inmediata: cinco directivos pasaron sin intervalo desde un cargo activo en el grupo a la conducción ejecutiva de YPF, designados en la reunión de directorio celebrada cuatro días después de la asunción presidencial. La concentración de la puerta giratoria de entrada en el área energética ya había sido documentada durante el gobierno de Macri (Canelo y Castellani, 2017); lo que este caso agrega es su desplazamiento desde los ámbitos ministeriales hacia la conducción de una empresa con control estatal.

En segundo lugar, un vacío regulatorio que concentra el riesgo donde los controles son más débiles.

Los cargos ejecutivos de YPF se rigen por el derecho privado y quedan fuera del régimen de declaraciones juradas, incompatibilidades y control que establece la Ley 25.188 para las y los funcionarios públicos. Uno de los directores del grupo fue calificado como independiente según las normas de la CNV pese a una trayectoria de cuarenta y dos años en Techint, y dos de los tres cuadros vinculados a la Secretaría de Trabajo actuaron sin designación formal, es decir, fuera de cualquier régimen de publicidad. Ya en 2018 se advertía que la normativa argentina de ética pública carecía de períodos de enfriamiento previos y posteriores al ejercicio de cargos públicos (Castellani, 2018). El patrón observado es consistente con ese diagnóstico: donde el régimen de incompatibilidades es más exigente, el

vínculo con el grupo aparece más mediado; donde no rige, el traspaso es inmediato.

En tercer lugar, una homología funcional que favorece la captura cultural y dificulta la impugnación pública.

En nueve de los once casos, el cargo estatal replica la función desempeñada en la empresa: no se trata de empresarios que llegan a la gestión por afinidad política, sino de especialistas que continúan desempeñando funciones equivalentes del otro lado del mostrador. La idoneidad técnica opera, así, como vehículo del traspaso y como su principal justificación, en línea con los argumentos de pericia y eficiencia que suelen acompañar la incorporación de cuadros empresarios al Estado. Esa misma homología es la que eleva el riesgo de captura cultural, en la medida en que quienes deciden comparten con el sector las visiones, los criterios y las prioridades que se forjaron en él. El caso de la Secretaría de Trabajo resulta ilustrativo: la reforma laboral, agenda central de la cartera, fue conducida por cuadros formados en el área del grupo encargada de administrar la relación con los sindicatos, de modo que una política de alcance general quedó en manos de quienes, hasta hace poco, gestionaban ese mismo conflicto desde el lado empresario.

En cuarto lugar, trayectorias circulares y redes corporativas que conectan la empresa, las entidades y el Estado.

Algunas trayectorias recorren más de una vez la frontera entre lo público y lo privado, como la de quien pasó de la dirección de recursos humanos de una empresa del grupo a la Secretaría de Empleo durante el gobierno de Macri y, años después, a un rol informal en la Secretaría de Trabajo. A ello se suma la presencia del grupo en la conducción de cámaras que actúan como interlocutoras del Estado en la negociación colectiva, en la regulación sectorial o en la gestión del mercado eléctrico mayorista. Este entramado, que combina lobby colectivo y puerta giratoria, configura la situación que la literatura describe como circulación público-privada: un conjunto estable de individuos especializados en conectar ambos mundos, cuya existencia crea condiciones estructurales para el conflicto de intereses.

Estos riesgos tienen, al mismo tiempo, límites visibles. Las licitaciones perdidas en 2026, la salida del cuadro del grupo de la Subsecretaría de Hidrocarburos y

la renuncia a la vicepresidencia financiera de YPF muestran que el entrelazamiento no equivale a captura y que la presencia de cuadros propios no garantiza resultados favorables en cada decisión. Pero esos límites dependieron, en buena medida, de la orientación coyuntural del gobierno y de la existencia de competidores, no de reglas que acoten de manera estable los conflictos de intereses. Las condiciones que elevan el riesgo, en cambio, son estructurales y persisten más allá de cada resultado.

De ello se desprenden algunas implicancias para el debate público y la regulación. Las recomendaciones formuladas por los organismos internacionales para morigerar los efectos de la puerta giratoria y el lobby —regular el ingreso, el tránsito y el egreso de las funcionarias y los funcionarios, establecer períodos de enfriamiento, adoptar códigos de conducta estrictos, fortalecer la autonomía de los organismos de control y sancionar los incumplimientos (Castellani, 2018)— adquieren, a la luz de este caso, una dimensión adicional: la necesidad de extender regímenes equivalentes de incompatibilidades, publicidad y excusación a la conducción de las empresas con participación estatal mayoritaria, en particular cuando estas contratan con las firmas de las que provienen sus ejecutivos, y de dar visibilidad a los roles de asesoramiento informal que hoy escapan a todo registro. A su vez, el seguimiento de la puerta giratoria de salida —el destino de estos cuadros una vez que dejen sus cargos— constituye una tarea pendiente para evaluar la hipótesis, central en la literatura, de que la expectativa de un futuro empleo en el sector condiciona las decisiones presentes.

En definitiva, el caso de Techint muestra que, aun bajo un gobierno que proclamó el repliegue del Estado, el Estado sigue siendo el espacio en el que se deciden buena parte de los negocios de los grandes grupos económicos. El poder del grupo combina una posición estructural construida a lo largo de ocho décadas, una red corporativa que cubre todos los estratos de la representación empresarial y la colocación de especialistas en los ámbitos donde se decide el gasto. Esa combinación le permite sobrellevar derrotas puntuales sin resignar su posición, y su comprensión exige considerar de manera conjunta ambas dimensiones. Es este el aporte que el presente informe procura realizar al debate sobre las relaciones entre elites económicas

y Estado en la Argentina contemporánea y sobre las reglas necesarias para preservar la autonomía de la decisión pública frente a intereses particulares.

Referencias bibliográficas

Canelo, P. y Castellani, A. (2017). *Puerta giratoria, conflictos de interés y captura de la decisión estatal en el gobierno de Macri. El caso del Ministerio de Energía y Minería de la Nación*. (Informe de Investigación N.º 2). Observatorio de las Elites Argentinas, IDAES-UNSAM.

Castellani, A. (2018). Lobbies y puertas giratorias. Los riesgos de la captura de la decisión pública. *Nueva Sociedad*, 276, septiembre-octubre. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/lobbies-y-puertas-giratorias/>

Castellani, A. (2009). *Estado, empresas y empresarios. La conformación de ámbitos privilegiados de acumulación en la Argentina (1966-1989)*, Buenos Aires: Editorial Prometeo.

Dossi, M. (2024). La elite corporativa industrial en los años del kirchnerismo: permanencia y estabilidad (2003-2015). *Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo*, (22), 209-248. Epub 01 de mayo de 2024. Disponible en: [https://doi.org/10.56503/anuario/nro22\(16\)/2424](https://doi.org/10.56503/anuario/nro22(16)/2424)

Duarte, M. (2025). Los actores dominantes. En *Argentina en disputa*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Fairfield, T. (2015). *Private Wealth and Public Revenue in Latin America: Business Power and Tax Politics*. Nueva York: Cambridge University Press.

García Zanotti, G. (2025). Riqueza en fuga: las grandes empresas en la Argentina y las guaridas fiscales. En A. Bercovich (Comp.), *El país que quieren los dueños* (pp. 57-99). Editorial Planeta

Fuentes documentales

Normativa. Ley 25.188 de Ética en el Ejercicio de la Función Pública. Ley 26.741 de expropiación y régimen societario de YPF S.A. Decreto 1192/92 (asociaciones del mercado eléctrico mayorista). Decreto 252/2024 (designación de Julio Cordero como secretario de Trabajo, Empleo y Seguridad Social),



Boletín Oficial, 15 de marzo de 2024. Decreto 174/2024 (designación de Luis F. De Ridder como subsecretario de Hidrocarburos), Boletín Oficial, 22 de febrero de 2024, y Decreto 1063/2024, que acepta su renuncia. Resolución 1686-E/2016 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, firmada por Miguel Á. Ponte como secretario de Empleo, Boletín Oficial, 17 de noviembre de 2016.

Entidades empresarias. AEA (aeanet.net): nómina de la comisión directiva y folleto institucional. UIA (uia.org.ar): nómina del comité ejecutivo y padrón de socios. Cámara Argentina del Acero (acero.org.ar): socios y autoridades. CAMARCO (camarco.org.ar): consejo ejecutivo 2024-2026. CEPH: nómina de autoridades. CADE: nóminas de 2019, 2020 y 2025-2027. IAPG (iapg.org.ar): comisión directiva 2025-2027 (*Petrotecnia* N.º 126) y empresas socias. AGEERA (ageera.com.ar): empresas asociadas y ficha de Siderca S.A.I.C. AGUEERA (agueera.com.ar): socios y autoridades. Consultas realizadas entre septiembre de 2025 y septiembre de 2026.

Grupo Techint y empresas estatales. Techint Group (techintgroup.com): composición del grupo y unidades de negocio. Techint (techint.com): notas sobre el Oleoducto Vaca Muerta Oil Sur y el proyecto Los Toldos II Este. Tecpetrol (tecpetrol.com): notas sobre el Parque Eólico Buena Ventura y designaciones directivas. YPF: biografías del comité ejecutivo (lacompania.ypf.com); comunicación a la SEC del 15 de diciembre de 2023 sobre la reunión de directorio del 14 de diciembre; presentaciones a la CNV; propuestas del directorio a la asamblea del 26 de abril de 2024. Tecpetrol: comunicación a la CNV del 30 de junio de 2025 sobre su ingreso a VMOS S.A. Enarsa: comunicado sobre la firma de contratos de la reversión del Gasoducto Norte (22 de marzo de 2024) y nómina de autoridades. CAMMESA: registro de cogeneradores y autogeneradores. Argentina.gob.ar, «El Secretario de Trabajo defendió el proyecto de modernización laboral en el Senado» (8 de mayo de 2024). Senado de la Nación, gacetilla N.º 23520 (17 de diciembre de 2025).

Prensa. *Ámbito Financiero*: reparto de cargos en la CEPH (9 de julio de 2025); firma de contratos del Gasoducto Norte (22 de marzo de 2024); apertura de ofertas por las plantas compresoras (4 de abril de 2024); episodio «Don Chatarrín» (27 de enero de 2026).



EconoJournal: compra de caños de Enarsa a Tenaris (25 de agosto de 2023); sucesión de Horacio Marín en Tecpetrol (30 de noviembre de 2023); autoridades de CEPH (mayo de 2023) y de AGUEERA (agosto de 2024 y 14 de agosto de 2025); adjudicación del VMOS; licitación de los caños del GNL.

elDiarioAR: asunción de Martín Rappallini en la UIA (27 de abril de 2025).

Infobae: ingreso de Techint al consorcio Vaca Muerta Sur (14 de junio de 2025); posición del gobierno en la disputa con Techint (28 de enero de 2026); defensa de la reforma laboral por Cordero (1 de febrero de 2026); bajas en la Secretaría de Trabajo; pérdida de la construcción del gasoducto de SESA (29 de abril de 2026); cambio de CEO en Tenaris (6 de mayo de 2026).

La Nación: adjudicación a Techint y SACDE del Gasoducto Norte (26 de enero de 2024); construcción con tubos importados de la India (28 de enero de 2026); reunión de Paolo Rocca con Mauricio Macri (22 de abril de 2026); adjudicación del gasoducto troncal de Argentina LNG (9 de julio de 2026); renunciadas en la Secretaría de Trabajo (19 de febrero de 2025).

Diario Río Negro: ingreso de Tecpetrol a VMOS (30 de junio de 2025); renuncia del CFO de YPF (19 y 20 de agosto de 2025).

El Cronista: perfil de Federico Barroetaveña (17 de noviembre de 2023); designación de Cordero (15 de marzo de 2024).

EnerNews: concesión conjunta YPF-Tecpetrol (4 de febrero de 2019).

Shale24: adjudicación del troncal de Argentina LNG. Energía Estratégica y melectrico: autoridades de AGEERA.

Parlamentario: ingreso de Tecpetrol al RIGI con el proyecto Los Toldos II Este (26 de marzo de 2026).