



*LINEAMIENTOS Y PROPUESTAS PARA UN*  
**PROYECTO DE PAÍS**

---

AGENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
PARA LA TRANSFORMACIÓN  
ESTRUCTURAL DE LA ARGENTINA.

**2025**

**COMPENDIO**  
SERIE PROYECTO PAIS

# INTRODUCCIÓN GENERAL

## *Superar la inercia: Una nueva institucionalidad para lograr el Bien Común.*

Entender el presente y proyectar al futuro de la Argentina exige una perspectiva que se aleje de la urgencia cotidiana para observar los desafíos estructurales que, de manera silenciosa, han condicionado nuestra organización institucional y social.

Durante décadas, nuestra nación ha oscilado en un "zigzag" ideológico que ha erosionado la confianza, inhibido la inversión y, lo que es más grave, ha postergado el desarrollo de millones de compatriotas.

En este proceso, se ha debilitado la esperanza en la idea de sentirnos una Nación de hermanos forjando un destino común. Pareciera que se nos intenta persuadir de que no es posible pensar en grande ni navegar mar adentro unidos, respetando nuestras diferencias pero persiguiendo un mismo horizonte.

En este contexto, el diálogo, el acuerdo con el otro y la vocación de forjar instituciones sólidas para salir adelante han comenzado a percibirse como utopías inalcanzables.

Ante este escenario, FaroPaís se rebela. Y lo comenzamos a hacer a través de una convocatoria a volver a pensar, desde la génesis, dejando de lado riñas partidarias e ideológicas estériles. Nuestra propuesta exige que, situando a la persona humana como centro y fin de la política, volvamos a abocarnos con rigor a los asuntos esenciales que requieren respuesta urgente para nuestro desarrollo.

"Proyecto País 2025" no nace como una respuesta partidaria ni como un catálogo de soluciones mágicas, sino como un ejercicio de responsabilidad civil y profundidad académica desde el seno de FaroPaís.

Se trata de un esfuerzo de investigación basado en la escucha activa, el diálogo plural y el hallazgo de una vasta cantidad de puntos en común que suelen quedar

invisibilizados por la estridencia de la coyuntura.

Este libro compila 20 documentos que son fruto de más de un año de reflexión estratégica y trabajo interdisciplinario.

Su origen se encuentra en mesas de expertos donde académicos, dirigentes y referentes sociales se despojaron de sesgos para analizar, con la verdad por delante, los nudos críticos que frenan nuestro potencial, y abonaron la investigación y desarrollo académico de jóvenes profesionales.

La premisa que guía cada una de estas páginas es buscar resolver los desafíos públicos bajo la mirada del humanismo integral: con la convicción de que la política y la economía deben estar, siempre y sin excepciones, al servicio de la dignidad humana y la búsqueda del bien común.

A lo largo de estos capítulos, el lector encontrará un diagnóstico crudo pero esperanzador. Proponemos una transformación sistémica que abarca desde la equidad sanitaria y la alfabetización inicial hasta la inserción estratégica en un mundo en mutación. No ignoramos la complejidad de nuestra arquitectura federal ni los desafíos de la seguridad jurídica; al contrario, los situamos en el centro, sugiriendo que la solución no reside en nuevos nombres propios, sino en una nueva institucionalidad capaz de proteger los intereses permanentes de la Nación por encima de las urgencias electorales.

Sabemos que muchos temas centrales han quedado aún sin incluirse, y muchos otros requieren una mayor profundidad, pero este comienzo es sin duda una brújula de cómo se debe encarar ese camino.

Desde FaroPaís, presentamos estos documentos con la humildad de quien se sabe parte de una comunidad mayor. No pretendemos agotar el debate, sino iluminarlo.

Aspiramos a que estas propuestas sirvan como una hoja de ruta técnica y ética para quienes tienen la alta responsabilidad de gobernar y para la sociedad civil que reclama un norte claro.

Nuestra ambición es modesta en sus medios pero audaz en su fin: contribuir a que la Argentina deje de ser una eterna promesa para convertirse en una patria

donde cada habitante pueda desarrollar su proyecto de vida con libertad, justicia y dignidad.

Invitamos a recorrer estos textos no como definiciones cerradas, sino como puntos de partida para un nuevo pacto federal y social. Es hora de dejar de administrar la inercia y comenzar, con verdadera visión de Estado, a construir el futuro que nuestras próximas generaciones merecen.



*Santiago Eduardo Riobó*

*Director Ejecutivo - FaroPaís*

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN GENERAL</b>	1
<b>DESARROLLO HUMANO I</b> Más allá del ingreso: una estrategia federal para la superación de la pobreza estructural.	6
<b>DESARROLLO HUMANO II</b> Emergencia en la niñez y adolescencia: del patronato a la protección integral real.	13
<b>DESARROLLO HUMANO III</b> Trabajo y economía social: de la asistencia a la autonomía.	19
<b>DESARROLLO HUMANO IV</b> Institucionalidad y financiamiento del desarrollo humano.	24
<b>EDUCACIÓN I</b> Sistema educativo argentino.	29
<b>EDUCACIÓN II</b> Calidad educativa, innovación y formación docente.	39
<b>EDUCACIÓN III</b> Financiar la semilla del bien común.	51
<b>SALUD I</b> Equidad en el sistema de salud argentino: de la crisis a la estrategia.	62
<b>SALUD II</b> La salud como bien común: Hacia una cobertura universal, efectiva y federal.	71
<b>SALUD III</b> Financiamiento del sistema de salud.	79
<b>SALUD IV</b> Recursos humanos, calidad y tecnología en salud.	87
<b>DESARROLLO PRODUCTIVO I</b> Lineamientos estratégicos para la transformación productiva argentina.	102
<b>DESARROLLO PRODUCTIVO II</b> Infraestructura estratégica.	111

<b>DESARROLLO PRODUCTIVO III</b>	120
La estabilidad macroeconómica como deber ético para la tutela efectiva de la dignidad humana.	
<b>DESARROLLO PRODUCTIVO IV</b>	127
Iniciativa privada y trabajo digno: bases para el desarrollo federal.	
<b>DESARROLLO PRODUCTIVO V</b>	134
Competencia y concertación para un desarrollo sostenible.	
<b>VINCULACIÓN INTERNACIONAL I</b>	141
Inserción internacional de la República Argentina.	
<b>VINCULACIÓN INTERNACIONAL II</b>	149
El Mercosur y América Latina como columna vertebral.	
<b>VINCULACIÓN INTERNACIONAL III</b>	161
Multilateralismo y cooperación Sur-Sur.	
<b>VINCULACIÓN INTERNACIONAL IV</b>	179
Cambio climático, transición energética y gestión de recursos estratégicos.	
<b>REFERENCIAS DE INVESTIGACIÓN</b>	195
<b>SOBRE FAROPAIS</b>	206
<b>SOBRE PROYECTO PAÍS 2025</b>	207
<b>EQUIPOS DE TRABAJO Y EXPERTOS INVITADOS</b>	208
<b>AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES</b>	209



DESARROLLO HUMANO

# Más allá del ingreso: Una estrategia federal para la superación de la pobreza estructural

---

Hacia un abordaje multidimensional centrado en la dignidad de la persona y el desarrollo comunitario.

**DOCUMENTO 04**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# MÁS ALLÁ DEL INGRESO: UNA ESTRATEGIA FEDERAL PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA ESTRUCTURAL

*Hacia un abordaje multidimensional centrado en la dignidad de la persona y el desarrollo comunitario.*

## ► 1. Introducción y contexto del problema.

### 1.1 De la pobreza episódica a la pobreza estructural

Históricamente, Argentina conoció la pobreza como un estado transitorio vinculado a crisis económicas específicas. Sin embargo, en las últimas décadas, hemos transicionado hacia un modelo de **"pobreza estructural"**.

Esto implica la existencia de una capa social profunda que no logra salir de la exclusión incluso en momentos de rebote macroeconómico. No se trata solo de tener menos dinero; se trata de una desconexión sistémica con el mundo del trabajo, la educación de calidad y la ciudadanía plena.

### 1.2. La visión del Humanismo Integral

Entendemos que la persona humana es el centro de la organización social y nunca un medio para fines políticos. La dignidad humana es inalienable y precede a cualquier intervención estatal. Por tanto, una política social que reduce a la persona a un mero receptor pasivo de asistencia ("el clientelismo") atenta contra esa dignidad, ya que anula su capacidad creativa y su vocación de autonomía.

El desarrollo humano no puede entenderse de manera aislada. La persona es un ser social por naturaleza y se realiza en comunidad. Por ende, la pobreza no es solo una carencia individual de activos, sino una falla en el Bien Común, entendido como las condiciones que permiten a todos los grupos y personas alcanzar su plenitud.

### 1.3. La crisis de la mirada a corto plazo

La política social argentina adolece de dos crisis fundamentales: la falta de pensamiento a largo plazo y la ausencia de integralidad. Se "parcha" la realidad con programas superpuestos que responden a la urgencia electoral o a la contención del conflicto social, pero que carecen de una hoja de ruta hacia el desarrollo.

## ► 2. Diagnóstico y análisis del problema

### 2.1. La trampa del monetarismo social

Existe un problema cultural arraigado en la gestión pública: la creencia de que la pobreza se resuelve exclusivamente con dinero. Si bien el ingreso es necesario para la subsistencia biológica, la pobreza estructural implica carencias mucho más complejas: falta de acceso a la salud mental, precariedad habitacional, violencia intrafamiliar y, fundamentalmente, la ruptura de los lazos de pertenencia.

Al enfocar la política solo en asignaciones monetarias, el Estado ha descuidado la infraestructura del

cuidado y el acompañamiento "cuerpo a cuerpo" que requieren las familias vulnerables para reorganizar sus vidas. La transferencia de dinero sin acompañamiento en habilidades de vida (gestión del hogar, pautas de crianza, salud preventiva) se diluye sin generar cambios sustantivos en la calidad de vida.

### 2.2. La ceguera ante la heterogeneidad territorial

Argentina es un país federal con realidades culturales y sociales diversas. Sin embargo, las políticas de desarrollo humano suelen diseñarse en oficinas centralizadas, bajo una lógica uniforme que ignora el territorio.

La realidad de un joven en el conurbano bonaerense, atravesada por el hacinamiento y el narcotráfico, es radicalmente distinta a la de un joven en el Norte Grande, donde las redes comunitarias y las distancias geográficas configuran otro tipo de vulnerabilidad. La imposición de "enlatados" o programas estandarizados desde el nivel nacional, sin adaptación local, resulta en una ineficiencia masiva de recursos.

### 2.3. El apagón estadístico de resultados

El sistema público mide su éxito por "gestión" (input) y no por "impacto" (outcome). Se contabilizan los talleres dictados, los bolsones entregados o las tarjetas impresas, pero no se mide cuántas personas lograron insertarse laboralmente, cuántos niños mejoraron su nutrición real o cuántas familias dejaron de depender del Estado.

Esta falta de indicadores de resultado cualitativos impide distinguir qué funciona de qué no. El área de Niñez y Desarrollo Social es frecuentemente criticada por la opacidad de sus datos o la inexistencia de métricas de progreso real. Sin datos, no hay política de Estado posible, solo intuición y discrecionalidad.

## ► 3. Opciones de política

Ante la magnitud del problema, se presentan tres caminos posibles para la política de desarrollo humano en Argentina:

### 3.1. Opción A: Continuidad del asistencialismo centralizado

Mantener el esquema actual de grandes programas de

transferencias condicionadas administrados centralmente con mínima intervención local.

- Ventajas: Cobertura masiva garantizada, rapidez en la dispersión de fondos.
- Desventajas: No resuelve las causas estructurales. Genera dependencia crónica. No adapta la respuesta a la realidad local. Desempodera a la sociedad civil. Es una opción de "contención" y no de "desarrollo".

### 3.2. Opción B: Municipalización discrecional

Transferir la totalidad de los fondos a los municipios para que estos diseñen sus propias políticas sin un marco nacional estricto.

- Ventajas: Máxima cercanía con el problema.
- Desventajas: Riesgo de aumentar las desigualdades territoriales (municipios ricos vs. pobres). Peligro de clientelismo local y feudalización de la ayuda. Falta de estándares de calidad garantizados para todos los ciudadanos argentinos.

### 3.3. Opción C: Estrategia federal multidimensional con subsidiariedad activa

Esta opción propone un sistema integrado donde: la Nación define la línea de base, los estándares de calidad, financia y audita resultados; las Provincias articulan las redes; y los Municipios junto a la Sociedad Civil ejecutan la política en el territorio, adaptándola a la realidad local.

- **Ventajas:** Combina la equidad de recursos con la eficacia de la cercanía. Reconoce la multidimensionalidad de la pobreza. Fortalece el tejido comunitario. Promueve la autonomía.
- **Desventajas:** Requiere altos niveles de coordinación política y madurez institucional. Los resultados son a mediano plazo.

#### ► **4. Recomendación de política**

En coherencia con los principios de dignidad humana, bien común, participación y subsidiariedad, se recomienda adoptar la **“Opción C”**: **Estrategia federal multidimensional con subsidiariedad activa.**

Proponemos impulsar un Plan Federal de Desarrollo Humano Integral, estructurado bajo las siguientes premisas:

**1. Cambio de métrica:** Adoptar oficialmente un índice de pobreza multidimensional como rector de la asignación presupuestaria. Este índice debe ponderar carencias en vivienda, saneamiento, conectividad, educación y salud mental, no solo ingresos.

**2. Financiamiento a la demanda y al proyecto:** En lugar de financiar estructuras burocráticas vacías, el Estado debe financiar proyectos de desarrollo presentados por gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil que demuestren conocimiento del territorio.

**3. Focalización en la autonomía:** Todo programa de asistencia debe tener una "puerta de salida" diseñada desde el día uno. La asistencia no es un fin, es un puente hacia la autonomía.

#### ► **5. Lineamientos estratégicos para la implementación**

Más que un manual operativo, la transición hacia este modelo requiere consensos políticos y definiciones estratégicas sobre los siguientes ejes:

**5.1. Hacia un consenso técnico-**

### **político de medición**

Es imperativo profundizar en el diseño de una métrica oficial que supere el ingreso. Esto implica convocar a la academia, observatorios sociales y organismos estadísticos para validar indicadores cualitativos que hoy son invisibles (como la salud mental comunitaria o la calidad de los vínculos familiares). La decisión política debe ser auditar el éxito de la gestión en base a la mejora de estos indicadores multidimensionales y no por la ejecución del gasto.

### **5.2. Reingeniería de la inversión social**

Se debe avanzar hacia un esquema de financiamiento que premie la innovación local y la eficiencia. Esto requiere repensar la arquitectura presupuestaria para permitir fondos concursables o asignaciones específicas a proyectos de desarrollo local gestionados por la sociedad civil, superando la rigidez de las transferencias corrientes. El desafío es construir mecanismos de transparencia que permitan esta flexibilidad sin perder el control de los fondos públicos.

### **5.3. El pacto federal por el**

### **desarrollo humano**

La implementación requiere un nuevo acuerdo político entre Nación y Provincias que delimite competencias para evitar la superposición. Se debe profundizar en la creación de estándares mínimos nacionales de calidad de vida, dejando la libertad de ejecución a las instancias locales. Esto implica un cambio cultural en la administración pública nacional: pasar de ser "gestores de territorio" a ser "garantes de equidad y financiadores estratégicos".

## **► 6. Conclusión**

La pobreza estructural es la deuda más dolorosa de nuestra democracia. Seguir atacándola con las mismas herramientas que fracasaron en los últimos 20 años no es una opción ética ni política. Debemos tener el coraje de mirar la pobreza a los ojos, en su complejidad humana y territorial, y no solo a través de una planilla de cálculo de ingresos.

Esta propuesta es una invitación a reconstruir la comunidad desde abajo hacia arriba, con un Estado que acompaña y potencia, pero que

no asfixia ni suplanta. Solo reconociendo la dignidad de cada ciudadano y confiando en la fuerza de nuestras comunidades locales podremos transformar la asistencia en verdadero desarrollo.



DESARROLLO HUMANO

# Emergencia en la niñez y adolescencia: Del Patronato a la protección integral real

---

Crisis de salud mental, vacíos institucionales y el desafío de reconstruir el sistema de protección.

**DOCUMENTO 08**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# EMERGENCIA EN LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA: DEL PATRONATO A LA PROTECCIÓN INTEGRAL REAL

*Crisis de salud mental, vacíos institucionales y el desafío de reconstruir el sistema de protección.*

## ► 1. Introducción y contexto del problema.

### 1.1. La centralidad de la niñez en el Humanismo Integral

Entendemos que la familia es la célula básica de la sociedad y el ámbito natural para el desarrollo del niño. Sin embargo, cuando la familia no puede ejercer este cuidado debido a vulneraciones graves, el Estado tiene el mandato irrenunciable de proteger la vida, especialmente en las etapas de mayor vulnerabilidad.

El problema actual radica en que la intervención estatal, lejos de restituir derechos, a menudo profundiza el daño. La niñez no es un "tema" de política pública más; es la base biológica y moral de la comunidad. Si el sistema falla aquí, falla el proyecto de país.

### 1.2. Un sistema en crisis operativa

Expertos en niñez advierten que el sistema opera bajo una lógica de "evasión del problema". A pesar de las nuevas leyes, las prácticas cotidianas siguen siendo las del viejo patronato: objetivación del niño, institucionalización precaria y falta de escucha. El problema se multiplica exponencialmente porque los padres de hoy son los niños vulnerados de ayer que no fueron atendidos, generando una cadena hereditaria de desamparo.

## ► 2. Diagnóstico y análisis del problema

### 2.1. La epidemia de Salud Mental y la ausencia de psiquiatría

El sistema de protección se enfrenta a un perfil de niñez y adolescencia mucho más complejo que hace décadas, atravesado por la violencia, el abuso sexual y el

consumo problemático. Existe una crisis aguda de salud mental: adolescentes medicados sin seguimiento, brotes psicóticos y autolesiones son moneda corriente en los hogares convivenciales.

La respuesta del sistema de salud es prácticamente inexistente. Se reportan casos de regiones sanitarias enteras sin psiquiatras infanto-juveniles durante meses. Las guardias de los hospitales rechazan internaciones de menores en crisis por "riesgo legal" o falta de camas, y la policía se niega a intervenir en situaciones de desborde, dejando a los operadores sociales solos frente al peligro inminente de vida del niño.

## **2.2. La lógica burocrática de la "estadística limpia"**

Se observa con preocupación que los Organismos de Niñez, a menudo presionados por mostrar números "prolijos", toman decisiones contrarias al interés superior del niño. Se denuncia el traslado compulsivo de jóvenes con "internación social" en hospitales hacia hogares que no están preparados para recibirlos, solo para evitar que las estadísticas hospitalarias o del organismo

reflejen el abandono. Esta lógica burocrática transforma al niño en un "expediente" que hay que mover de un lado a otro para evitar responsabilidades.

## **2.3. El vacío en la adolescencia y el egreso**

El sistema presenta un déficit crítico en la atención de la adolescencia. Hay una escasez alarmante de hogares para adolescentes debido a la extrema dificultad de trabajar con esta población sin recursos especializados. Aún más grave es la situación del "egreso": al cumplir 18 años, los jóvenes institucionalizados son empujados a la vida adulta sin red de contención, sin familia y sin habilidades, debido a la falta de "Casas de Pre-Egreso" o dispositivos de transición a la autonomía.

## **2.4. La escuela desbordada**

La escuela, institución clave para la detección y contención, se encuentra en una crisis de rigidez. Con docentes desbordados y aulas superpobladas, la escuela no logra alojar la heterogeneidad de desafíos que plantea la infancia hoy (déficit de atención, conductas disruptivas). En lugar de incluir, el sistema

muchas veces expulsa al niño "problemático" o no logra articular con los hogares de protección, generando tensiones innecesarias.

### ► 3. Opciones de política

#### 3.1. Opción A: Aumento de Plazas en Hogares Tradicionales

Incrementar el subsidio a las ONGs y Hogares existentes para que absorban más demanda.

- Ventajas: Medida de rápida implementación financiera.
- Desventajas: No resuelve el problema de fondo que es la complejidad de los nuevos perfiles (salud mental/adicciones). Los hogares tradicionales no son clínicas ni centros de rehabilitación, y colapsan ante estos casos.

#### 3.2. Opción B: Apuesta exclusiva al Acogimiento Familiar

Desincentivar los hogares convivenciales y apostar todo a familias de tránsito/acogimiento.

- Ventajas: Promueve el derecho a vivir en un entorno familiar y la desinstitucionalización.
- Desventajas: Resulta inviable para adolescentes con patologías graves o conductas violentas que requieren abordaje profesional interdiscipli-

nario las 24 horas. Las familias no pueden ni deben reemplazar a los equipos terapéuticos en casos agudos.

#### 3.3. Opción C: Un sistema integrado de cuidados complejos y fortalecimiento escolar

Crear una red de dispositivos diversificados: hogares terapéuticos especializados, casas de medio camino para el egreso y equipos móviles de salud mental, articulados con una escuela flexibilizada y adaptada al sujeto.

- Ventajas: Aborda la raíz del colapso (la salud mental), profesionaliza el cuidado, prepara para la autonomía y recupera la escuela como espacio de contención social. plazo.

### ► 4. Recomendación de política

Instamos a adoptar la opción por un sistema integrado de cuidados complejos y fortalecimiento escolar. La defensa de la vida y la dignidad exige abandonar las soluciones simplistas y asumir la complejidad del escenario actual.

Es prioritario impulsar la declaración de emergencia en salud mental

Infanto-Juvenil, habilitando mecanismos extraordinarios para la conformación de equipos psiquiátricos y unidades de crisis en hospitales generales que garanticen la recepción y estabilización de los menores. Ningún niño en riesgo de vida puede ser rechazado por el sistema de salud.

Asimismo, es fundamental desarrollar un programa de autonomía progresiva que financie dispositivos de convivencia asistida ("Casas de Pre-Egreso") para jóvenes de 16 a 21 años. El objetivo de estos espacios no es solo el cuidado, sino el entrenamiento en habilidades para la vida adulta: manejo del dinero, cocina, oficios y primer empleo.

## ► 5. Lineamientos estratégicos para la implementación

La reforma del sistema de protección requiere definiciones estratégicas que orienten la acción de los decisores públicos:

### 5.1. Protocolos de intervención interministerial vinculantes

Es necesario terminar con la "irresponsabilidad compartida" mediante la firma de protocolos

vinculantes entre las carteras de Seguridad, Salud y Desarrollo Social. Se debe establecer con claridad la obligatoriedad de intervención coordinada ante menores en situación de crisis, definiendo responsabilidades específicas para fuerzas de seguridad y servicios de emergencia médica, eliminando las zonas grises de "falta de competencia".

### 5.2. Nueva institucionalidad de cuidado

Se debe profundizar en el diseño y financiamiento de nuevos modelos institucionales que superen la dicotomía "familia vs. hogar". Esto implica reconocer y apoyar financieramente a las organizaciones de la sociedad civil que gestionan dispositivos especializados (como las casas de pre-egreso o hogares para adolescentes con patologías), dotándolas de los recursos para contratar personal profesional calificado y sostener infraestructuras adecuadas.

### 5.3. Reconfiguración del rol escolar

La escuela debe ser repensada como un centro comunitario capaz de alojar la diversidad. Esto requiere

profundizar en políticas que doten a las escuelas de zonas vulnerables de duplas psicosociales, espacios de "descanso mental" o aulas flexibles, y capacitación docente específica para el manejo de situaciones complejas, adaptando la institución al sujeto que asiste a aprender.

## ► 6. Conclusión

La niñez argentina no puede esperar. La brecha entre la ley escrita (derechos) y la realidad operativa (desamparo) es una herida moral en nuestra sociedad.

Necesitamos un Estado que deje de simular protección y empiece a ejercerla con coraje, recursos y articulación real.

Fortalecer a las organizaciones que cuidan, garantizar la salud mental y preparar a los jóvenes para la vida adulta son las únicas vías para cortar el ciclo de la pobreza y construir un futuro donde cada niño pueda desplegar todo su potencial.



DESARROLLO HUMANO

# Trabajo y Economía Social: De la asistencia a la autonomía

---

Superando la cultura de la dependencia mediante el desarrollo de capacidades y puentes al empleo.

**DOCUMENTO 14**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL: DE LA ASISTENCIA A LA AUTONOMÍA

*Superando la cultura de la dependencia mediante el desarrollo de capacidades y puentes al empleo.*

## ► 1. Introducción y contexto del problema.

### 1.1. El Trabajo como dimensión existencial

El trabajo es mucho más que una transacción económica. Es el medio por el cual la persona ejerce su creatividad, transforma el mundo y se realiza a sí misma. Privar a una persona de la posibilidad de trabajar, o mantenerla artificialmente en la dependencia, es desvalorar su dignidad.

Lamentablemente, tras años de estancamiento económico y políticas erráticas, Argentina ha consolidado una cultura de la dependencia. Amplios sectores de la población han crecido sin la experiencia del trabajo formal, perdiendo la "conciencia de cuidado" y la noción de futuro.

### 1.2. La falla del Asistencialismo

El asistencialismo es políticamente

redituable a corto plazo y fácil de gestionar, pero impide el desarrollo a largo plazo. Los programas actuales suelen limitarse a la entrega de recursos o a capacitaciones superficiales que no conectan con la demanda real y dejan a la persona sola frente al abismo de la inserción laboral. El objetivo final de toda política social debe ser volverse innecesaria, logrando que la persona sea autónoma y pueda autoabastecerse.

## ► 2. Diagnóstico y análisis del problema

### 2.1. La brecha cultural y de habilidades blandas

El diagnóstico de los expertos en territorio es contundente: la barrera principal para el empleo no es siempre la falta de un oficio técnico, sino la carencia de habilidades básicas para la vida diaria y el trabajo. Hablamos de organización

del dinero, higiene personal, cumplimiento de horarios, manejo de la frustración y, fundamentalmente, autoestima.

Un ejemplo ilustrativo es el de jóvenes que renuncian a un empleo antes de empezar por el terror que les produce no saber usar una herramienta básica o no saber cómo comportarse en un entorno laboral. Saben que son pobres y sienten que no pueden valerse por sí mismos; esa profecía autocumplida es la muralla más difícil de derribar.

## **2.2. La ineficacia de los "Talleres" aislados**

Existe una proliferación de cursos municipales y nacionales que operan de forma fragmentada. Programas que abordan solo una parte del problema carecen de la "costura" integral necesaria. Se capacita a la persona, se le entrega un certificado, pero no se la acompaña en el proceso de inserción ("el síndrome del 'ya me recibí, ¿y ahora qué?'"). Sin un acompañamiento psicosocial que ayude a superar los miedos y barreras culturales, la capacitación técnica cae en saco roto.

## **2.3. Ausencia de nexos con el sector privado**

El Estado ha fallado en su rol de puente. No existen mecanismos eficaces que conecten a las organizaciones comunitarias (que forman y contienen a la población vulnerable) con el sistema económico (las empresas que pueden emplear). El Estado debe ser el garante de ese nexo, generando confianza y reduciendo los riesgos de contratación para el sector privado.

## **► 3. Opciones de política**

### **3.1. Opción A: Planes de empleo público masivo**

Utilizar al Estado como empleador de última instancia para absorber la mano de obra excedente.

- Riesgos: Aumento insostenible del déficit fiscal, creación de empleo de baja productividad, riesgo de clientelismo político y falta de desarrollo de habilidades transferibles al mercado real.

### **3.2. Opción B: Incentivos fiscales pasivos**

Reducción de cargas patronales para empresas que contraten personal vulnerable, sin mayor intervención estatal.

- Desventajas: Insuficiente por sí

solo. El incentivo económico no resuelve el problema de la falta de hábitos laborales o la inestabilidad emocional del empleado, lo que lleva a una alta rotación y frustración para ambas partes.

### 3.3. Opción C: Modelo de intermediación laboral con acompañamiento (Mentoring)

Un sistema donde el Estado financia a organizaciones de la sociedad civil especializadas para que realicen el "tutorado" personalizado del trabajador durante la capacitación y los primeros meses de empleo.

- Ventajas: Aborda la dimensión humana y psicológica del trabajo. Reduce el riesgo para el empleador al tener un mediador. Reconstruye la cultura del trabajo desde la base. Es subsidiario y colaborativo.

## ► 4. Recomendación de política

Se promueve la adopción del Modelo de intermediación con acompañamiento (Opción C). La autonomía no se decreta por ley, se construye artesanalmente.

Sugerimos transformar los planes sociales actuales en esquemas de ingreso temporal condicionado al

cumplimiento de metas de formación y búsqueda de empleo, con plazos definidos. Asimismo, es fundamental institucionalizar la figura del tutor laboral o mentor, financiado por el Estado pero ejecutado por ONGs barriales, para brindar ese acompañamiento "cuerpo a cuerpo" que el Estado burocrático no puede dar. Finalmente, se deben potenciar las mesas de diálogo productivo local, donde el sector privado defina qué perfiles necesita y las organizaciones sociales ajusten la formación a esa demanda.

## ► 5. Lineamientos estratégicos para la implementación

Para avanzar hacia este modelo, es necesario profundizar en los siguientes lineamientos estratégicos:

### 5.1. Incentivos a la demanda y formación dual

Es necesario diseñar instrumentos fiscales y normativos que premien a las empresas (especialmente PyMEs) que se involucren en procesos de "formación dual" o que contraten beneficiarios bajo el esquema de tutoría. La política debe dejar de mirar solo la oferta de

cursos y empezar a mirar la demanda real de trabajo.

### **5.2. Validación de saberes y habilidades blandas**

Se debe avanzar en sistemas de certificación que no solo validen el conocimiento técnico, sino también las habilidades socioemocionales adquiridas. El Estado debe desarrollar herramientas para diagnosticar y certificar estas competencias, dando valor a la resiliencia y capacidad de adaptación de las personas.

### **5.3. Cambio en la métrica de éxito**

La evaluación de la política pública debe abandonar las métricas de "insumo" (cantidad de cursos, cantidad de inscriptos) para adoptar métricas de "resultado". El éxito debe medirse por la tasa de retención en el empleo formal a mediano plazo y por el porcentaje de egresados que logran la autonomía plena, dejando de requerir asistencia estatal.

## **► 6. Conclusión**

No puede haber una política social viable si el país no crece económicamente, pero el crecimiento por sí solo no derrama si

las personas no tienen la capacidad de subirse al tren del desarrollo. La verdadera justicia social no es dar, sino habilitar.

Debemos romper el círculo vicioso de la dependencia y reemplazarlo por un círculo virtuoso de capacitación, trabajo y dignidad. Esto requiere un Estado activo en la generación de condiciones ("igualar la cancha"), pero humilde y respetuoso de la iniciativa de las personas y de la sociedad civil. Solo el trabajo en condiciones acordes a su dignidad permite a la persona desplegar su potencial creativo y sentirse parte plena de la comunidad nacional.



DESARROLLO HUMANO

# Institucionalidad y Financiamiento del Desarrollo Humano

---

Ordenar el Estado para potenciar a la  
Comunidad: Federalismo, Subsidiariedad y  
Eficiencia.

**DOCUMENTO 19**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# INSTITUCIONALIDAD Y FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO HUMANO

## *Ordenar el Estado para potenciar a la Comunidad: Federalismo, Subsidiariedad y Eficiencia.*

### ► 1. Introducción y contexto del problema.

#### 1.1. El Estado como medio, no como fin

Entendemos al Estado como una organización instrumental cuyo fin es establecer las condiciones para que las personas y las comunidades intermedias alcancen su plenitud. Su rol es coordinar y suplir, no absorber ni reemplazar.

Sin embargo, la realidad actual muestra un Estado omnipresente en la burocracia pero ausente en la solución, que a menudo compite con la sociedad civil en lugar de potenciarla.

#### 1.2. El caos institucional

La arquitectura actual de las políticas sociales es caótica. Conviven programas nacionales, provinciales y municipales con objetivos idénticos, pero sin coordinación, generando lo que los expertos

denominan "capas geológicas de programas". Esta superposición diluye responsabilidades: cuando todos son responsables de todo, nadie es responsable de nada.

### ► 2. Diagnóstico y análisis del problema

#### 2.1. Desorden Federal y Superposición

Existe un consenso técnico y político en que la Nación intenta frecuentemente "gestionar" directamente en el territorio, saltando a las instancias locales.

Esto se traduce en oficinas nacionales en municipios que desconocen la trama social del barrio, duplicación de entregas de alimentos y falta de trazabilidad de la ayuda. Funcionarios -y hasta exministros- con experiencia en el campo del Desarrollo Social coinciden en que "la Nación no debe

gestionar nada" operativo en el territorio, pero la inercia política lleva a lo contrario.

## **2.2. El Estado compitiendo con la Sociedad Civil**

En lugar de potenciar a los clubes, iglesias y otras organizaciones intermedias que ya están insertos en el territorio y tienen la legitimidad y la confianza de la gente, el Estado tiende a crear estructuras paralelas propias.

Se gastan recursos escasos en alquilar locales, refaccionar edificios y pagar sueldos de nuevas estructuras estatales redundantes, en lugar de fortalecer financiera y técnicamente a las organizaciones que ya están avocadas al problema. El Estado debe ser más "humilde" y reconocer que otros actores llegan mejor y más rápido, y asumir el rol que las organizaciones intermedias no pueden cumplir, que es la rectoría y coordinación del sistema.

## **2.3. La urgencia se come al desarrollo**

El financiamiento del sistema padece de una lógica de bombero. La urgencia (el hambre, la crisis, el conflicto) consume la totalidad de los recursos y la atención política.

Las líneas de trabajo de "desarrollo sostenido" (que atacan las causas de fondo) son sistemáticamente desfinanciadas para cubrir la emergencia inmediata. Esto genera un círculo vicioso donde nunca se resuelven las causas, perpetuando la emergencia.

## **▶ 3. Opciones de política**

### **3.1. Opción A: Centralización Nacional**

Concentrar todos los recursos y decisiones en el Gobierno Nacional para asegurar uniformidad de criterios.

- Riesgos: Gigantismo burocrático, ineficacia por desconocimiento del terreno, avasallamiento del federalismo.

### **3.2. Opción B: Municipalización total sin control**

Transferir la totalidad de las competencias y los recursos a los gobiernos locales.

- Riesgos: Profundización de inequidades territoriales (municipios ricos vs. pobres), falta de estándares mínimos de calidad, riesgo de clientelismo local.

### **3.3. Opción C: Modelo de articulación subsidiaria**

Un esquema de división clara de competencias basado en la ventaja comparativa de cada nivel de gobierno.

- Nación: Financiamiento, rectoría, fijación de estándares mínimos, compensación de desigualdades.
- Provincia: Marco normativo, control de calidad, articulación regional.
- Municipio + Sociedad Civil: Ejecución directa, diagnóstico territorial, cercanía con el vecino.

#### ► 4. Recomendación de política

Nos inclinamos por la implementación del modelo de articulación subsidiaria (Opción C). Para ello, proponemos tres ejes de reforma:

##### 1. Claridad de Roles y Pacto Federal:

Establecer que la Nación no gestionará dispositivos locales directos (salvo emergencias o catástrofes, sin permanencia). Su rol exclusivo será financiar a las provincias/municipios y auditar el cumplimiento de metas.

El Municipio debe ser la "puerta de entrada" única al sistema social.

##### 2. Fortalecimiento de las

##### organizaciones intermedias:

Cambiar la lógica de "competencia" por la de "colaboración", "coordinación" y/o "rectoría".

Crear mecanismos ágiles de transferencia de recursos a organizaciones de la comunidad que demuestren capacidad y transparencia.

El Estado debe financiar la "capilaridad" que tienen los municipios y organizaciones intermedias para llegar al núcleo duro de la pobreza.

##### 3. Presupuesto de doble velocidad:

Separar administrativamente el presupuesto en dos grandes líneas blindadas entre sí: la Línea de Emergencia (para atender urgencias vitales) y la Línea de Desarrollo Sostenido (fondos intangibles destinados exclusivamente a programas de salida de la pobreza como educación y capacitación). Esto evita que la urgencia devore los fondos del futuro.

#### ► 5. Principios para la reforma de la gestión pública

La modernización institucional no

debe ser un listado de tareas, sino un cambio de cultura política guiado por los siguientes principios rectores:

### **6.1. Transparencia y sistema de información integrado**

Es fundamental avanzar hacia la integración de bases de datos entre Nación, Provincias y Municipios.

La fragmentación de la información es funcional a la ineficiencia.

Se debe promover una "Ventanilla Única Social" virtual y física, donde la trayectoria de la persona sea visible para todo el sistema, evitando la peregrinación burocrática y la duplicación de beneficios.

### **6.2. Coordinación Subsidiaria**

El principio de subsidiariedad debe regir toda la arquitectura estatal.

Esto implica que la instancia superior (Nación) solo interviene cuando la instancia inferior (Municipio/ Provincia) no puede resolver el problema por sí misma.

Esta lógica exige fortalecer las capacidades técnicas locales para que puedan asumir la responsabilidad de la ejecución, acompañadas por el financiamiento nacional.

### **6.3. Ética de la Eficiencia**

La eficiencia en el gasto público es

un imperativo moral. En un contexto de escasez, cada peso mal gastado en estructuras redundantes es un peso que se le quita a quien lo necesita. Se debe instalar una cultura de evaluación constante, donde los programas que no demuestran resultados se corrigen o se cierran, priorizando siempre el impacto real en la vida de las personas sobre la inercia burocrática.

## **► 6. Conclusión**

La reforma institucional del área social no es una cuestión tecnocrática; es una exigencia ética de justicia social. En un país con altos índices de pobreza, cada peso mal gastado en burocracia redundante o en "sellos de goma" es un crimen moral. Es un peso que no llega al plato de comida de un niño o a la capacitación de un joven.

Ordenar el Estado, respetar el federalismo y confiar en la potencia de la sociedad civil son los pasos necesarios para construir un sistema de desarrollo humano que sea sostenible, transparente y, sobre todo, eficaz para transformar la vida de los argentinos.



EDUCACIÓN

# Sistema Educativo Argentino

---

Diagnóstico y lineamientos estratégicos.

**DOCUMENTO 05**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# SISTEMA EDUCATIVO ARGENTINO

## *Diagnóstico y lineamientos estratégicos.*

### ► 1. Delimitación del problema público y relevancia actual

#### **1.1. La distancia entre la ley y la realidad: una crisis de sentido**

Argentina enfrenta una crisis educativa que no se puede explicar solo con números o falta de edificios. Es una crisis de rumbo y de gestión que afecta la capacidad del país para cuidar el desarrollo de su gente. Aunque las leyes prometen educación para todos y de calidad, la realidad del día a día en las escuelas muestra un quiebre profundo entre lo escrito y lo vivido.

El problema central es que el Estado no está logrando asegurar condiciones justas en todo el país. A esto lo llamamos la "ficción federal": las provincias adhieren formalmente a las propuestas nacionales en el Consejo Federal de Educación, pero luego muchas veces carecen de los incentivos, los recursos o la voluntad política para hacerlas realidad en sus territorios. Esto crea un sistema de

doble velocidad, donde la calidad de la educación depende del lugar donde uno nace o del nivel socioeconómico de la familia, lo cual va en contra de la igualdad de oportunidades y de la dignidad de cada persona.

#### **1.2. La importancia de actuar ahora**

Es urgente tratar este tema hoy. Después de años sin mejoras reales en lo que los chicos aprenden y de una expansión de la matrícula que no siempre significó más aprendizaje, la sociedad pide respuestas que vayan más allá de la queja. Mantener las cosas como están no solo alimenta la pobreza, sino que debilita la convivencia necesaria para la democracia. En un mundo que cambia rápido por la tecnología y la economía del conocimiento, mantener un sistema diseñado para otro siglo es una irresponsabilidad con el futuro.

Además, políticamente ya no hay margen para seguir gestionando desde oficinas alejadas de la escuela. La mejora no vendrá de

escribir más normas, sino de cambiar la lógica de gobierno, valorando la cercanía (subsidiariedad), la verdad y la participación real de la comunidad. No es un problema técnico que se arregle con pequeños ajustes; es un desafío ético que nos pide volver a poner a la persona en el centro de todas las decisiones.

## ► 2. Datos de magnitud y contexto

Para entender la gravedad del asunto y pensar soluciones reales, es fundamental mirar lo que dicen los datos y la evidencia disponible.

### 2.1. Eficiencia del sistema y trayectorias escolares

Si miramos los números generales, parece que más chicos terminan la secundaria que hace una década. Según el Observatorio de Argentinos por la Educación, la tasa de finalización ha aumentado, pasando del 67,6% en 2014 al 74,2% en 2024 entre los jóvenes adultos. Sin embargo, este dato esconde una realidad mucho más dura: la terminalidad "en tiempo y forma".

Solo 13 de cada 100 estudiantes que empiezan primer grado logran

terminar la secundaria en el tiempo esperado (12 años) y con los conocimientos satisfactorios en Lengua y Matemática. Este indicador es devastador: significa que el sistema le está fallando al 87% de la población estudiantil, ya sea porque abandonan, porque repiten o, lo que es muy preocupante, porque egresan con un título que no refleja aprendizajes reales, vulnerando su derecho a aprender.

El abandono escolar sigue siendo un problema grave, especialmente en los últimos años del secundario. Las diferencias entre provincias son enormes: mientras que algunas jurisdicciones tienen mayor retención, en provincias como Santiago del Estero, Misiones y Formosa, las tasas de abandono acumulado superan el 28%, según datos recientes. Detrás de cada número hay un proyecto de vida truncado.

### 2.2. Resultados de aprendizaje y desigualdad

La calidad de lo que se aprende, medida a través de los operativos nacionales Aprender, muestra un estancamiento preocupante y una desigualdad estructural. En el nivel

secundario, más del 50% de los estudiantes no alcanza los niveles básicos en Matemática. Esto quiere decir que la mayoría de nuestros adolescentes salen de la escuela sin la capacidad de resolver problemas lógicos simples que necesitan para la vida adulta y el trabajo.

En Lengua, aunque los números suelen ser mejores, la situación también preocupa. Las pruebas de alfabetización inicial de 2024 mostraron que en provincias como Chaco y Santa Fe, más del 15% de los niños de tercer grado no logran leer textos simples. Un niño que no aprende a leer a tiempo arrastra esa dificultad para siempre.

Lo más triste es que estos resultados dependen casi siempre del nivel socioeconómico de la familia. Mientras que el 66,8% de los estudiantes de sectores más favorecidos alcanza niveles avanzados en lectura, solo el 32% de los estudiantes de sectores vulnerables lo logra. El sistema educativo, que debería igualar oportunidades, hoy está reproduciendo las diferencias de origen.

### **2.3. Contexto social: pobreza y tecnología**

La escuela no funciona en el vacío; está inserta en un contexto social difícil. Según datos del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA, más del 60% de los niños, niñas y adolescentes se encuentran en situación de pobreza. Esta realidad afecta directamente las condiciones para aprender: la mala alimentación, la falta de espacio en casa o la necesidad de salir a trabajar compiten con el estudio.

A esto se suma la brecha tecnológica. Aunque la mayoría de los hogares tiene conexión a internet, el acceso a dispositivos adecuados es muy desigual: solo 3 de cada 10 estudiantes de sectores vulnerables cuentan con una computadora para realizar tareas escolares, dependiendo casi exclusivamente del celular. Además, el uso excesivo de pantallas está trayendo nuevos desafíos de atención que la escuela todavía está aprendiendo a gestionar.

### ► 3. Diagnóstico sistémico: crisis de gobierno y vínculos

El análisis nos lleva a concluir que la crisis no es pasajera, sino sistémica. Se trata de un agotamiento del modelo de gobernanza y de una ruptura en los vínculos de la comunidad educativa.

#### 3.1. La ficción del federalismo y el Consejo Federal de Educación

Argentina es un país federal y la educación es responsabilidad de las provincias, pero la Nación tiene el deber de garantizar la unidad y la equidad del sistema. El Consejo Federal de Educación, que reúne a todos los ministros, hoy funciona muchas veces bajo una lógica de "adhesión formal". Se firman acuerdos y resoluciones para mantener el consenso político o acceder a fondos, pero luego esos acuerdos no siempre se cumplen efectivamente en las provincias.

Esta falta de compromiso real transforma a la política educativa nacional en un catálogo de buenas intenciones sin impacto en el aula. No existen consecuencias claras por el incumplimiento, ni mecanismos de

incentivos suficientes para quienes logran mejoras. El resultado es un país fragmentado, donde el derecho a la educación depende de la voluntad política y los recursos de cada gobernador.

#### 3.2. La falta de información para la gestión

Un sistema que no se mide y no se conoce a sí mismo no puede mejorar. Argentina padece un déficit de información veraz y oportuna.

● Falta de nominalidad: A diferencia de otros países de la región y de provincias pioneras como Mendoza (con su sistema GEM), muchas jurisdicciones aún no tienen sistemas de gestión escolar nominal que permitan saber, con nombre y apellido, quiénes son los alumnos, si asistieron a clase hoy y cuáles son sus calificaciones. Se gobierna a ciegas, basándose en promedios anuales que llegan tarde para intervenir cuando un chico empieza a tener problemas.

● El cepo a la información: Existe una interpretación restrictiva del Artículo 97 de la Ley de Educación Nacional que, bajo la intención de no estigmatizar, impide la difusión de datos por escuela. En la práctica,

esto funciona como un bloqueo a la información pública: impide que las familias conozcan el desempeño de la escuela de sus hijos y que los directores se comparen con escuelas similares para aprender. La falta de transparencia protege la ineficiencia y desempodera a la comunidad.

### **3.3. Rigidez burocrática y asfixia de la escuela**

El sistema educativo sigue operando bajo una lógica jerárquica y reglamentarista que asfixia la iniciativa de las escuelas. A pesar de que la realidad de una escuela rural es muy distinta a la de una técnica en el conurbano, la normativa tiende a imponer soluciones iguales para todos.

- Violación del principio de subsidiariedad: Creemos que las decisiones deben tomarse en el nivel más cercano posible a las personas afectadas. Sin embargo, el sistema actual centraliza decisiones simples en los ministerios, convirtiendo a los directores en gestores administrativos encargados de llenar papeles, en lugar de líderes pedagógicos que impulsan la mejora.

- Falta de proyecto propio: Esta rigidez impide que las escuelas desarrollen una identidad propia. Sin autonomía para armar equipos o definir énfasis curriculares, las escuelas corren el riesgo de volverse engranajes burocráticos sin alma, incapaces de responder a la diversidad de talentos de sus estudiantes.

### **3.4. La ruptura del vínculo familia-escuela**

Finalmente, el diagnóstico reconoce una herida profunda: la ruptura de la alianza entre la familia y la escuela. Históricamente, la escuela argentina funcionó sobre un pacto de confianza que hoy está quebrado.

- Desconfianza mutua: Existe un clima de recelo. Las familias a menudo sienten que la escuela no enseña o no cuida lo suficiente, mientras que los docentes sienten que las familias han delegado en la escuela responsabilidades de crianza, alimentación y contención que exceden su misión pedagógica.
- El mundo sin adultos: Se observa un fenómeno donde los padres a veces renuncian a su rol de autoridad, actuando como pares de

sus hijos o defendiéndolos acriticamente frente a la institución escolar. Esta falta de asimetría responsable debilita la autoridad docente y deja a los chicos sin los límites y la orientación necesarios para su desarrollo.

#### ► 4. Opciones de política: escenarios de futuro

Frente a este diagnóstico, la dirigencia política tiene distintos caminos posibles. Analizamos tres escenarios para fundamentar nuestra propuesta.

##### 4.1. Opción 1: Continuidad inercial

Esta opción implica mantener el rumbo actual, realizando solo ajustes marginales y aumentos presupuestarios inerciales para evitar conflictos con los sindicatos y las provincias.

- Consecuencias: Consolidaría la decadencia educativa. Los aprendizajes seguirían estancados y la brecha entre la educación pública y privada se ensancharía, cristalizando una sociedad desigual.
- Valoración: Desde nuestra visión, es éticamente inaceptable resignarse a administrar el deterioro y vulnerar el derecho al futuro de los

jóvenes.

##### 4.2. Opción 2: Refundación radical de mercado

Esta opción propone un cambio abrupto basado exclusivamente en la competencia, como la implementación masiva de vouchers sin capacidades estatales previas o la provincialización absoluta sin coordinación nacional.

- Consecuencias: Si bien ataca la burocracia, conlleva riesgos altísimos de fragmentación social. En un país desigual, la competencia pura podría dejar a las escuelas de zonas vulnerables desfinanciadas, rompiendo el principio de solidaridad.
- Valoración: Aunque valora la libertad, esta opción carece de la mirada de bien común necesaria. La educación no es una mercancía cualquiera y requiere la tutela responsable del Estado para asegurar equidad.

##### 4.3. Opción 3: Transformación sistémica

Esta es la opción que impulsamos. Propone una reforma profunda basada en la verdad, la responsabilidad y la libertad.

- Decisión firme, implementación

gradual: Es crucial distinguir los tiempos. La decisión política de adoptar este nuevo modelo debe ser firme, inmediata y contundente, marcando un norte claro desde el primer día. Sin embargo, reconocemos que los procesos educativos requieren tiempos de maduración, por lo que la implementación será gradual y sostenida.

● Concepto: Al referirnos al sistema vigente (de base enciclopedista), no buscamos demonizarlo, sino resaltar que ha quedado desactualizado e ineficaz ante los cambios culturales y tecnológicos que reconfiguraron la forma de vivir, enseñar y aprender. Esta opción busca construir un Estado inteligente que dé libertad a las escuelas pero que controle los resultados y garantice que nadie quede atrás.

## ► 5. Recomendaciones y lineamientos de acción

Para materializar esta transformación, proponemos líneas de acción estratégicas organizadas en cuatro ejes.

### 5.1. Eje 1: Federalismo responsable y coordinación nacional

Es necesario refundar el pacto federal educativo, pasando de la ficción a la acción efectiva, basándonos en la subsidiariedad: gestión cercana, pero con un rol rector claro del Estado Nacional.

● Mesas Regionales: Proponemos trabajar con Mesas Regionales dentro de la dinámica del Consejo Federal de Educación (NOA, NEA, Cuyo, Centro, Patagonia). Esto permite abordar problemáticas compartidas con soluciones situadas, manteniendo la integración nacional y el rol rector del Estado Nacional como garante de la unidad del sistema.

● Financiamiento por resultados y equidad: Reformar los mecanismos de transferencia de fondos. El financiamiento nacional debe tener un componente de equidad (más recursos a quien más lo necesita) y otro de responsabilidad: incentivos para las jurisdicciones que cumplan metas objetivas, como la implementación de sistemas nominales o la mejora en alfabetización.

### 5.2. Eje 2: La revolución de la información y la transparencia

La verdad es el cimiento de cualquier

política justa.

- Sistemas de gestión nominal: Es imperativo que todas las provincias implementen sistemas de gestión escolar nominal (inspirados en modelos exitosos como el GEM). Aclaración importante: La información de los alumnos con nombre y apellido será confidencial y accesible solo a quienes tienen responsabilidad en la toma de decisiones pedagógicas y de gestión (directivos, supervisores, ministerios) para acompañar las trayectorias. El objetivo es que ningún chico sea invisible al sistema.
- Reforma del Artículo 97: Modificar la normativa para permitir la difusión de resultados de evaluaciones desagregados por escuela, siempre resguardando la identidad individual de los alumnos. La transparencia empodera a las familias y da herramientas a los directivos para la mejora.

### **5.3. Eje 3: Autonomía escolar y rol rector del Estado**

Devolver a la escuela su protagonismo es aplicar la subsidiariedad: confiar en que la comunidad educativa es la mejor artífice de su destino, pero no dejarla

sola.

- Autonomía acompañada: Las escuelas deben tener mayor margen para definir su proyecto pedagógico, conformar equipos y gestionar recursos. Sin embargo, es fundamental dejar en claro el rol rector de los Estados provinciales y nacional para acompañar esos procesos, coordinar el sistema y evaluar los resultados. La autonomía no es desentenderse, sino empoderar con rendición de cuentas.
- Liderazgo directivo: Crear una carrera directiva específica, con formación en liderazgo y gestión, para que los directores sean verdaderos líderes de sus comunidades y no meros administrativos.

### **5.4. Eje 4: Reconstrucción de la alianza familia-escuela**

Restablecer la confianza es clave para recuperar la autoridad pedagógica.

- Participación y comunicación: Crear espacios institucionalizados de participación para las familias en la escuela. Utilizar los sistemas nominales para brindar a los padres información en tiempo real sobre la

asistencia y el rendimiento de sus hijos, involucrándolos como socios en el proceso educativo.

- Escuelas de padres: Fomentar espacios de formación para padres sobre desafíos actuales (tecnología, límites), fortaleciendo su rol de primeros educadores.

#### **5.5. Prioridad transversal: Alfabetización y primera infancia**

- Plan Nacional de Alfabetización: Declarar la alfabetización inicial como prioridad absoluta. Ningún niño debe pasar a cuarto grado sin comprender lo que lee.

- Primera infancia: Articular con salud y desarrollo social para ampliar la cobertura y calidad educativa en la franja de 0 a 3 años, donde se juegan las bases del desarrollo cognitivo y emocional.

### **► 6. Conclusión**

La Argentina tiene una deuda pendiente con su futuro. El diagnóstico es claro y doloroso: un sistema educativo que simula federalismo pero practica el abandono, que muchas veces navega a ciegas por falta de datos y que ha dejado sola a la escuela frente a la crisis social. Sin embargo,

la esperanza es un deber moral para quienes abrazan la vocación política. La propuesta de Transformación Sistémica que presenta FaroPaís no es una invitación a la destrucción, sino a la construcción sobre la verdad. Proponemos pasar de la "ficción federal" a un federalismo de la responsabilidad; de la opacidad a la transparencia útil; de la rigidez burocrática a la libertad de la autonomía escolar acompañada por un Estado presente y eficiente.

Esta transformación se fundamenta en una convicción profunda: la persona humana no es un recurso a administrar, sino un fin en sí mismo, dotado de una dignidad sagrada. Cada niño que aprende a leer, cada joven que descubre su vocación en una escuela que lo mira a los ojos, es un triunfo del bien común. Invitamos a la dirigencia a tomar la decisión política firme de iniciar este camino, para dejar de administrar la inercia y comenzar a gobernar para el desarrollo integral de todos los argentinos.



# EDUCACIÓN

## **Calidad educativa, innovación y formación docente**

---

Hacia un Humanismo Pedagógico en el Siglo XXI.

**DOCUMENTO 11**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# CALIDAD EDUCATIVA, INNOVACIÓN Y FORMACIÓN DOCENTE

## *Hacia un Humanismo Pedagógico en el Siglo XXI.*

### ► 1. Diagnóstico situacional: La "estafa educativa" y la crisis de sentido

El análisis riguroso de la realidad educativa argentina nos obliga a trascender las descripciones superficiales para identificar las causas estructurales del deterioro. No estamos ante un problema de coyuntura, sino frente a un agotamiento sistémico que afecta la calidad de los aprendizajes, la pertinencia de los modelos pedagógicos y la dignidad de la profesión docente.

#### **1.1. Calidad educativa: La inclusión como simulacro**

La UNESCO define la calidad educativa como el derecho de todas las personas a desarrollar plenamente sus capacidades cognitivas, afectivas y creativas. Sin embargo, en Argentina, la expansión de la cobertura —especialmente en el nivel secundario— ha coexistido

con un vaciamiento de los contenidos. Se ha configurado lo que denominamos una "estafa educativa": el sistema certifica el paso del tiempo, pero no garantiza la adquisición de saberes.

#### **1.1.1. El Colapso de los Aprendizajes Fundamentales**

Los resultados de las pruebas estandarizadas recientes desnudaron la magnitud de la catástrofe cognitiva.

- **Matemática:** El dato de que solo el **14,2%** de los estudiantes del último año de secundaria logra niveles satisfactorios en Matemática es un indicador de exclusión futura. Implica que la inmensa mayoría de los egresados carece de las capacidades de abstracción, lógica y resolución de problemas necesarias para la economía del conocimiento o la vida universitaria.
- **Lengua y Comprensión:** Si bien

Dimensión	Dato Crítico	Implicancia Social
<b>Matemática (Secundaria)</b>	14,2% Nivel Satisfactorio	Exclusión del mercado laboral de calidad y estudios superiores STEM.
<b>Alfabetización (Primaria)</b>	46% de alumnos de 3er grado no comprende textos adecuados a su edad	Limitación del pensamiento crítico y la autonomía personal.
<b>Terminalidad</b>	Solo 13 de cada 100 terminan a tiempo y con saberes esperados	El título secundario se devalúa como credencial de ascenso social.

en Lengua el 58% alcanza niveles satisfactorios, la situación en la alfabetización inicial es crítica. Investigaciones de *Argentinos por la Educación* indican que 1 de cada 2 chicos de 9 años no comprende lo que lee, una falla de origen que arrastra déficits acumulativos a lo largo de toda la trayectoria escolar.

### 1.1.2. Desigualdad y federalismo ficticio

La calidad educativa está fatalmente atada al origen socioeconómico. El sistema reproduce y amplifica las desigualdades de cuna. Mientras que en los sectores más favorecidos

el 66,8% alcanza niveles avanzados en lectura, en los sectores vulnerables esta cifra cae al 32%. Esto viola flagrantemente el principio de justicia social y el mandato del artículo 83 de la LEN, que exige destinar los mejores recursos a las zonas más necesitadas.

Existe, además, una "ficción federal". El Consejo Federal de Educación (CFE) opera muchas veces como una escribanía de consensos retóricos que no se traducen en el aula. Se firman resoluciones de "prioridad pedagógica" que, al cruzar la frontera de las provincias, chocan con la falta de recursos, la desidia

política o la resistencia gremial, perpetuando un país fragmentado con 24 sistemas educativos de calidades dispares.

## **1.2. Innovación: La escuela del siglo XIX ante estudiantes del siglo XXI**

La estructura organizacional de la escuela argentina, especialmente la secundaria, sigue anclada en un modelo enciclopedista y rígido diseñado hace más de un siglo.

### **1.2.1. Obsolescencia del formato escolar**

El "formato escolar" tradicional (gradualidad estricta, simultaneidad, disciplinas estancas) no logra dialogar con las subjetividades contemporáneas. Los expertos señalan que "la educación va en tren y la sociedad en avión".

- **Rigidez Temporal:** El sistema no contempla la diversidad de ritmos de aprendizaje ni los cronotipos adolescentes (ritmos biológicos de sueño/vigilia), imponiendo horarios que atentan contra la atención y el rendimiento.
- **Fragmentación Curricular:** El currículo mosaico, con 12 o 13 materias desconectadas, impide el aprendizaje profundo e

interdisciplinario. El estudiante "pasa" de Biología a Historia sin hilos conductores, fomentando un aprendizaje memorístico y efímero.

### **1.2.2. Freno a la innovación y burocracia**

La innovación existe, pero ocurre "a pesar" del sistema, no gracias a él. Experiencias como las escuelas de la red *Eutopía* o las Escuelas PROA en Córdoba demuestran que es posible transformar la gramática escolar, pero estas iniciativas a menudo chocan con normativas osificadas. El sistema de supervisión sigue enfocado en el control administrativo (papeles, asistencia) en lugar del acompañamiento pedagógico, asfixiando la autonomía de los directivos para liderar proyectos propios.

### **1.3. Formación y ejercicio docente: La precarización del rol**

El docente es el actor insustituible del hecho educativo. Sin embargo, en Argentina, la profesión atraviesa una crisis de identidad, formación y condiciones materiales que la vuelven poco atractiva para las nuevas generaciones.

#### **1.3.1. El Fenómeno del "Docente**

## Taxi"

La organización laboral actual obliga a los profesores de secundaria a acumular horas cátedra en múltiples escuelas para lograr un salario de subsistencia. Datos del sector indican que 3 de cada 10 maestros trabajan en más de una escuela, y en secundaria la cifra es mucho mayor. Esta itinerancia tiene efectos devastadores:

- **Falta de Pertenencia:** El docente es un "ave de paso" que no llega a conocer a sus alumnos, sus familias ni la cultura institucional.
- **Imposibilidad de Trabajo en Equipo:** No hay tiempos institucionales pagos para la planificación conjunta, la tutoría o la evaluación colegiada. El trabajo docente se vuelve solitario y desarticulado.

### 1.3.2. Formación Inicial: Ideología vs. Evidencia

La formación docente inicial, radicada mayoritariamente en Institutos Superiores de Formación Docente (ISFD), enfrenta críticas severas por su desactualización y sesgo.

- **Ideologización:** Los expertos señalan una fuerte carga

ideológica en los profesorados, con una preeminencia de discursos sociológicos en detrimento de didácticas específicas, neurociencias y gestión de aula.

- **Desajuste de la Oferta:** El sistema forma profesionales sin planificación estratégica. Hay sobreoferta de docentes de Educación Física o Primaria en ciertas regiones, mientras existe una escasez crónica de profesores de Física, Química, Idiomas y Matemática.
- **Divorcio Teoría-Práctica:** Los planes de estudio suelen estar desconectados de la realidad de las aulas heterogéneas y complejas que los noveles docentes encontrarán, generando un "choque con la realidad" que favorece el abandono temprano de la profesión.

## ► 2. Comparativa de lógicas: Visiones en pugna

El debate educativo argentino está tensionado por visiones del mundo contrapuestas. Para FaroPaís, es

crucial superar la falsa dicotomía entre Estado y Mercado mediante una comprensión superior basada en la naturaleza humana.

### 2.1. La lógica liberal (La educación como bien de consumo)

Esta visión, reemergente con fuerza en la agenda pública reciente, pone el acento en la libertad individual, la competencia y la eficiencia económica.

- **Fundamento:** Concibe la educación primariamente como una inversión individual (Capital Humano).
- **Mecanismo propuesto:** Competencia de mercado vía vouchers educativos (subsidio a la demanda). La premisa es que si las familias "eligen" libremente y llevan el presupuesto a la escuela de su preferencia, las escuelas competirán por calidad y las ineficientes cerrarán.
- **Rol del Estado:** Mínimo. Se limita a financiar y, eventualmente, a medir resultados estandarizados.
- **Crítica humanista:**
  - **Riesgo de segregación:** La evidencia comparada (caso

Chile) sugiere que los vouchers pueden aumentar la segregación socioeconómica. Las escuelas "selectivas" admiten a los mejores alumnos, dejando a la educación pública como un gueto para los más vulnerables.

- **Visión reduccionista:** Reduce al estudiante a "cliente" y al saber a "mercancía". Desconoce que la educación es un bien común relacional que construye tejido social, no solo un servicio transaccional.
- **Falsa libertad:** La libertad de elección es ilusoria en contextos de pobreza o ruralidad donde no hay "oferta" variada. No se puede elegir lo que no existe.

### 2.2. La Lógica Populista (La educación como herramienta política)

Esta lógica, hegemónica en la conducción sindical (ej. CTERA) y en sectores políticos durante las últimas décadas, prioriza la estructura corporativa y el uso político del

sistema.

- **Fundamento:** La educación como derecho declamativo, donde la "inclusión" se entiende como presencia física en la escuela, independientemente del aprendizaje.
- **Mecanismo propuesto:** Defensa irrestricta del Estatuto del Docente (entendido como rigidez laboral), rechazo a la evaluación por considerarla "punitiva" o "estigmatizante", y promoción automática o facilitada para mejorar estadísticas de terminalidad.
- **Rol del Estado:** Monopólico y cooptado por intereses sectoriales. El Estado se confunde con el Gobierno y el Sindicato.
- **Crítica humanista:**
  - **Estafa a los pobres:** Al rechazar la evaluación y la exigencia, se condena a los estudiantes más pobres a una educación de baja intensidad que no les permite progresar. La "contención" sin aprendizaje es demagogia.
  - **Adoctrinamiento:** Se

instrumentaliza el aula para la bajada de línea ideológica, violando la libertad de conciencia de los alumnos y la laicidad o el ideario institucional.

- **Resistencia al cambio:** El corporativismo bloquea reformas necesarias (como la del régimen laboral docente) bajo la excusa de la defensa de derechos adquiridos, sacrificando el derecho de los niños a aprender.

### 2.3. La Lógica humanista integral

Nuestra propuesta, anclada en el humanismo integral, busca una síntesis superadora que ponga a la persona en el centro.

- **Fundamento:** La educación es el despliegue de la perfección humana (intelectual, moral, espiritual). El estudiante es un agente activo de su propio desarrollo, no un cliente ni un militante.
- **Mecanismo propuesto: Comunidad educativa y subsidiariedad.** La escuela no es una isla; es una comunidad de familias, docentes y alumnos. Se

promueve la autonomía escolar responsable, acompañada por un Estado que garantiza condiciones y evalúa resultados sin asfixiar la iniciativa social.

- **Rol del Estado:** Garante del Bien Común. Debe asegurar igualdad de oportunidades (equidad) y calidad, respetando el derecho preferente de las familias a educar a sus hijos.
- **Visión del Docente:** Un líder moral y pedagógico. Su autoridad no emana solo del cargo, sino de su coherencia, saber y capacidad de vínculo ("le brillan los ojos al enseñar").

### ► 3. Recomendaciones de política pública

Para materializar la visión humanista, proponemos un plan de acción basado en tres pilares: Innovación pedagógica, jerarquización docente y reconstrucción de vínculos. Estas medidas no buscan destruir el sistema, sino revitalizarlo desde sus cimientos éticos y operativos.

#### 3.1. Eje 1: Revolución de la formación y carrera docente

No hay calidad educativa superior a la calidad de los docentes. Es

urgente reformar la estructura de incentivos y desarrollo profesional.

- **Implementación del "Profesor por Cargo":**

- **Propuesta:** Reemplazar progresivamente el sistema de horas cátedra en secundaria por cargos de tiempo completo o medio tiempo concentrados en una sola escuela.
- **Mecanismo:** El cargo debe incluir un 70% de tiempo frente a alumnos y un 30% de tiempo institucional pago para planificación, corrección, tutoría y reuniones de equipo.
- **Impacto:** Elimina el "docente taxi", fortalece la identidad institucional y permite un seguimiento real de los estudiantes.

- **Carrera Docente Horizontal:**

- **Propuesta:** Crear una carrera que permita el ascenso y la mejora salarial sin dejar el aula. Actualmente, el único camino de ascenso es ser director (carrera vertical), lo que aleja a los mejores

- pedagogos de la enseñanza.
- **Nuevos roles:** Instituir figuras como Docente Mentor (acompaña a noveles), Coordinador de Área y Docente Investigador. Estos roles se acceden por concurso y desempeño, no solo por antigüedad.
- **Salario diferenciado:** Vincular una parte del salario a la formación continua certificada y al desempeño en roles de liderazgo pedagógico, rompiendo el achatamiento de la pirámide salarial.
- **Reforma de la Formación Inicial (INFoD):**
  - **Propuesta:** Declarar la emergencia en la formación docente y reorganizar la oferta de los ISFD.
  - **Acción:** Acreditar institutos bajo estándares de calidad rigurosos. Cerrar o reconvertir aquellos que no cumplan con niveles mínimos. Priorizar becas y estímulos para carreras estratégicas (Ciencias, Matemática, Idiomas) donde

hay escasez crítica.

- **Contenidos:** Desideologizar los currículos e incorporar fuertemente la alfabetización estructurada, neurociencias aplicadas al aprendizaje y gestión de la diversidad en el aula.

### 3.2. Eje 2: Innovación pedagógica y centralidad del estudiante

La escuela debe dejar de ser un lugar de encierro para convertirse en un ecosistema de aprendizaje.

- **Flexibilización del Régimen Académico:**

- **Propuesta:** Modificar las normativas que impiden la innovación organizacional. Permitir modelos que rompen con la graduación rígida por edad.
- **Acción:** Habilitar el avance por materias o áreas de conocimiento, agrupamientos flexibles por nivel de aprendizaje y no solo por edad biológica. Validar trayectorias no lineales.

- **Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y STEAM:**

- **Propuesta:** Integrar saberes.

Fomentar el trabajo por proyectos interdisciplinarios que resuelvan problemas reales de la comunidad, promoviendo la "agenda" del estudiante.

- **Acción:** Incorporar tecnología y pensamiento computacional de manera transversal, no como una materia aislada ("Informática"), sino como herramienta para potenciar el aprendizaje en todas las áreas.
- **Educación del carácter y virtudes:**
  - **Propuesta:** En línea con la misión humanista, la escuela debe educar en virtudes. No se trata solo de "habilidades blandas" para el mercado, sino de la formación del carácter (fortaleza, honestidad, servicio).
  - **Implementación:** Programas transversales de educación emocional y del carácter que trabajen la convivencia, la empatía y el sentido de propósito vital, integrados al currículo oficial.

### 3.3. Eje 3: Alfabetización y evaluación para la verdad

Sin verdad no hay justicia. Necesitamos saber qué pasa para mejorar.

- **Plan Nacional de Alfabetización:**

- **Propuesta:** Prioridad absoluta. Ningún niño debe pasar a 4to grado sin saber leer y escribir fluidamente.
  - **Acción:** Implementar métodos de alfabetización estructurada probados por la evidencia científica. Realizar evaluaciones censales de fluidez lectora en 3er grado para intervenir tempranamente, no para castigar.
- **Reforma del Sistema de Información (Art. 97 LEN):**
    - **Propuesta:** Modificar la interpretación restrictiva del artículo 97 de la Ley de Educación Nacional que impide difundir resultados por escuela.
    - **Acción:** Permitir que las familias conozcan el proyecto educativo y los resultados generales de

aprendizaje de la escuela (resguardando la identidad individual de los alumnos). La transparencia empodera a la comunidad y genera responsabilidad por los resultados.

- **Nominalidad:** Universalizar sistemas de gestión nominal (Legajo Único del Estudiante) para monitorear trayectorias, asistencia y pases en tiempo real, evitando el abandono silencioso.

### 3.4. Eje 4: Alianza Familia-Escuela

Reconstruir la confianza rota es vital. La escuela no puede sustituir a la familia; debe complementarla.

- **Participación institucionalizada:** Crear espacios reales de participación de las familias en la vida escolar, superando la mera cooperadora. Involucrar a los padres en la definición del ideario y en proyectos comunitarios.
- **Escuela de padres:** Ofrecer formación a las familias sobre desafíos actuales (uso de pantallas, ludopatía digital, autoridad) para fortalecer su rol educador primario.

## ► 4. Conclusión

Argentina no puede permitirse seguir administrando la inercia de un sistema que, bajo la bandera de la inclusión, termina por consolidar la exclusión.

El deterioro de la calidad educativa, la obsolescencia de los formatos escolares y la soledad de nuestros docentes no son fatalidades del destino, sino el resultado de haber postergado la centralidad de la persona en las políticas públicas.

Debemos reafirmar que la educación es la herramienta más poderosa para el despliegue de la dignidad humana y el fortalecimiento del bien común. La transformación que aquí se ha abordado no es una simple reforma técnica; es un compromiso ético con la verdad y con el futuro. Requiere la valentía de pasar de un federalismo de "papeles" a uno de responsabilidades compartidas, y de una cultura de la sospecha a una de la confianza basada en la transparencia.

Construir una escuela que entusiasme, que enseñe a pensar y que forme el carácter es la tarea más urgente de nuestra generación. Invitamos a la dirigencia política a

tomar esta decisión firme: iniciar un camino donde la educación vuelva a ser el motor de la movilidad social y el faro de una nación justa, libre y solidaria.



# EDUCACIÓN

## **Financiar la semilla del Bien Común**

---

Hacia una transformación sistémica  
y humana del presupuesto  
educativo argentino.

**DOCUMENTO 16**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# FINANCIAR LA SEMILLA DEL BIEN COMÚN

## *Hacia una transformación sistémica y humana del presupuesto educativo argentino.*

### ► 1. Introducción: La dignidad de la persona en el centro de la política fiscal

El financiamiento educativo en Argentina no puede ser comprendido meramente como una asignación contable de recursos. Desde la perspectiva del humanismo integral, el presupuesto es la expresión material de una jerarquía de valores. Si la persona humana es el centro y fin de toda organización social, la inversión en su formación integral constituye la mayor prioridad del Bien Común. La crisis actual, por tanto, no es solo de escasez de fondos, sino de una profunda desorientación ética que ha permitido que la educación quede subordinada a lógicas corporativas o electorales de corto plazo.

Históricamente, el país ha navegado entre leyes de avanzada en el papel y realidades devastadoras en las aulas. La Ley de Educación Nacional (LEN) N° 26.206 y la Ley de

Financiamiento Educativo establecieron el compromiso de destinar el 6% del PIB a educación, meta que solo se ha cumplido de manera excepcional y que hoy se encuentra suspendida de facto en el proyecto de presupuesto 2025.

En un contexto donde el 66% de los niños menores de 14 años viven en condiciones de pobreza, el financiamiento educativo debe actuar como una herramienta de justicia social que iguale las condiciones de desarrollo, reconociendo que el Estado tiene el deber de tutelar este derecho para garantizar que cada proyecto de vida pueda florecer.

La educación argentina atraviesa un proceso de desinversión real. Según datos oficiales y proyecciones de organismos como Argentinos por la Educación, la inversión nacional cayó del 1,48% del PIB en 2023 al 0,91% en 2024, con una proyección de 0,88% para 2025. Este ajuste no

ha sido acompañado por una mejora en la eficiencia, sino que ha profundizado la brecha entre las provincias con capacidad fiscal y aquellas que dependen casi exclusivamente de las transferencias nacionales, hoy debilitadas por la eliminación del Fondo Nacional de Incentivo Docente (FONID) y otros programas de infraestructura.

Este documento se propone analizar cómo reorientar estos recursos limitados bajo una lógica de subsidiaridad y solidaridad, asegurando que la gestión del sistema deje de ser una puesta en escena ministerial para convertirse en un acompañamiento real de las trayectorias escolares.

## ► 2. Diagnóstico: Las causas estructurales de la ineficiencia y la desigualdad

El diagnóstico sistémico revela que el financiamiento educativo en Argentina padece vicios estructurales que impiden que el esfuerzo de los contribuyentes se traduzca en dignidad para los

alumnos. Se identifican tres grandes áreas de colapso: la gobernanza federal, la opacidad informativa y la rigidez burocrática.

### 2.1. La "ficción federal" y la crisis del Consejo Federal de Educación

Argentina es nominalmente un país federal donde las provincias tienen la responsabilidad de administrar las escuelas, pero la Nación debe garantizar la unidad y equidad del sistema. Sin embargo, lo que observamos es una "ficción federal". En el Consejo Federal de Educación (CFE), los ministros provinciales suelen adherir formalmente a resoluciones nacionales para mantener el flujo de fondos o el consenso político, pero luego carecen de la voluntad o la capacidad técnica para implementar estos cambios en sus territorios.

Algunos expertos han señalado que el CFE funciona a menudo como un espacio de "mentira institucionalizada". Se firman acuerdos sobre metas de alfabetización o días de clase que las provincias saben que no podrán cumplir. El Fondo Compensador, por ejemplo, diseñado para asistir a las jurisdicciones que no pueden pagar

el salario docente mínimo, ha sido objeto de manipulaciones donde gobernadores han falseado sus estados contables para percibir fondos sin necesidad real, mientras que otras provincias permanecen en situación de abandono pedagógico por falta de control nacional sobre el destino de los recursos.

## **2.2. El cepo informativo y la carencia de nominalidad**

Un sistema que no se mide es un sistema que no se puede mejorar. El diagnóstico identifica un déficit crítico de información veraz. Bajo una interpretación restrictiva del Artículo 97 de la LEN, se ha impedido sistemáticamente la difusión de resultados de evaluaciones por escuela, argumentando la necesidad de no estigmatizar a las instituciones más desaventajadas. En la práctica, este "cepo" ha funcionado como un mecanismo para proteger la ineficiencia de la gestión pública y ha desempoderado a las familias, que no cuentan con datos para exigir una mejor educación para sus hijos.

La falta de nominalidad es quizás el mayor obstáculo para un financiamiento inteligente. A diferencia de provincias como

Mendoza con su sistema GEM, la mayoría de las jurisdicciones aún no saben, con nombre y apellido, quién asiste a clase cada día y quién está en riesgo de abandono. Esto obliga al Estado Nacional a transferir fondos basándose en promedios anuales obsoletos, financiando edificios y estructuras administrativas en lugar de acompañar la trayectoria individual de cada persona, violando así la centralidad del estudiante en el sistema.

## **2.3. Desequilibrios en la distribución del gasto**

La estructura del financiamiento educativo argentino muestra una preocupante distorsión.

El presupuesto nacional continúa fuertemente inclinado hacia la educación superior universitaria, que representa el 77% de los recursos de la Secretaría de Educación en 2026, lo que implica una reducción de dos puntos respecto al año anterior pero mantiene una brecha masiva con la educación básica (inicial, primaria y secundaria).

Esta distribución, aunque muestra una mayor prioridad al Plan Nacional de Alfabetización, sigue ignorando la

evidencia científica que sostiene que la inversión en la primera infancia tiene un retorno social mucho mayor que en cualquier otra etapa del ciclo vital. El Nobel James Heckman, ha expresado: "es más redituable invertir en párvulos que en la bolsa". Sin embargo, el financiamiento para jardines maternos es marginal en comparación con los niveles superiores, y la caída en infraestructura escolar pone en riesgo la expansión de las vacantes necesarias.

### ► 3. Análisis de opciones de política pública para el financiamiento

Frente al agotamiento del modelo actual, la dirigencia política argentina se encuentra ante tres paradigmas divergentes. Evaluamos cada uno bajo la lupa humanista integral.

#### **Opción A: Refundación radical de mercado e individualismo**

Esta opción propone un cambio disruptivo basado en la competencia y la libertad de elección atomizada. Se centra en la implementación masiva de vouchers o cheques educativos, entregando el

presupuesto directamente a las familias para que elijan entre instituciones de gestión estatal o privada.

- **Fundamentación filosófica:** Se basa en un liberalismo que concibe al Estado como un obstáculo y al mercado como el único asignador eficiente de recursos. La libertad se entiende como la ausencia de interferencia estatal.
- **Consecuencias estratégicas:** Si bien ataca la burocracia ministerial, conlleva riesgos extremos de fragmentación social. En un país con desigualdades estructurales profundas, la competencia pura desfinanciaría a las escuelas de zonas vulnerables que perdieran matrícula, rompiendo el principio de solidaridad. El derecho a la educación dejaría de ser tutelado por el Estado para quedar a merced de la capacidad de pago o de desplazamiento de las familias.
- **Valoración:** Rechazamos esta opción por ser contraria al Bien Común. La educación no es una mercancía sujeta a la ley de

oferta y demanda. El Estado tiene un rol rector inalienable en la garantía de equidad.

### **Opción B: Estatismo asistencialista y continuidad inercial**

Este escenario implica mantener el rumbo actual, realizando solo ajustes marginales para evitar el conflicto con corporaciones sindicales y gobiernos provinciales. Propone aumentos presupuestarios sin reformas en la transparencia ni en la gestión por resultados.

- **Fundamentación filosófica:** Se basa en un colectivismo donde el Estado "otorga" derechos pero no rinde cuentas. El sistema existe para sostenerse a sí mismo y no para servir a la persona del alumno.
- **Consecuencias estratégicas:** Consolidaría la decadencia. Los recursos seguirían perdiéndose en el "triángulo de las Bermudas" de la burocracia federal. La opacidad del Artículo 97 seguiría protegiendo la ineficiencia, y la brecha entre la educación pública y privada se ensancharía hasta cristalizar una sociedad estamentaria.
- **Valoración:** Es éticamente

inaceptable. Administrar el deterioro es vulnerar el derecho al futuro de millones de niños argentinos.

### **Opción C: Transformación sistémica humanista**

Es la opción que impulsamos. Propone una reforma profunda del financiamiento basada en la verdad, la responsabilidad compartida y la libertad comunitaria.

Busca construir un "Estado Inteligente" que dé autonomía a las escuelas pero que controle rigurosamente los resultados para garantizar que nadie quede atrás.

- **Fundamentación filosófica:** Aplica la subsidiaridad: las decisiones se toman en el nivel más cercano al estudiante (la escuela y la familia), pero el Estado Nacional ejerce su rol rector para redistribuir recursos hacia donde la necesidad es mayor. Se basa en la solidaridad activa y el respeto a la dignidad de cada estudiante.
- **Consecuencias estratégicas:** Requiere una decisión política firme para cambiar la lógica de incentivos. El financiamiento deja de ser inercial para estar

atado a metas de aprendizaje y transparencia nominal. Fortalece a la escuela como núcleo de la comunidad educativa.

#### ► **4. Recomendaciones y lineamientos de acción: Un modelo humanista en marcha**

Para materializar la Opción C, se propone los siguientes ejes estratégicos de acción inmediata y sostenida.

##### **4.1. Refundación del Pacto Federal: Financiamiento por resultados y equidad**

Es necesario pasar de la "ficción federal" a un federalismo de la responsabilidad. La Nación debe usar su capacidad financiera como un instrumento de mejora sistémica y no solo como una billetera de asistencia salarial.

- **Implementación de convenios bilaterales con metas:** El financiamiento nacional debe estar condicionado al cumplimiento de metas objetivas negociadas en el CFE. Las provincias que logren mejoras medibles en alfabetización

inicial o que reduzcan el ausentismo estudiantil mediante sistemas nominales deben recibir incentivos financieros adicionales.

- **Sanciones por incumplimiento y opacidad:** Si una jurisdicción no rinde cuentas veraces del gasto o falsea sus datos de gestión (como se detectó en el Fondo Compensador), la Nación debe suspender las partidas no obligatorias hasta que se garantice la transparencia. La solidaridad requiere responsabilidad.
- **Regionalización de la gestión educativa:** Proponemos la creación de Mesas Regionales (NOA, NEA, Cuyo, Centro y Patagonia) para optimizar recursos compartidos, como la infraestructura técnica rural o los centros de formación continua, reduciendo costos administrativos y centralistas.

##### **4.2. La revolución de la información: Nominalidad y verdad pública**

No se puede ser solidario con quien no se ve. El financiamiento debe sostener una infraestructura de

datos que ponga fin al gobierno "a ciegas".

- **Generalización de la Base Nacional Homogénea (BNH):** El Estado Nacional debe financiar la digitalización total de los registros escolares en todas las provincias. Ningún alumno puede ser invisible al sistema. La información debe permitir el seguimiento en tiempo real de la asistencia y las calificaciones, facilitando intervenciones pedagógicas tempranas.
- **Reforma del Artículo 97 de la LEN:** Modificar la normativa para permitir la publicación de los resultados de las pruebas de aprendizaje desagregados por escuela. Esto no busca el ranking punitivo, sino la "transparencia útil": que las familias conozcan la realidad del colegio de sus hijos y que los directores puedan compararse con escuelas similares para aprender mejores prácticas.
- **Presupuestos basados en evidencia:** El cálculo de los costos educativos debe dejar de ser una suma de salarios para convertirse en un presupuesto

por programa, donde cada peso invertido se justifique por su impacto esperado en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

#### **4.3. Autonomía escolar acompañada y subsidiaridad fiscal**

El sistema actual asfixia a la escuela con burocracia jerárquica. Debemos aplicar la subsidiaridad devolviendo poder de decisión a los directores y a las comunidades educativas locales.

- **Transferencia de fondos directos a las escuelas:** Una proporción del presupuesto educativo provincial y nacional debe llegar directamente a las instituciones para la gestión de proyectos pedagógicos situados. Esto empodera al director como líder y reduce los costos transaccionales de la burocracia centralizada.
- **Financiamiento del pasaje al "Profesor por Cargo":** El modelo de "docente taxi" es fiscalmente ineficiente y pedagógicamente nefasto. Proponemos financiar la transición hacia cargos de concentración horaria en una

sola escuela. Si bien es una inversión inicial mayor (se estima un 50% de costo adicional por horas institucionales), el retorno en términos de identidad escolar, seguimiento de alumnos y calidad vincular justifica plenamente el esfuerzo fiscal.

- **Infraestructura para la identidad:** Las escuelas deben tener autonomía para definir su proyecto institucional (identidad, énfasis curricular, vínculos con el sector productivo local). El financiamiento debe acompañar esta diversidad de talentos y no imponer soluciones uniformes para realidades distintas.

#### **4.4. Prioridad estratégica: El triunfo del Bien Común en la primera infancia**

La justicia social se juega en los primeros mil días de vida. El financiamiento nacional debe reorientarse drásticamente hacia la base del sistema.

- **Plan Nacional de Alfabetización Inicial:** El presupuesto debe garantizar que el 100% de los niños en tercer grado alcancen niveles satisfactorios de

comprensión lectora. Esta debe ser la "meta de oro" que active los incentivos federales.

- **Universalización de la Sala de 3 Años:** Reasignar fondos de programas nacionales ineficientes (como aquellos que subsidian la oferta sin resultados) hacia la expansión de la infraestructura y el personal para la educación inicial de 0 a 3 años, coordinando con las áreas de salud y desarrollo humano para un abordaje integral de la pobreza.
- **Justicia en la Educación Rural:** Financiar modelos innovadores de educación rural que garanticen la misma calidad y tecnología que en los centros urbanos, reconociendo el mayor costo por alumno que implica la dispersión geográfica.

#### **4.5. El rol de la familia y la comunidad en el control del gasto**

Desde el personalismo integral, la educación no es una concesión del Estado a los individuos, sino una tarea compartida de la comunidad. El financiamiento debe fomentar la participación activa.

- **Transparencia radical hacia los padres:** Los sistemas nominales deben estar abiertos a las familias, brindándoles información diaria sobre el progreso y la asistencia de sus hijos. Un padre informado es el mejor auditor de la inversión educativa.
- **Fortalecimiento de las cooperadoras escolares:** Recuperar el rol de los padres en el mantenimiento y mejora de las escuelas, canalizando fondos directos a través de estructuras que fomenten el amor por la institución y el cuidado del Bien Común.
- **Educación del carácter como factor de eficiencia:** Invertir en programas que fortalezcan las virtudes de los estudiantes y docentes (resiliencia, honestidad, esfuerzo). La evidencia sugiere que un clima escolar basado en el respeto y el carácter reduce drásticamente la repitencia y el ausentismo, optimizando el uso de los recursos públicos.

## ► 5. Conclusión: Un desafío ético para la futura generación

Argentina no puede permitirse seguir administrando el deterioro educativo.

El diagnóstico es claro: un sistema que simula federalismo pero practica el abandono; que navega a ciegas por falta de datos y que ha dejado sola a la escuela frente a la crisis social. Sin embargo, para nosotros la esperanza es un deber moral y un llamado a la acción.

La transformación sistémica del financiamiento que proponemos se fundamenta en una convicción profunda: la persona humana no es un recurso a administrar, sino un fin en sí mismo, dotada de una dignidad que el Estado tiene el mandato de tutelar. Cada niño que aprende a leer a tiempo, cada joven que encuentra su vocación en una escuela que lo mira a los ojos y cada familia que recupera la confianza en el futuro de sus hijos, es un triunfo del Bien Común.

Invitamos a la dirigencia política a tomar la decisión firme de iniciar este camino. Dejar atrás la opacidad y el

corporativismo para abrazar la verdad y la autonomía acompañada. La educación es la gesta de nuestro tiempo, y el presupuesto debe ser el cimiento sobre el cual se construya una Argentina justa, productiva y trascendente. No es un problema técnico de planillas; es un desafío ético que nos pide volver a poner a la persona en el centro de todas las decisiones.

Solo así, con la Verdad como guía y el Bien Común como horizonte, podremos saldar la deuda que tenemos con el futuro de nuestra patria.



SALUD

# Equidad en el Sistema de Salud Argentino: De la crisis a la estrategia

---

Rectoría del Estado, federalización y articulación con foco en las personas. Un plan federal con visión 2050.

**DOCUMENTO 01**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# EQUIDAD EN EL SISTEMA DE SALUD

## ARGENTINO: DE LA CRISIS A LA ESTRATEGIA

### ► Introducción y contexto del problema

La salud es una dimensión esencial para la vida plena y el desarrollo integral de la persona y de la comunidad. Como derecho humano fundamental, consagrado en instrumentos con jerarquía constitucional, el Estado tiene la obligación irrenunciable de generar las condiciones adecuadas para que sus habitantes puedan vivir lo más sanamente posible. Esto exige que toda política sanitaria ponga en el centro a la persona y asegure el respeto y reconocimiento de su dignidad inherente.

Sin embargo, en Argentina, la realidad sanitaria dista de este imperativo ético. Enfrentamos serios desafíos que se resumen en inequidad territorial en las prestaciones y serias deficiencias en la provisión de servicios asistenciales. Estos problemas se vuelven palpables al observar la estructura de un sistema que, lejos de ser coherente, está

profundamente fragmentado y segmentado.

Actualmente, coexisten tres subsistemas interrelacionados: el público (que atiende al 36% de la población), el de las obras sociales (seguridad social, que cubre al 61%) y el de las prepagas (privado, con 13.6% de cobertura).

Esta multiplicidad, sumada a una organización federal donde el Estado nacional solo gestiona un porcentaje mínimo de hospitales (4.3%), genera una marcada disparidad territorial.

Los informes de estudios comparativos en la materia, señalan que el rendimiento de nuestros recursos es notoriamente bajo; países con similar ingreso per cápita y menor inversión obtienen mejores resultados sanitarios.

Se asume que solo mediante el establecimiento de metas claras y sustentadas en datos, y una reconfiguración de la prestación de servicios, podremos avanzar hacia la salud para todos. Esto se basa en la convicción de que la política debe

buscar el bien común y la realización plena de la persona, aplicando los principios de solidaridad (garantizando un piso de equidad para todos) y subsidiariedad (respetando y fortaleciendo a los cuerpos intermedios y las jurisdicciones en sus roles propios).

## ► Diagnóstico / Análisis del problema

El diagnóstico, nutrido por el análisis de expertos, es contundente. La arquitectura sanitaria argentina padece de males estructurales que impiden su funcionamiento.

### 1. La Fragmentación como Causa Estructural

La principal causa de nuestros males es la segmentación y la falta de articulación entre los niveles de gobierno (Nación, provincias, municipios) y los tres subsistemas.

Si bien esta lógica responde a la raigambre federal y al principio de subsidiariedad (donde los gobiernos más cercanos administran los servicios), en la práctica, esta descentralización desordenada ha atentado enormemente contra la equidad. Las provincias, con presupuestos y realidades disímiles,

deben afrontar la prestación por igual, llevando a una concentración de servicios sofisticados en algunas jurisdicciones y una carencia dramática en otras.

### 2. Consecuencias: Inequidad, Ineficiencia y Baja Calidad

Esta arquitectura disfuncional genera tres consecuencias graves:

- **DISPARIDAD TERRITORIAL INSOSTENIBLE:** La inequidad es la consecuencia más injusta. Los expertos señalan la persistencia de "trampas de mortalidad" (*mortality traps*), donde las jurisdicciones con los peores indicadores de mortalidad infantil hace 40 años siguen siendo las peores hoy. Esto demuestra que la inercia del sistema actual no corrige, sino que perpetúa la injusticia.
- **INEFICIENCIA CRÓNICA Y MALA GESTIÓN:** El problema no es solo cuánto gastamos, sino cómo lo gastamos. Se observa una baja eficiencia en el sector público, donde la actividad médica por profesional es muy baja en comparación con otros sectores. La ausencia de un norte claro hace que el

rendimiento de los recursos sea bajo.

- **DETERIORO DE LA CALIDAD ASISTENCIAL:** La calidad en los establecimientos de salud es alarmante. Datos de expertos indican que solo el 2.52% de los establecimientos de internación están acreditados en calidad. Esto es inaceptable y constituye un riesgo que puede derivar en el avasallamiento de la dignidad de las personas en su atención. La calidad debe ser una herramienta integradora para lograr equidad en los procesos.

### **3. El Vacío de Rectoría y el Problema de la Cultura Organizacional**

El problema de fondo no es de leyes, sino de institucionalidad y gestión. Los expertos señalan que el principal desafío es la falta de una estrategia clara y de metas definidas. El Ministerio de Salud de la Nación no ha establecido objetivos medibles en años, limitándose a ser un administrador de crisis y no un rector.

Más allá del organigrama, existe un problema profundo en la cultura organizacional y médica. La salud es

una emanación de la ciencia médica; si se hiere la cultura profesional (vocación, ética, formación), ninguna estrategia teórica puede funcionar. La clave está en crear organizaciones de salud que presten servicios de calidad, y el hospital es el eje del sistema.

#### **► Opciones de política pública**

Para abordar la crisis actual, se pueden considerar cuatro grandes alternativas de acción pública, que analizaremos bajo la óptica de la búsqueda del bien común:

##### **Opción 1: Mantener el Status Quo (Descentralización Inercial)**

- *Descripción:* Continuar con el esquema actual, donde las provincias y municipios gestionan la salud con autonomía casi total y el Estado nacional actúa de forma subsidiaria y reactiva.
- *Análisis:* Inaceptable. Perpetúa la inequidad (las "trampas de mortalidad") y la ineficiencia. Viola el principio de solidaridad al no compensar las disparidades territoriales y falla en la búsqueda del bien común.

**Opción 2: Centralización Administrativa Total** (Modelo Unitario)

- *Descripción:* Absorber todas las responsabilidades provinciales y de obras sociales en un único sistema nacional estatal.
- *Análisis:* Inviabile y no deseable. Atenta frontalmente contra el principio de subsidiariedad, anulando la vitalidad de las jurisdicciones y los cuerpos intermedios. Generaría una burocracia centralizada inmanejable y no respeta la diversidad cultural y territorial del país.

**Opción 3: Desregulación Total** (Modelo de Mercado Libre)

- *Descripción:* El Estado nacional y provincial liberan (desregulan) la mayoría de sus responsabilidades de provisión y rectoría, permitiendo que la oferta y demanda de servicios de salud sean manejadas casi exclusivamente por particulares, aseguradoras e instituciones privadas, o en su defecto cada municipio a su cuenta. El Estado se limita a ser un actor de última instancia o regulador mínimo.

- *Análisis:* Inviabile y no deseable. Si bien maximiza la libertad de acción (subsidiariedad en su sentido más amplio), pone en riesgo el principio de solidaridad al transformar la salud en una mera mercancía. Esto exacerbaría la disparidad territorial y la inequidad, ya que las regiones o poblaciones menos rentables quedarían sin cobertura, afectando gravemente el derecho a la salud y el reconocimiento de la dignidad de las personas más vulnerables.

**Opción 4: Rectoría Nacional Fuerte con Regionalización Estratégica** (Nuestra Propuesta)

- *Descripción:* Un modelo que aplica la subsidiariedad positiva. El Estado Nacional no absorbe todo, sino que asume su rol de rector (fija metas, planifica, evalúa) y garante de la solidaridad, e interviene estratégicamente donde las provincias solas no pueden, como en la alta complejidad.
- *Análisis:* Es el único camino coherente con los principios de

un humanismo integral. Equilibra la solidaridad (rectoría nacional, equidad territorial) con la subsidiariedad (gestión provincial y de cuerpos intermedios).

## ► **Recomendación de política pública**

La recomendación central es avanzar decididamente hacia el modelo institucional propuesto en la Opción 4, mediante dos orientaciones de política complementarias que buscan redefinir la institucionalidad sanitaria argentina.

### **1. Orientación de Política Institucional:** La Estrategia Nacional de Salud (2025-2050)

Se recomienda que el Estado Nacional, a través del Ministerio de Salud, ejerza su rol de rectoría convocando a todos los actores (provincias, municipios, seguridad social y sector privado) para diseñar un plan de salud a largo plazo, con miras al año 2050.

- Foco Institucional:
  - Definición de Metas: Establecer objetivos

cuantificables y basados en evidencia (ej., reducción de la disparidad en mortalidad infantil a X%, aumento de establecimientos acreditados en calidad a Y%).

- Consenso y Marco Normativo: La Estrategia debe ser acordada en el COFESA y obtener un marco legal que la proteja de la coyuntura política, dotando a los actores de un norte claro para la asignación de recursos.
- Recursos Humanos: Esta estrategia debe incluir una política rectora de RRHH, que aborde la distribución equitativa de profesionales y la unificación de la matrícula médica nacional, garantizando un estándar de calidad formativa homogéneo.

### **2. Orientación de Política Asistencial: Regionalización de la Alta Complejidad**

Se recomienda que el Estado Nacional coordine la constitución de

regiones sanitarias (ej. NOA, NEA, Cuyo, Patagonia, Centro) y disponga la construcción o reconfiguración de Hospitales Regionales Nacionales en puntos estratégicos.

- Foco Asistencial:
  - Especialización y Modelo de Excelencia: Estos hospitales deben dedicarse exclusivamente a la medicina de alta complejidad y pediatría. Su diseño y gestión pueden tomar como referencia la cultura organizacional y el modelo de excelencia del Hospital Garrahan.
  - Prestadores Estratégicos: Deberán ser los prestadores obligatorios para estos tratamientos por parte de toda la seguridad social nacional y provincial, concentrando la experiencia y promoviendo la equidad real en el acceso.
  - Núcleos de Formación: Vinculado a la Orientación 1, estos hospitales de élite deben servir como centros de referencia o exclusivos para la formación de las

especialidades médicas, asegurando una formación homogénea y de calidad del capital humano.

### ► Marco institucional para la transformación y monitoreo

La implementación de estas orientaciones de política requiere, más que una secuencia de pasos administrativos, un acuerdo fundamental sobre el andamiaje institucional que sostendrá el cambio a largo plazo.

#### **Consolidación Institucional y Consenso Federal**

La transformación del sistema exige la construcción de un nuevo pacto entre los niveles de gobierno.

- PACTO FEDERAL Y ROL DEL COFESA: El Consejo Federal de Salud (COFESA) se posiciona como el espacio ineludible para alcanzar el consenso inter-jurisdiccional sobre la Estrategia Nacional de Salud. Es allí donde se debe sellar el acuerdo para delimitar las regiones sanitarias y comprometer a las provincias

con las metas definidas.

- **MARCO LEGAL DE LARGA DURACIÓN:** Es fundamental que la Estrategia Nacional y la creación de la red de Hospitales Regionales se blinden con un marco legal sólido que las proteja de la volatilidad política y las sucesivas administraciones. Esto asegura la continuidad de la visión al 2050.
- **VOLUNTAD POLÍTICA DE PRIORIZACIÓN:** Se requiere una decisión estratégica de reasignar partidas presupuestarias desde gastos ineficientes (ej. burocracia superflua) hacia la inversión prioritaria en infraestructura y calidad sanitaria, asumiendo la salud como una inversión productiva.

### **Ejes de Sostenibilidad y Calidad**

Para asegurar el éxito de la regionalización y la rectoría, se deben garantizar las siguientes condiciones:

- **Institucionalidad Robusta y Gestión Autónoma:** Los Hospitales Regionales

Nacionales deben operar con autonomía de gestión, enfocados rigurosamente en la calidad asistencial y emulando la cultura de excelencia. Su funcionamiento debe estar sujeto a una evaluación constante y transparente.

- **Subsidiariedad Positiva y Complementariedad:** El rol del Estado Nacional en la alta complejidad debe ser complementario al rol de las provincias en la atención primaria y media. La Nación debe actuar como soporte (financiera, institucional y legislativamente) para que las provincias fortalezcan su gestión en los niveles de atención de su competencia.

### **Indicadores Fundamentales de Impacto**

El éxito de la reforma se medirá por la capacidad del Estado de reducir las inequidades estructurales del sistema:

- Reducción de la brecha de mortalidad infantil entre la provincia con mejor y peor

indicador.

- Aumento significativo del porcentaje de establecimientos de salud acreditados en calidad (meta: superar el 10% en 5 años).
- Mejora demostrable en la eficiencia del rendimiento de los recursos invertidos en el sector público.
- Logro efectivo de la distribución equitativa de especialistas médicos en todas las regiones del país.

### ► **Conclusión**

Una sociedad justa y desarrollada se asienta sobre la premisa de que toda persona goza de dignidad inherente, y que por lo tanto, debe gozar de buena salud para desarrollar dignamente su vida. El Estado, como garante ineludible de este derecho, tiene la responsabilidad de impulsar una reforma que ponga fin a la inercia del sistema actual y asegure el pleno reconocimiento de la dignidad de la persona.

Se propone enfocarnos en la gestión y la acción. La solución reside en una rectoría nacional fuerte que establezca metas claras,

sustentadas en la evidencia, y una reconfiguración profunda de la prestación de servicios a través de la regionalización y los Hospitales Nacionales.

Este es un llamado a la acción y al consenso. Si se logran alinear los esfuerzos de la Nación, las provincias, la seguridad social y el sector privado bajo una visión común, centrada en el reconocimiento de la dignidad de las personas y la articulación para conseguir el bien común, se podrá construir un sistema sanitario más eficiente, equitativo y a la altura de las necesidades de todos los habitantes de nuestra Patria.



SALUD

# La salud como bien común

---

Hacia una cobertura universal,  
efectiva y federal.

**DOCUMENTO 10**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# LA SALUD COMO BIEN COMÚN

## *Hacia una cobertura universal, efectiva y federal.*

### ► 1. Introducción: De la cobertura nominal al acceso efectivo

El sistema de salud argentino presenta una paradoja fundamental: mientras la Constitución y las leyes garantizan el derecho universal al acceso a la salud, la realidad operativa demuestra una brecha crítica entre la cobertura nominal y el acceso efectivo.

Actualmente, se estima que 15 millones de personas dependen exclusivamente del subsector público para su atención. Sin embargo, la cobertura que recibe un ciudadano varía dramáticamente según su jurisdicción de residencia, configurando un escenario de inequidad estructural donde el código postal determina, en gran medida, la expectativa y calidad de vida.

Este documento técnico analiza las barreras que impiden la universalidad real del sistema y propone algunos lineamientos para

la implementación de una cobertura universal de salud efectiva.

El análisis parte de la premisa de que la fragmentación actual —con tres subsistemas (Público, Seguridad Social y Privado) operando con lógicas dispares y superpuestas— no es solo un problema de ineficiencia administrativa, sino el origen de una desigualdad en el acceso que el Estado tiene la responsabilidad indelegable de corregir.

El objetivo de este documento es delinear una estrategia que supere la discusión teórica sobre modelos para enfocarse en el resultado sanitario: garantizar que cada habitante, independientemente de su condición laboral o geográfica, cuente con un equipo de salud responsable, una historia clínica integrada y un acceso garantizado a servicios de calidad.

## ► 2. Diagnóstico: Fragmentación y determinantes de la inequidad

El diagnóstico del sistema sanitario argentino revela patologías estructurales que erosionan la equidad y la eficiencia del gasto.

### 2.1. La fragmentación del riesgo y la provisión

El sistema se caracteriza por una atomización extrema. Existen aproximadamente 290 Obras Sociales Nacionales, muchas de las cuales poseen carteras de afiliados insuficientes para diluir el riesgo financiero de las prestaciones de alto costo (el concepto de *risk pooling*), volviéndolas técnicamente inviables sin requerir de subsidios cruzados constantes.

Esta fragmentación impide las economías de escala y genera costos de transacción elevados que restan recursos a la atención directa del paciente.

### 2.2. Inequidad territorial y "Trampas de Mortalidad"

La descentralización de la salud hacia las provincias y municipios, sin mecanismos compensatorios robustos, ha consolidado desigualdades

territoriales. Los indicadores sanitarios básicos, como la Tasa de Mortalidad Infantil (TMI), evidencian estas asimetrías.

Mientras la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) presenta tasas globales de un solo dígito, provincias del Norte Grande duplican estos valores.

Incluso al interior de las jurisdicciones ricas, la inequidad persiste. Datos de la Dirección de Estadística y Censos de la CABA muestran que la mortalidad infantil en las comunas del sur (Comunas 4 y 8) es significativamente superior a la de las comunas del norte (Comunas 2, 13 y 14), con brechas que en algunos períodos han llegado a duplicar el riesgo de muerte en el primer año de vida.

Este fenómeno confirma que la proximidad física a hospitales de alta complejidad no garantiza el acceso efectivo si fallan la atención primaria y los determinantes sociales.

### 2.3. Déficit en la prevención de enfermedades crónicas

El modelo de atención actual es reactivo y hospitalocéntrico. La falta de un primer nivel de atención fuerte y nominalizado se traduce en un

control deficiente de las enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), principal causa de morbimortalidad. Por ejemplo, en el caso de la hipertensión arterial, estudios indican que una proporción minoritaria de los pacientes diagnosticados mantiene sus niveles de presión bajo control efectivo. Esta falla en el primer nivel satura las guardias hospitalarias con complicaciones agudas evitables (ACV, infartos), elevando el costo del sistema y deteriorando la calidad de vida de la población.

### ► 3. Análisis de alternativas de política pública

Para abordar la crisis de cobertura, se evalúan tres modelos de organización que dominan el debate técnico y político.

#### **Opción A: Desregulación y competencia gerenciada (Modelo de Mercado)**

Esta opción, fundamentada en las teorías de la *Managed Competition* (Enthoven), propone una reforma estructural orientada a la eficiencia mediante incentivos de mercado.

- Lógica: Se elimina la "cautividad"

de los afiliados a las obras sociales sindicales, permitiendo la libre elección total entre aseguradores (Obras Sociales, Prepagas y Seguros Públicos) que compiten por captar las cápitas. El subsidio sigue a la demanda.

- Argumento Técnico: La competencia obliga a los financiadores a mejorar la calidad y reducir costos administrativos para atraer usuarios. Se depura el sistema de "sellos de goma" (entidades ineficientes) y se empodera al ciudadano para castigar el mal servicio cambiando de prestador.

Es un modelo exitoso para mejorar la "hotelería" y la agilidad de respuesta en centros urbanos, que es lo que más superficialmente ve el usuario, pero no necesariamente se puede evaluar en profundidad la calidad y complejidad de las prestaciones médicas.

- Limitaciones: La principal falla técnica de este modelo en la realidad argentina es la selección de riesgos (*cream skimming*) y la inexistencia de mercados competitivos en zonas de baja densidad.

En localidades rurales o pobres, donde no hay oferta privada

rentable, la "libre elección" es una abstracción. El mercado tiende a concentrarse en los segmentos jóvenes y sanos, dejando al Estado la carga de los pacientes crónicos, ancianos y costosos, lo que desfinancia el subsistema público.

### **Opción B: Sistema Nacional Único y Centralizado (Modelo Estatal)**

Propone la nacionalización de los recursos y la unificación de los subsistemas en un único prestador y financiador estatal.

- Lógica: Centralización de la caja y la toma de decisiones para garantizar la igualdad nominal absoluta y eliminar el lucro en la salud.

- Argumento Técnico: Permite una planificación racional de recursos, evita la duplicación de infraestructura y garantiza que el financiamiento se dirija por criterios de necesidad sanitaria y no de capacidad de pago.

- Limitaciones: Ignora la complejidad federal y la capacidad instalada del sector privado y la seguridad social (que cubren a más del 60% de la población).

La experiencia histórica demuestra que los monopolios estatales en

Argentina tienden a la burocratización, la rigidez administrativa y la captura por intereses corporativos, resultando en una nivelación de la calidad hacia abajo.

### **Opción C: Cobertura universal con articulación federal (Modelo Propuesto)**

Propone un sistema de Cobertura Universal que integre a los subsistemas existentes bajo una rectoría nacional fuerte, respetando la provisión plural.

- Lógica: El Estado garantiza la cobertura explícita (canasta de servicios) y la equidad financiera, pero descentraliza la ejecución y articula con la seguridad social y privados.

- Argumento Técnico: Combina la solidaridad del financiamiento (el sano subsidia al enfermo, la jurisdicción rica a la pobre) con la eficiencia de la gestión descentralizada. Reconoce que el Estado debe asegurar el acceso allí donde el mercado falla, pero utiliza herramientas de incentivos (pago por desempeño) para mejorar la calidad del gasto provincial y municipal.

## ► 4. Recomendación: Estrategia para una cobertura efectiva

La opción propuesta se centra en transformar el modelo de atención y gestión para cerrar la brecha de acceso, basándose en la nominalización de la población y la integración de redes.

### 4.1. Universalización de la atención primaria nominalizada (Modelo "Médico de Cabecera")

La puerta de entrada al sistema no puede ser la guardia del hospital. Se propone escalar a nivel nacional el modelo de Equipos de Cabecera (médico de familia, enfermero, agente sanitario), asignando una población específica y nominalizada a cada equipo.

- **Evidencia de Impacto:** La experiencia del *Plan de Médicos de Cabecera* en la Ciudad de Buenos Aires (iniciado en 1996) demostró que la asignación de un profesional responsable, junto con la provisión garantizada de medicamentos (lógica del botiquín esencial), mejora sustancialmente la adherencia a tratamientos en

patologías como la hipertensión arterial. Esto se traduce en una reducción de la mortalidad cardiovascular a mediano plazo y una disminución de las internaciones por causas sensibles a la atención ambulatoria.

- **Mecanismo:** Cada ciudadano sin cobertura formal debe estar empadronado y asignado a un Centro de Atención Primaria de la Salud (CAPS) de referencia. El financiamiento nacional debe premiar a las jurisdicciones no por "prestación producida", sino por "población efectivamente bajo control" (ej. porcentaje de hipertensos controlados, embarazadas con controles completos).

### 4.2. Regionalización de la alta complejidad

Para garantizar la equidad en el acceso a tecnologías costosas sin incurrir en ineficiencias, se debe implementar una red regionalizada de alta complejidad.

- **Racionalidad:** No es viable ni eficiente que cada municipio tenga un servicio de

neurocirugía o cirugía cardiovascular. Estos recursos deben concentrarse en nodos regionales de excelencia (supra-provinciales si es necesario) que concentren volumen y *expertise*.

- **Referencia:** El Modelo Garrahan puede ser el estándar para estos nodos: hospitales de gestión autárquica (SAMIC), con financiamiento mixto (Nación-Provincias) y dedicación exclusiva de sus profesionales, garantizando que un paciente de cualquier punto del país acceda al mismo estándar de calidad mediante un sistema de derivación fluido y financiado.

### **4.3. Integración Digital: La Historia Clínica Nacional**

La fragmentación se combate con información. Es imperativo establecer la interoperabilidad de los sistemas de información sanitaria. La historia clínica debe "viajar" con el paciente entre el hospital público, la obra social y el prestador privado. Esto reduce la duplicación de estudios diagnósticos (ineficiencia técnica) y asegura la continuidad del cuidado, elemento central de la calidad asistencial.

## **► 5. Implementación: Gobernanza y consenso federal**

La viabilidad de esta reforma depende de la construcción de acuerdos políticos sólidos, dado el carácter federal del país.

### **Fortalecimiento del COFESA (Consejo Federal de Salud)**

El COFESA debe evolucionar de ser un foro deliberativo a un órgano de gobernanza vinculante.

Propuesta: Establecer mediante una Ley Convenio que las decisiones estratégicas del COFESA (como el calendario de vacunación, el PMO o los estándares de calidad) sean de cumplimiento obligatorio para todas las jurisdicciones. La ley debe delegar expresamente funciones regulatorias y ejecutivas.

Incentivos: El cumplimiento de las metas sanitarias acordadas en el COFESA debe estar vinculado a transferencias automáticas de fondos específicos (ej. Fondo de Equidad en Salud) que funcionen como incentivo financiero para las provincias, emulando mecanismos que han funcionado parcialmente en programas como el Plan Sumar/Nacer.

**AGNET (Agencia Nacional de**

## **Evaluación de Tecnologías de Salud)**

Tiene la función de evaluar, con criterios técnicos, científicos, sanitarios, económicos y éticos, qué medicamentos, prácticas, dispositivos y programas de salud aportan verdadero valor al sistema, para recomendar su incorporación, cobertura o priorización.

No toma decisiones políticas ni niega derechos, sino que ordena el uso de recursos escasos, promoviendo equidad, sustentabilidad y previsibilidad, reduciendo la arbitrariedad administrativa y la judicialización, y asegurando que el financiamiento sanitario se oriente al bien común, con justicia distributiva y racionalidad técnica.

### **Marco Normativo**

Se requiere una Ley Nacional de Salud que institucionalice la Cobertura Universal, definiendo explícitamente las garantías de acceso, calidad y protección financiera para todos los habitantes, blindando estas políticas de los ciclos electorales y otorgando seguridad jurídica a los pacientes y prestadores.

## **► 6. Conclusión**

La Cobertura Universal de Salud en Argentina no requiere inventar un sistema desde cero, sino ordenar y articular los recursos existentes bajo una lógica de equidad y eficiencia.

La propuesta aquí esbozada, fundamentada en la nominalización de la población, el fortalecimiento de la atención primaria y la gobernanza federal, ofrece un camino realista para transformar el derecho a la salud en un acceso efectivo.

Superar la fragmentación y las "trampas de mortalidad" exige decisión política para enfrentar intereses corporativos y una visión de Estado que ponga a la persona en el centro.

Solo así el sistema de salud dejará de ser un reproductor de desigualdades para convertirse en el garante fundamental de la dignidad humana y el desarrollo social.



SALUD

# Financiamiento del Sistema de Salud

---

Que los recursos alcancen para todos es la única manera de garantizar el bien común

**DOCUMENTO 15**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# FINANCIAMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD

*Que los recursos alcancen para todos es la única manera de garantizar el bien común.*

## ► 1. Introducción y contexto del problema

La discusión sobre el financiamiento de la salud en Argentina suele quedar atrapada en una falsa disyuntiva: o se gasta más, o se ajusta el servicio. Sin embargo, el problema central no radica únicamente en la escasez de recursos —Argentina destina cerca del 9% de su PBI a salud, un porcentaje comparable a naciones desarrolladas—, sino en la ineficiencia extrema de su uso.

Esta ineficiencia no es solo un error técnico; es una falta ética grave. En un sistema donde los recursos son finitos y las necesidades infinitas, cada peso mal gastado es una prestación que se le niega a quien la necesita, vulnerando el principio de solidaridad que debe regir la gestión del bien común.

El sistema de salud argentino funciona como un archipiélago de cajas estancas. El presupuesto se

divide entre el Estado Nacional, 24 provincias, cientos de municipios, más de 290 Obras Sociales Nacionales, PAMI y empresas de medicina prepaga.

Esta fragmentación genera costos de transacción enormes y una duplicación de estructuras administrativas que drenan recursos que deberían destinarse a la atención directa.

Además, la falta de transparencia en las compras y la ausencia de mecanismos de evaluación de tecnologías permiten que los precios de insumos y medicamentos se disparen, muchas veces por encima de los valores internacionales.

Este documento propone una reforma del financiamiento basada en la reingeniería ética del gasto.

No se trata de crear un sistema único estatal ni de dejar todo librado al mercado, tampoco de centralizar en el gobierno nacional, ni de poner todo en cabeza de provincias y

municipios, sino de establecer reglas de juego claras que alineen los incentivos hacia la eficiencia y la equidad.

La tesis central plantea que la sostenibilidad del sistema depende de transformar la lógica de asignación de recursos: pasar de financiar la oferta (estructuras) a financiar resultados sanitarios, protegiendo al mismo tiempo al sistema de los riesgos catastróficos mediante mecanismos solidarios de compensación.

## ► 2. Diagnóstico: La ineficiencia como barrera al acceso

El análisis de la situación actual revela tres nudos críticos que explican por qué, a pesar de la alta inversión, los resultados sanitarios son desiguales y el sistema vive en crisis financiera permanente.

### 2.1. Fragmentación y costos de intermediación

La existencia de casi 300 Obras Sociales Nacionales es insostenible. La mayoría de estas entidades (más del 70%) administra carteras de afiliados muy pequeñas (menos de

10.000 beneficiarios), lo que las hace técnicamente inviables para diluir el riesgo de enfermedades costosas.

Para sobrevivir, estas "micro-aseguradoras" dependen de subsidios o brindan coberturas deficientes, transfiriendo sus costos al hospital público cuando un afiliado tiene un problema grave. Además, cada una de estas entidades replica estructuras administrativas (directorios, sistemas, auditorías), generando un gasto burocrático que no agrega valor a la salud del afiliado.

### 2.2. Ineficiencia en las compras públicas

El Estado compra mal y caro. La falta de coordinación entre niveles de gobierno lleva a que Nación, provincias y municipios liciten por separado los mismos insumos, perdiendo el poder de compra que daría la economía de escala.

Un ejemplo citado por expertos refiere a licitaciones donde la imposición de normativas como el "Compre Argentino" o la cartelización de proveedores locales generan sobrepuestos que, acumulados, equivalen al costo de equipamiento crítico (como tomógrafos) que deja de adquirirse.

A esto se suma la carga impositiva: el sector salud paga impuestos (como IVA e Ingresos Brutos) como si fuera una actividad comercial cualquiera, encareciendo artificialmente el costo de la atención.

### **2.3. El Impacto de las enfermedades catastróficas**

El avance de la tecnología médica ha generado tratamientos de altísimo costo (medicamentos biológicos, terapias génicas) que pueden desfinanciar a cualquier financiador individual. Sin un fondo robusto que mancomune estos riesgos a nivel nacional, la aparición de un solo caso de una enfermedad poco frecuente puede quebrar a una obra social pequeña o agotar el presupuesto de un municipio, dejando a esa población sin cobertura para otras necesidades básicas.

## **► 3. Opciones de política pública: Modelos de financiamiento en pugna**

Frente a este escenario, se analizan tres modelos de organización financiera que dominan el debate público.

### **Opción A: Desregulación total y**

### **competencia**

- **Lógica:** Propone la libre elección total de aseguradores y la eliminación de la solidaridad obligatoria entre sanos y enfermos. Cada individuo utiliza su aporte para contratar el seguro que prefiera, fomentando una competencia libre entre financiadores.
- **Argumento Técnico:** Se sostiene que la competencia obligaría a las aseguradoras a ser más eficientes, bajar costos administrativos y mejorar la calidad para atraer clientes. Eliminaría a las obras sociales "sello de goma" que subsisten por la cautividad de los afiliados.
- **Crítica:** Este modelo conlleva un riesgo de selección de riesgos (*cream skinning*) inaceptable. Las aseguradoras competirían por captar a los jóvenes sanos y buscarían formas sutiles de rechazar a los enfermos crónicos y ancianos (o cobrarles primas impagables). Esto rompería el contrato social de solidaridad, dejando al Estado con la carga exclusiva de los pacientes más costosos y

desfinanciando el sistema público.

Además, en zonas rurales sin mercado competitivo, la "libertad de elección" es una ficción.

### **Opción B: Caja única estatal**

- **Lógica:** Propone la unificación de todos los recursos (aportes a la seguridad social e impuestos) en un Fondo Único Nacional administrado por el Estado, eliminando a las Obras Sociales y Prepagas como intermediarios.
- **Argumento Técnico:** Teóricamente, maximiza el *risk pooling* (todo el país es una sola bolsa de riesgo) y elimina los costos de administración duplicados. Garantiza que el financiamiento se distribuya puramente por necesidad.
- **Crítica:** En la práctica institucional argentina, este modelo es peligrosísimo. La concentración de tal masa de recursos en una sola caja estatal aumenta exponencialmente el riesgo de uso político discrecional y corrupción. Además, la gestión estatal directa ha demostrado ser lenta

y burocrática. Eliminar a las obras sociales y mutuales destruiría un capital social valioso y una red de prestadores que hoy sostiene la atención de millones de trabajadores.

### **Opción C: Financiamiento articulado con reglas de solidaridad (Modelo Propuesto)**

- **Lógica:** Mantiene la pluralidad de agentes (Obras Sociales, Prepagas, Sector Público) pero impone mecanismos estrictos de compensación y regulación para corregir las fallas del mercado y del Estado.
- **Argumento Técnico:** Combina la eficiencia operativa de la gestión descentralizada con la equidad del financiamiento solidario. Utiliza fondos fiduciarios específicos (intangibles) para cubrir enfermedades catastróficas y compras centralizadas para bajar costos, sin romper la estructura del sistema ni estatizar los recursos de los trabajadores.
- **Cooperación técnica y compensación:** Establece mecanismos por los que cada subsector pone al servicio de los

demás los recursos disponibles u ociosos (camas, personal, tecnología, etc) optimizando la eficiencia de uso-costo y estableciendo mecanismos de compensación justa.

## ► 4. Recomendación de política pública: Líneas de acción estratégicas

Desde nuestro análisis, nos inclinamos por implementar un conjunto de reformas pragmáticas orientadas a la eficiencia y la solidaridad, bajo el paradigma de la Opción C.

### 4.1. Reingeniería ética del gasto: Fusión y solvencia

Es imperativo sanear el sistema de la Seguridad Social. Se debe establecer por ley un umbral mínimo de solvencia y escala (ej. mínimo de 50.000 o 100.000 afiliados) para que una Obra Social pueda operar de manera autónoma.

- **Mecanismo:** Las entidades que no alcancen este umbral deberán fusionarse o conformar federaciones para gestionar sus recursos. Esto reducirá drásticamente los gastos

administrativos (menos directorios, menos gerencias) y mejorará la capacidad de negociación con prestadores, liberando recursos para mejorar las prestaciones médicas.

### 4.2. Centralización de la inteligencia de compra

Para insumos estratégicos y de alto costo (medicamentos oncológicos, vacunas, prótesis, equipamiento pesado), el Estado debe implementar mecanismos de compra conjunta o consolidada.

- **Transparencia Internacional:** Se recomienda utilizar plataformas de organismos internacionales como el PNUD (Naciones Unidas) o la OPS para licitaciones de gran volumen. La experiencia demuestra que estos mecanismos garantizan transparencia, amplían la competencia internacional y evitan los sobrepagos locales (ahorrando hasta un 20-30% del presupuesto, como se vio en compras históricas de equipamiento).
- **Precios de Referencia:** Establecer precios máximos de referencia para la cobertura de

medicamentos por parte de la seguridad social, basados en comparaciones internacionales, para frenar la inflación de costos médicos.

#### **4.3. Fondo de compensación y equidad federal**

Se debe fortalecer y blindar el Fondo Solidario de Redistribución (FSR) o crear un nuevo fondo nacional de equidad en salud con carácter fiduciario (intangibles para el Tesoro).

- **Función:** Este fondo financiará el 100% de las prestaciones de alto costo y baja incidencia (enfermedades catastróficas, trasplantes, drogas huérfanas) para todos los subsistemas. De esta manera, se saca el "riesgo catastrófico" de la ecuación de las obras sociales individuales y se lo socializa a nivel nacional. Esto evita que una obra social chica quiebre por un paciente y garantiza que ese paciente reciba el tratamiento sin demoras burocráticas.

#### **4.4. Fortalecimiento de la auditoría y control**

La eficiencia requiere control. Se propone modernizar la Superintendencia de Servicios de Salud

para que ejerza una fiscalización real basada en resultados y no solo en balances contables.

- **Digitalización:** La implementación de la receta digital y la historia clínica electrónica interoperable es la herramienta más potente contra el fraude y la sobrefacturación. Permite auditar en tiempo real el consumo de prestaciones y detectar desvíos.
- **Incentivos Fiscales:** Revisar la estructura impositiva del sector salud. Permitir el cómputo del crédito fiscal del IVA técnico para las instituciones de salud y reducir aranceles de importación para tecnología médica crítica no producida en el país, entendiendo que cada peso de impuesto es un peso menos para salarios profesionales o insumos.

### **► 5. Implementación: Gobernanza y acuerdos**

La viabilidad de estas reformas depende de un acuerdo político que trascienda la coyuntura.

- **Pacto Federal Sanitario:** La creación de un fondo de

compensación y los mecanismos de compra conjunta deben ser ratificados por el COFESA y las legislaturas provinciales, garantizando que las provincias también aporten y se beneficien de las economías de escala.

Es indispensable que esto se enmarque dentro un sistema de coparticipación federal que garantice recursos y exija resultados.

- **Agencia de Evaluación (AGNET):** Es indispensable poner en marcha la Agencia Nacional de Evaluación de Tecnologías Sanitarias. Este organismo técnico, con independencia política, definirá qué nuevas tecnologías ingresan a la cobertura obligatoria (PMO) basándose en evidencia de costo-efectividad. Esto frenará la incorporación acrítica de novedades caras pero ineficaces que hoy desfinancian al sistema vía judicialización.

## ► 6. Conclusión

El financiamiento del sistema de salud no es un problema de

contabilidad, sino de prioridades políticas y éticas.

No podemos seguir sosteniendo un sistema que gasta mucho y cura poco debido a la intermediación parasitaria y la falta de reglas claras. La propuesta de FaroPaís busca recuperar el sentido de lo público: recursos administrados con transparencia, inteligencia y solidaridad.

Al centralizar las compras estratégicas, fusionar las carteras de riesgo ineficientes y crear un fondo nacional para lo catastrófico, podemos liberar una masa crítica de recursos. Esos recursos, hoy perdidos en la burocracia, son los que permitirán pagar mejores salarios a los médicos, equipar los hospitales y, en definitiva, garantizar que la salud sea un bien común accesible para todos los argentinos.



SALUD

# Recursos humanos, calidad y tecnología en salud

---

El factor humano y la innovación al servicio de la dignidad del paciente

**DOCUMENTO 20**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# RECURSOS HUMANOS, CALIDAD Y TECNOLOGÍA EN SALUD

*El factor humano y la innovación al servicio de la dignidad del paciente.*

## ► 1. Introducción Estratégica: el imperativo del humanismo tecnológico en la era digital

La crisis estructural del sistema de salud argentino no es meramente una cuestión de recursos financieros escasos o de desarticulación administrativa; es, en su dimensión más profunda, una crisis de sentido que amenaza los mecanismos más esenciales para cuidar con dignidad a cada persona humana.

Nos encontramos en una encrucijada histórica donde la convergencia de la innovación tecnológica exponencial y la precariedad institucional puede derivar en dos escenarios antagónicos: la deshumanización tecnocrática o la potenciación de las capacidades de cuidado a través de la inteligencia aplicada.

Este documento, centrado en el

análisis de los recursos humanos, calidad y tecnología en la salud, establece las bases doctrinarias y operativas para asegurar que el sistema de salud argentino transite hacia el segundo escenario, subordinando la técnica al servicio de la vida y del respeto a la dignidad inalienable de cada paciente.

La premisa fundamental de esta propuesta, enmarcada en la mirada del humanismo integral, sostiene que la tecnología, por avanzada que sea, carece de propósito si no está mediada por un recurso humano jerarquizado, éticamente comprometido y operando dentro de una cultura de calidad y seguridad certificada. La modernización no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para la justicia social.

En un contexto donde persisten "trampas de mortalidad" territorial que condenan a ciudadanos de jurisdicciones vulnerables a

desenlaces fatales evitables, y donde la fragmentación del sistema permite que la judicialización reemplace a la planificación sanitaria basada en evidencia, el Estado debe recuperar su rol rector. No como un administrador burocrático, sino como el garante de un piso de equidad que integre la innovación biomédica con la calidez del trato humano.

El desafío es monumental. Debemos dismantelar la inercia de un sistema que, a pesar de contar con profesionales de excelencia, expulsa talento hacia el exterior y hacia actividades no médicas debido a la falta de incentivos y la asfixia impositiva.

Debemos transformar una cultura organizacional punitiva, que oculta el error médico, en una "cultura justa" de aprendizaje y mejora continua.

Y debemos, imperativamente, ordenar la incorporación de tecnologías de alto costo mediante una agencia técnica independiente (AGNET) que ofrezca seguridad jurídica a los financiadores y equidad en el acceso a los pacientes, frenando la litigiosidad que hoy distorsiona el presupuesto sanitario.

Este documento no es un catálogo de buenas intenciones, sino una hoja de ruta ejecutiva y transformadora.

A través de cuatro líneas de acción estratégica, delineamos los mecanismos precisos para reconstruir el tejido profesional, implementar la calidad como un derecho y utilizar la salud digital para empoderar al ciudadano.

La visión es clara: un sistema donde la historia clínica electrónica viaje con el paciente como un activo de su propiedad, donde el médico recupere su rol social y su estabilidad económica, y donde la tecnología no sea un lujo para pocos, sino un estándar de dignidad para todos.

## ► 2. Diagnóstico sistémico: La tensión entre innovación y precariedad

Para prescribir las soluciones correctas, es imperativo realizar una autopsia rigurosa de la realidad actual.

El sistema de salud argentino presenta una dicotomía alarmante: conviven en él islas de excelencia tecnológica de nivel mundial con

vastos archipiélagos de precariedad y obsolescencia de gestión.

### **2.1. La crisis de calidad y la inseguridad del paciente**

Uno de los datos más reveladores y preocupantes que surge del diagnóstico de situación es el nivel de acreditación de los establecimientos de salud.

Según los informes técnicos recabados, apenas el 2,52% de los establecimientos de internación en Argentina cuentan con algún tipo de acreditación formal de calidad. Esta cifra es devastadora. Implica que, en la inmensa mayoría de las instituciones donde los argentinos nacen, se curan y mueren, no existen garantías certificadas de que los procesos asistenciales cumplan con estándares mínimos de seguridad.

La falta de acreditación no es un problema burocrático; es un problema de seguridad humana. En ausencia de protocolos estandarizados, la variabilidad de la práctica clínica se dispara. Esto significa que el tratamiento que recibe un paciente depende menos de la evidencia científica y más de la aleatoriedad de la guardia, la formación dispar de los

profesionales o la disponibilidad circunstancial de insumos.

Esta variabilidad es el caldo de cultivo para el error médico prevenible. La calidad, entendida no como lujo sino como seguridad, es hoy la variable de ajuste de un sistema financieramente estresado.

### **2.2 El colapso del recurso humano y la fuga de talentos**

El factor humano es el componente más crítico y, paradójicamente, el más descuidado. El diagnóstico unánime de los expertos es contundente: Argentina enfrenta una crisis vocacional y de retención sin precedentes. Los profesionales de la salud, históricamente un orgullo del capital social argentino, están sometidos a condiciones de pluriempleo, bajos salarios y violencia institucional que erosionan su compromiso y su salud mental.

Los datos de migración profesional son alarmantes. Médicos formados en la universidad pública argentina, con un costo social de formación elevadísimo, están emigrando masivamente a países vecinos como Chile o a Europa (España, Italia) en busca de condiciones dignas.

En Chile, una guardia de fin de

semana puede remunerar lo mismo que un mes entero de trabajo en un hospital argentino. Un cirujano de alta complejidad en Argentina percibe hasta un 90% menos que sus pares internacionales.

Pero el problema no es solo salarial; es de reconocimiento y perspectiva. Relatos de expertos indican, por ejemplo, que biólogos moleculares con doctorados terminan trabajando en oficios no calificados o emigrando porque el sistema local no puede absorberlos ni ofrecerles insumos para trabajar, debido a barreras impositivas absurdas que encarecen los reactivos hasta un 60%.

Esta situación genera "desiertos sanitarios" en el interior del país. Provincias enteras carecen de especialistas críticos como genetistas, neurólogos infantiles o terapeutas. La distribución de médicos es profundamente inequitativa, concentrándose en los grandes centros urbanos mientras vastas regiones dependen de generalistas heroicos, pero sin recursos.

### **2.3. La judicialización y la anomia tecnológica**

La tercera arista del diagnóstico es la judicialización descontrolada. Ante la ausencia de una agencia técnica que defina con autoridad qué tecnologías deben cubrirse, los tribunales se han convertido en la ventanilla de entrada a las prestaciones de alto costo.

El 86,7% de los amparos resultan favorables al demandante, obligando al sistema solidario a financiar medicamentos de precios exorbitantes (como el Nusinersen o el Palbociclib) muchas veces sin evidencia concluyente de costo-efectividad para el caso particular.

Este fenómeno, impulsado por una industria farmacéutica agresiva y facilitado por la falta de peritaje técnico y criterios objetivos en el Poder Judicial, drena recursos finitos que deberían destinarse a las patologías prevalentes de la población general.

La "industria del amparo" genera una inequidad perversa: accede a la innovación quien tiene un buen abogado, no quien tiene la mayor necesidad clínica validada por la ciencia. La falta de una AGNET vinculante deja a los financiadores (obras sociales y Estado) en una

situación de indefensión jurídica y quiebra técnica.

### ► 3. Análisis de opciones de política pública

En el debate de políticas públicas, se suelen presentar dos alternativas polares. A continuación, analizamos por qué ambas fallan en resolver la complejidad del sistema de salud argentino y por qué el camino viable parte desde la mirada del humanismo integral.

#### **Opción A: Desregulación total y mercado tecnológico**

Esta visión propone que la libre competencia y la desregulación de precios optimizarán el sistema.

Fundamento técnico: Confía en que el mercado asignará recursos eficientemente y que la competencia bajará costos.

Crítica humanista: En salud, el mercado falla estructuralmente debido, entre otras cosas, a la asimetría de información (el paciente no sabe qué consume) y la inelasticidad de la demanda (nadie elige no enfermarse).

Una desregulación total, sin una rectoría estatal (ej. AGNET), llevaría a una "guerra armamentista" de

marketing médico, donde se induce el consumo de tecnologías caras e innecesarias.

Esto profundiza la inequidad: los recursos se concentran en prestaciones de alto costo para pocos (rentables), mientras se desfinancian la prevención y la atención primaria para muchos. El paciente se convierte en un cliente/consumidor, y el respeto a su dignidad queda supeditada a su capacidad de pago.

#### **Opción B: Centralización estatal y recelo a la innovación**

Esta visión propone un sistema único estatal, centralizado y con fuertes restricciones al sector privado.

Fundamento técnico: Busca la equidad a través de la uniformidad y el control estatal absoluto de los recursos.

Crítica humanista: Este modelo ignora la realidad federal y la diversidad de actores de Argentina. La centralización burocrática asfixia la innovación y la eficiencia, como lo demuestran las trabas a la importación de insumos científicos mencionadas anteriormente.

El "servicio civil obligatorio" o la estatización de facto desincentivan

la vocación y provocan la fuga de talentos. La "igualdad" se logra nivelando hacia abajo, condenando a los pacientes a tecnologías obsoletas y listas de espera interminables. Es un modelo que, en nombre del pueblo, termina burocratizando el sufrimiento.

### **Opción C (desde el humanismo integral): Rectoría, subsidiaridad y solidaridad**

La opción que proponemos incorpora cada elemento del sistema en equilibrio y bajo una guía ética.

Fundamento: Estado Rector fuerte (AGNET, Ley de Calidad, Interoperabilidad) que fija las reglas y garantiza la equidad, pero permite la provisión plural (pública, privada, seguridad social) respetando el principio de subsidiaridad.

Superioridad: Reconoce la integralidad de la persona. Utiliza la tecnología y la evidencia (AGNET) para racionalizar el gasto y proteger la sostenibilidad del sistema (garantizando así el bien común), con el fin último de asegurar que la innovación llegue a todos (Solidaridad). Jerarquiza al profesional porque entiende que el cuidado es una relación humana. Es

el único camino que ofrece eficiencia técnica con rostro humano.

Es desde esta mirada que planeamos cuatro ejes de abordaje de estas problemáticas.

## ► **4. Eje I: Creación y puesta en marcha de la AGNET**

### **La institucionalización de la evidencia como garante de la equidad.**

La propuesta central para reordenar la incorporación de tecnología y frenar la judicialización es la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de Tecnologías de Salud (AGNET).

Este organismo no debe ser una simple comisión consultiva, sino una entidad autárquica con el peso político y técnico suficiente para definir el derecho a la cobertura.

#### **4.1. Naturaleza jurídica y misión técnica**

La creación de la AGNET debe materializarse mediante una ley del Congreso que le otorgue autarquía financiera y operativa. Al igual que en otros órdenes, es preciso que dicha norma (que ya cuenta con anteriores proyectos presentados)

se discuta, se trate y apruebe con fuerte consenso y consistencia jurídica para garantizar la viabilidad de su funcionamiento.

Su misión será realizar evaluaciones de tecnologías sanitarias (ETS) para determinar qué medicamentos, dispositivos y procedimientos deben integrar el Programa Médico Obligatorio (PMO) y la canasta básica de prestaciones públicas.

A diferencia de su antecedente directo, la CONETEC (Comisión Nacional de Evaluación de Tecnologías de Salud), cuyas recomendaciones no son vinculantes y a menudo son desestimadas por la justicia, las resoluciones de la AGNET deberán ser vinculantes para el financiamiento con fondos públicos y de la seguridad social.

La Agencia debe utilizar criterios explícitos de:

1. Eficacia y seguridad: Evidencia clínica robusta (Fase III/IV).
2. Eficiencia (costo-efectividad): Análisis de costo por Año de Vida Ajustado por Calidad (AVAC), siguiendo estándares internacionales exitosos como el NICE del Reino Unido o las agencias de

Australia y Canadá.

3. Impacto presupuestario: Sostenibilidad financiera para el sistema solidario.

#### **4.2. La AGNET como herramienta para el Poder Judicial**

El objetivo estratégico es que la AGNET funcione como el "perito experto natural" del Poder Judicial.

Los jueces, que carecen de formación médica y del estado financiero del sistema de salud, se ven hoy obligados a fallar sobre la vida y la muerte basándose en pericias de parte o en la urgencia mediática.

La creación de la AGNET proporcionará a los magistrados dictámenes técnicos imparciales y basados en la mejor evidencia disponible.

Cuando un juez reciba un amparo por un medicamento de alto precio rechazado por la cobertura, la existencia de un dictamen negativo de la AGNET -fundamentado en la falta de beneficio clínico significativo o en un costo desproporcionado- le dará el respaldo jurídico necesario para denegar la cobertura con fondos solidarios, protegiendo así el

bien común.

Esto no implica negar el derecho a la salud, sino racionalizarlo. Los dictámenes favorables de la AGNET también servirán de apoyo para una expedita resolución cuando se esté cometiendo una injusticia negando una cobertura adecuada y necesaria. Así, el Estado garantiza lo que cura, no lo que la industria vende sin pruebas suficientes. La propia academia de jueces ha manifestado que una agencia de este tipo es fundamental para reducir la litigiosidad irracional.

#### **4.3. Estructura de gobernanza y transparencia**

Para garantizar su legitimidad, la AGNET debe contar con una gobernanza plural pero técnicamente blindada.

Se propone un directorio integrado por:

- Representantes del Ministerio de Salud (Rectoría).
- Representantes del Consejo Federal de Salud (COFESA - Provincias).
- Expertos académicos y científicos por concurso.
- Representantes de los financiadores (Obras Sociales y

Prepagas).

- Representantes de los pacientes (con voz en la definición de valores y preferencias, como ya se inició en las Mesas de Pacientes de la CONETEC), incluyendo el valioso aporte que realizan las OSC de familiares de pacientes y/o dedicadas a la investigación de patologías específicas.

Es crucial implementar estrictas políticas de conflicto de interés para evitar la captura del regulador por parte de la industria farmacéutica o de cualquier otro grupo de interés sectorial, tal como se establece en los anexos operativos de la actual CONETEC.

La transparencia será total: todos los informes de evaluación serán públicos y accesibles.

### **► 5. Eje II: Jerarquización del recurso humano**

#### **Reconstruir la vocación médica y revertir el éxodo profesional.**

La tecnología más sofisticada es inútil sin un profesional competente que la indique y la interprete. La estrategia humanista pone el foco en "cuidar a los que cuidan", reconociendo que la degradación de

las condiciones laborales médicas es una amenaza directa a la salud pública.

### **5.1. Matrícula nacional unificada y federalismo cooperativo**

El actual sistema de matriculación provincial es un anacronismo que fragmenta el mercado laboral y dificulta la planificación. Un médico debe pagar y gestionar una matrícula distinta para cruzar la General Paz o el puente entre Resistencia y Corrientes.

Proponemos la implementación inmediata de la matrícula nacional unificada, articulada digitalmente a través de la Red Federal de Registros de Profesionales de la Salud (REFEPS). La implementación de la misma, de ningún modo afecta la competencia que, por el propio sistema federal, tiene cada provincia, sino que debe ser el resultado de una adecuada coordinación apoyada en mecanismos dinámicos y modernos, que priorice la atención de los pacientes.

Esta medida permitirá:

- Movilidad laboral: Facilitar que especialistas se desplacen a zonas de necesidad sin trabas

burocráticas.

- Planificación estratégica: Tener un mapa en tiempo real de la distribución de especialistas para identificar brechas críticas.

- Certificación de calidad: Vincular la matrícula a la recertificación periódica de competencias, garantizando que la formación continua sea un requisito para el ejercicio, elevando el estándar de calidad en todo el país.

- Interoperabilidad en la atención: Una matrícula nacional digital puede ser la llave para validar la identidad profesional en entornos virtuales, facilitando la atención a distancia con seguridad jurídica y técnica.

### **5.2. Incentivos de arraigo para zonas críticas**

Para combatir la concentración de médicos en las grandes urbes y la falta de especialistas en el interior profundo (donde faltan desde pediatras hasta genetistas), el Estado debe intervenir con incentivos potentes. No basta con el llamado a la vocación; se requiere un "shock de incentivos" para la radicación.

Las propuestas pueden incluir:

- Régimen impositivo diferenciado:

Exención de Ganancias para guardias y horas extras realizadas en zonas desfavorables o en especialidades críticas (terapia intensiva, neonatología).

- Vivienda y conectividad: Programas de vivienda para médicos rurales y garantía de conectividad de alta velocidad. Como destacan los expertos, hoy un profesional no puede ejercer ni capacitarse sin internet; la desconexión es una barrera profesional insalvable.
- Carrera sanitaria nacional: Posibilidad de que el servicio en zonas críticas compute doble para la antigüedad y/o otorgue puntaje preferencial para acceder a residencias de subespecialidad o cargos jerárquicos en hospitales de referencia nacional.

### **5.3. Formación y carrera sanitaria**

Se debe promover la articulación entre las universidades y el sistema de salud para alinear la formación de grado y posgrado con las necesidades sanitarias del país. La implementación de programas de residencias con estándares nacionales y la certificación periódica de competencias serán ejes para garantizar la calidad del

recurso humano.

### **5.4. Desgravar la salud para potenciar la inversión**

La carga impositiva sobre los insumos médicos es un contrasentido que asfixia al sector. Los expertos remarcan que, por ejemplo, los reactivos para diagnóstico genético pagan hasta un 60% de impuestos de importación, lo que hace inviable la investigación y el diagnóstico avanzado en el país, forzando el envío de muestras al exterior y la pérdida de divisas y soberanía científica.

Proponemos una reforma tributaria sectorial que:

- Elimine aranceles de importación para tecnologías sanitarias y reactivos de investigación no producidos en el país.
- Permita el cómputo del 100% del IVA crédito fiscal (hoy un costo hundido para los prestadores exentos) contra las contribuciones patronales, liberando recursos financieros directos para mejorar los salarios médicos.

## **► 6. Eje III: Cultura de la calidad**

**La seguridad del paciente como**

### **imperativo ético y legal.**

La sanción de la Ley 27.797 de Calidad y Seguridad Sanitaria, conocida como "Ley Nicolás", es un avance legislativo histórico que debe traducirse en cambios operativos inmediatos.

Esta ley, la primera de su tipo en Latinoamérica, establece la seguridad del paciente como una política de Estado y no como una variable voluntaria.

#### **6.1. De la cultura punitiva a la cultura justa**

El cambio cultural más profundo que introduce la ley es el paso de un enfoque punitivo (buscar culpables) a una "Cultura Justa" (buscar causas sistémicas). El error médico suele ser consecuencia de fallas en los procesos, no siempre de la negligencia individual. Para prevenir, hay que conocer.

Se deberá implementar un Sistema Nacional de Reporte de Eventos Adversos que sea:

- Confidencial y no punitivo: Para incentivar a los profesionales a reportar errores y "casi errores" (near misses) sin miedo a represalias administrativas o legales.
- Analítico: Enfocado en identificar

patrones de riesgo y generar alertas de seguridad sistémicas.

- Transparente: Con publicación de estadísticas agregadas para monitorear la mejora del sistema.

#### **6.2. Acreditación obligatoria y estándares mínimos**

Para revertir el vergonzoso 2,52% de acreditación, la reglamentación de la Ley Nicolás debe establecer un cronograma progresivo pero obligatorio de acreditación para todos los establecimientos de salud, públicos y privados. La acreditación dejará de ser un sello de marketing para convertirse en la licencia habilitante para operar y recibir fondos de la seguridad social.

Los estándares deben incluir:

- Protocolos de seguridad del paciente (identificación correcta, cirugía segura, prevención de infecciones).
- Gestión de recursos humanos (dotaciones adecuadas, verificación de títulos).
- Mantenimiento de equipamiento biomédico.
- Consentimiento informado y trato digno.

El Estado, a través del Ministerio de Salud, debe proveer herramientas de

autoevaluación y capacitación gratuita para acompañar a las instituciones más pequeñas en este proceso de mejora, asegurando que la exigencia de calidad no se convierta en una barrera excluyente, sino en un motor de equidad.

### **6.3. Red Federal de Calidad**

Se deberá consolidar una red federal de calidad y seguridad sanitaria (en el marco del CO.FE.SA.) para estandarizar procesos y guías de práctica clínica en todo el país. La acreditación de calidad dejará de ser voluntaria para convertirse en un requisito progresivo para el funcionamiento y financiamiento de las instituciones de salud.

### **6.4. Rol Activo del Paciente**

Se debe garantizar la participación de los pacientes y sus familias en los comités de calidad y seguridad, empoderándolos como socios en el cuidado de su salud y promoviendo la transparencia en la información sanitaria.

## **► 7. Eje IV: Salud digital e interoperabilidad**

**La información como propiedad del paciente y herramienta de integración.**

La transformación digital es el "pegamento" que puede unir un sistema fragmentado. Sin embargo, la tecnología debe implementarse con una filosofía clara: los datos no pertenecen al hospital, ni al ministerio, ni a la obra social; pertenecen al paciente.

### **7.1. Historia Clínica Electrónica (HCE) nacional e interoperable**

El objetivo no es crear un software único estatal (que sería ineficiente, resistido y violatorio de la intimidad personal), sino garantizar la interoperabilidad de los sistemas existentes.

Proponemos la reactivación y despliegue total del "Bus de Interoperabilidad" nacional, un proyecto que sufrió demoras pero que es técnicamente viable.

Este Bus puede permitir que los sistemas de gestión de hospitales públicos, clínicas privadas y centros de atención primaria "hablen" el mismo idioma, utilizando estándares internacionales como HL7 FHIR y SNOMED CT.

Esto asegura que, si un paciente de Jujuy se atiende en Córdoba, el médico tratante pueda acceder

instantáneamente a sus antecedentes, alergias y medicación habitual. Esto mejora la seguridad clínica, evita la repetición innecesaria de estudios (ahorrando millones al sistema) y agiliza la atención.

## **7.2. Soberanía de datos y "Mi Argentina"**

La cara visible de esta integración debe ser el empoderamiento del ciudadano. A través de la aplicación "Mi Argentina" o una plataforma de salud específica integrada, cada ciudadano tendrá acceso a su carpeta de salud digital (debidamente encriptada y con autorización en poder del paciente).

Desde allí podrá:

- Visualizar y descargar sus estudios y recetas.
- Gestionar turnos en la red pública.
- Otorgar o revocar permisos de acceso a sus datos médicos.

La receta digital interoperable debe ser obligatoria, eliminando el papel y mejorando la trazabilidad de los medicamentos, lo que también ayudará a combatir el fraude y el desperdicio.

La "Datatón" impulsada a fines de 2025 por el Ministerio y la OPS demuestra que existe la capacidad

técnica y la voluntad política para avanzar en la gestión inteligente de datos para la toma de decisiones basada en evidencia.

## **7.3. Telemedicina y Receta Digital**

Se debe potenciar el uso de la telemedicina y la receta digital como herramientas para ampliar el acceso y mejorar la eficiencia.

Esta herramienta -que no debe sustituir al contacto humano con el paciente- puede facilitar, en especial con el potenciamiento de redes de interconsultas y cooperación médica, zanjarse en gran medida las desigualdades territoriales, permitir celeridad en diagnósticos específicos, y evitar traslados que perjudican al paciente, su entorno familiar y genera grandes costos al sistema, muchas veces innecesarios.

## **► 8. Conclusión**

Salir de la crisis sanitaria argentina es posible, pero requiere abandonar los dogmatismos y abrazar una visión de largo plazo. No se trata de elegir entre el Estado o el Mercado, sino de construir un sistema donde la inteligencia técnica y la sensibilidad humana se potencien mutuamente.

La propuesta del Humanismo Integral nos invita a ver la salud no como un gasto, sino como la inversión más alta en la dignidad de nuestro pueblo.

Implementar la AGNET, jerarquizar a nuestros profesionales, asegurar la calidad y aprovechar la tecnología digital son pasos concretos hacia ese horizonte. Se requiere un gran acuerdo político y social para sostener estas reformas en el tiempo, entendiendo que un sistema de salud justo y eficiente es la base indispensable para el desarrollo de una nación libre y equitativa.



DESARROLLO ECONÓMICO  
PRODUCTIVO

# Lineamientos estratégicos para la transformación productiva argentina

---

El imperativo político-económico de institucionalizar la estabilidad y alentar las fuerzas productivas en el territorio.

**DOCUMENTO 03**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA ARGENTINA

*El imperativo político-económico de institucionalizar la estabilidad y alentar las fuerzas productivas en el territorio.*

## ► 1. Introducción y contexto del problema.

### 1.1 Delimitación del problema

La República Argentina enfrenta un desafío que ya no puede postergarse: la incapacidad crónica de su matriz productiva para generar empleo formal, riqueza genuina y desarrollo equitativo en todo el territorio. No estamos ante una mera crisis de liquidez o de deuda, sino ante el agotamiento de un modelo pendular que oscila entre el intervencionismo asfixiante y un liberalismo que, en ocasiones, ha desatendido el tejido social y productivo nacional.

El problema público central es la ruptura del ecosistema productivo, caracterizada por una desincentivación sistemática de la inversión y el trabajo. Esto se debe, por un lado, a una macroeconomía desordenada

que impide el cálculo económico y a una presión estatal que extrae recursos de los sectores dinámicos sin devolverlos en forma de bienes públicos de calidad o infraestructura, y por otro lado a una ausencia total de coordinación, planificación y rectoría del sistema productivo.

### 1.2. La magnitud del estancamiento: La raíz político-económica

Los datos de la última década son elocuentes. Argentina no genera empleo privado neto significativo desde hace más de diez años.

Mientras tanto, la pobreza se ha consolidado estructuralmente, afectando el ejercicio de su dignidad a millones de compatriotas que ven vulnerado su derecho a desarrollar un proyecto de vida autónomo.

Si bien la falta de crédito y la presión tributaria son alarmantes —el financiamiento al sector privado es

uno de los más bajos de la región—, el fondo del estancamiento tiene raíces político-económicas: la incapacidad del liderazgo para forjar acuerdos duraderos que permitan una planificación a largo plazo y la concentración asfixiante de poder y decisión en el nivel central.

Este desorden institucional se traduce en un freno directo a la diversificación y federalización de la producción.

### **1.3. Marco de visión: La persona y el bien común**

Desde nuestra perspectiva, entendemos que el desarrollo no es solo crecimiento del PIB. El verdadero desarrollo es el de "todo el hombre y de todos los hombres". La economía debe ser una herramienta para que las personas, las familias y las comunidades intermedias desplieguen su potencial creativo.

Cuando el Estado absorbe excesivamente la renta o impone trabas burocráticas injustificadas, no solo daña la economía, sino que atenta contra la libertad y la subsidiariedad, principios rectores para una sociedad justa, al no reconocer la potencialidad de la

iniciativa privada.

## **► 2. Diagnóstico y análisis del problema**

### **2.1. Causas estructurales: Inestabilidad y ausencia de matriz estratégica**

El análisis de la realidad nos muestra que la inestabilidad macroeconómica funciona como un corrosivo de la actividad productiva.

La inflación endémica y los constantes cambios en las reglas de juego (cepos, retenciones móviles, inseguridad jurídica) han acortado el horizonte temporal de los decisores. El empresario o emprendedor argentino, en lugar de innovar, dedica su energía a la supervivencia financiera diaria.

Como se desprende del diálogo con expertos, Argentina posee "los fundamentales" (recursos naturales, capital humano, capacidad de resiliencia), pero carece del "software" institucional para procesarlos y, fundamentalmente, de una visión estratégica de diversificación.

El Estado, en su afán recaudatorio, se apropia de una porción desmedida de la renta (como sucede

en el agro), impidiendo la reinversión y el desarrollo local, y actúa sin un plan coordinado para integrar las potencialidades regionales ni las oportunidades estratégicas.

## **2.2. La Falta de consenso y la centralización decisoria**

Un hallazgo crítico es la fragmentación y la polarización, no solo en la política partidaria, sino dentro de los propios sectores productivos. Existe una dificultad histórica para que el agro (en todos sus subsectores), la industria, los servicios y la energía se sienten en una misma mesa a diseñar una estrategia común. Esta atomización debilita la capacidad de la sociedad civil para exigir políticas de Estado a largo plazo.

Hemos observado cómo sectores con enorme potencial, como la bioeconomía o la industria del software, a menudo corren por carriles separados, cuando su integración podría generar un salto de productividad inédito.

La falta de una "amistad social" y de confianza mutua eleva los costos de transacción y frena la cooperación, un problema exacerbado por un diseño institucional que centraliza la

discusión y excluye la voz de los cuerpos intermedios en la toma de decisiones clave.

## **2.3. El desequilibrio federal y el límite al arraigo**

El diseño logístico e institucional del país sigue siendo unitario en la práctica.

Los recursos se generan en el interior productivo —en las cuencas fotosintéticas, en los yacimientos mineros o energéticos— pero son absorbidos por el nivel central, sin retornar en infraestructura o servicios que mejoren la calidad de vida en el origen.

Esto provoca migraciones internas forzadas y el vaciamiento de las comunidades locales, vulnerando el principio de arraigo y subsidiariedad territorial.

Una matriz productiva federal es la única vía para garantizar que el desarrollo sea una opción real en cada provincia.

## **► 3. Opciones de política**

Ante este diagnóstico, desde distintas concepciones políticas o económicas se podrían plantear tres caminos posibles para la acción pública que buscan restaurar la

salud de la matriz productiva:

### **Opción A: Mantenimiento del statu quo con correcciones marginales**

Implicaría continuar con la estructura actual, aplicando parches coyunturales (subsidios específicos, moratorias, blanqueos) sin atacar el fondo del desequilibrio político-institucional.

- Ventaja: Menor costo político inmediato.
- Riesgo: Profundización de la decadencia, aumento de la pobreza y emigración de empresas.
- Conclusión: Inviabile bajo nuestra visión de cambio integral.

### **Opción B: Apertura irrestricta sin estrategia de diversificación**

Una desregulación abrupta y total, confiando ciegamente en que el mercado ajustará todas las variables instantáneamente, sin una planificación estatal que coordine la integración sectorial y regional.

- Ventaja: Rápido sinceramiento de precios relativos.
- Riesgo: Alto costo social, destrucción de tejido pyme que requiere tiempo de adaptación, y primarización de la economía sin valor agregado.
- Conclusión: Insuficiente. El

mercado es eficiente asignando recursos, pero el Estado tiene un rol indelegable en la estrategia de desarrollo, el equilibrio del bien común y la protección de la persona en la transición.

### **Opción C: Estrategia de desarrollo federal, diversificación e institucionalización**

#### **(Recomendada)**

Un enfoque que combina estabilidad macroeconómica estricta con una estrategia de fomento a la producción.

El foco está en la diversificación de la matriz productiva, la federalización de las oportunidades y la institucionalización de la participación social.

- Ventaja: Sostenibilidad social y económica, alineación con valores humanistas, generación de empleo genuino y arraigo.
- Riesgo: Requiere altos niveles de consenso político y tiempo de maduración.
- Factibilidad: Posible si se construye sobre acuerdos sectoriales básicos y se utiliza la ejemplaridad en el liderazgo para sumar a los cuerpos intermedios.

## ► 4. Recomendación de política: Una doble apuesta estratégica

Adoptamos decididamente la Opción C. Proponemos un enfoque que se basa en la doble apuesta de estabilización macroeconómica y transformación estructural.

### 4.1. Eje 1: Consolidación de una Matriz Productiva Diversificada y Federal

El principal objetivo de la política pública debe ser el diseño de una matriz productiva que reduzca la dependencia de unos pocos commodities y extienda el valor agregado a lo largo del territorio. Para ello, la orientación de la política pública debe ser:

A. Orientación de Fomento: Del Subsidio al Incentivo Fiscal Estratégico.

El Estado debe dejar de usar el subsidio discrecional para pasar a utilizar incentivos fiscales claros, estables y accesibles a PyMEs, que estén directamente ligados a la generación de empleo formal en el interior y a la incorporación de tecnología. Esto implica fomentar el vínculo entre el sector agropecuario,

la energía y la economía del conocimiento a través de Uniones Transitorias de Empresas (UTE) y consorcios que permitan exportar alimentos procesados, biomateriales y servicios agrotech. La "inteligencia" debe incorporarse a la "fotosíntesis".

### B. Orientación Tributaria:

Simplificación y Equidad Progresiva. La reforma tributaria debe ser estratégica, eliminando impuestos distorsivos que castigan la exportación y la inversión (Ingresos Brutos, Retenciones), reemplazándolos gradualmente por figuras más justas y progresivas, como impuestos a las ganancias o al patrimonio, que no alteren los precios relativos.

La prioridad es bajar el costo argentino para recuperar competitividad internacional y garantizar que la rentabilidad, esencial para la inversión, se respete y fomente.

### C. Orientación Financiera:

Federalización del Ahorro para la Producción.

Se requiere una reforma del sistema financiero que reintroduzca la lógica federal. El ahorro generado en una

región debe tener incentivos regulatorios para canalizarse hacia el crédito productivo en esa misma región, llegando directamente al productor y a la PyME para financiar la transformación de materias primas en origen.

#### **4.2. Eje 2: Institucionalización de la Participación Social y el Consenso**

En línea con el principio de participación, es fundamental dotar de estabilidad a las políticas de desarrollo a través de la institucionalización de las instancias intermedias de diálogo.

Recomendación Principal:  
Institucionalidad del Consenso (Consejo Económico Social).

Se propone la creación de un Consejo Económico Social con capacidad de articulación vinculante entre los sectores del agro, industria, conocimiento, energía y trabajo. Este espacio debe ir más allá de la mera consulta, sirviendo como plataforma para definir políticas de Estado de largo plazo que trasciendan los mandatos presidenciales, brindando un marco de reglas de juego predecibles (seguridad jurídica) para las inversiones.

E. Orientación de Apoyo:

Fortalecimiento de las Capacidades Locales

Crear una estructura ágil, de carácter público-privado, dedicada exclusivamente a asistir a las pequeñas empresas y cooperativas en su tecnificación, acceso a mercados externos y digitalización. Esta agencia debe operar de forma descentralizada, integrando a los gobiernos locales como socios estratégicos para garantizar que las soluciones se adapten a la realidad territorial.

### **► 5. Criterios generales de orientación para la implementación**

Para que la doble apuesta estratégica sea exitosa, la implementación no debe seguir una hoja de ruta rígida, sino criterios de orientación que garanticen su legitimidad y coherencia con los valores del humanismo integral:

#### **5.1. Criterios de Eficacia y Justicia**

La implementación debe regirse por el principio de solidaridad y justicia social.

Esto implica que:

- Ejemplaridad del Liderazgo: El Estado debe dar el ejemplo con

austeridad y eficiencia en el gasto público antes de exigir sacrificios a los ciudadanos.

- Progresividad: Los sectores con mayor capacidad contributiva y rentabilidad extraordinaria deben acompañar la transición, garantizando que el peso de las reformas no recaiga sobre los más vulnerables o sobre las PyMEs en crecimiento.

- Transparencia: Todo incentivo fiscal o programa de fomento debe estar sujeto a una evaluación constante y transparente de impacto, para corregir el rumbo rápidamente y evitar la captura por intereses particulares.

## 5.2. Criterios de sustentabilidad y medición del desarrollo

El éxito de la política no se medirá únicamente por indicadores macroeconómicos, sino por la calidad de vida de la persona y el impacto territorial:

- Federalismo en la Métrica: La principal métrica de impacto debe ser la tasa de creación de empleo privado formal por provincia, reflejando el éxito del despliegue productivo federal.

- Valor Agregado: Monitorear el

nivel de exportaciones con valor agregado (MOI/MOA) versus la exportación de productos primarios.

- Equidad Social: Seguimiento del Índice de Gini y la reducción de la pobreza estructural, como indicador de que el crecimiento está siendo inclusivo y respeta la dignidad de la persona.

## ► 6. Conclusión

Argentina tiene todo para ser un faro de desarrollo: recursos, talento y una cultura de trabajo resiliente.

Lo que ha faltado es un orden político e institucional que respete la dignidad de quien emprende y trabaja.

El estancamiento actual no es un destino económico ineludible, sino el resultado de elecciones político-económicas que privilegiaron la inestabilidad y la centralización.

Nuestra propuesta es una invitación a la acción basada en el sentido común y los valores del humanismo integral: respetar la iniciativa privada, garantizar la justicia a través de un Estado eficiente y solidario, y fomentar la participación de todos los sectores en el diseño de su propio futuro.

Si logramos alinear los incentivos, brindar seguridad a la inversión y descentralizar las decisiones, la respuesta productiva será inmediata.

Es hora de superar las dicotomías del pasado (campo vs. industria, interior vs. capital) y avanzar hacia una comunidad nacional organizada para el bien común.

El potencial está latente; nuestra responsabilidad es impulsarlo.



DESARROLLO ECONÓMICO  
PRODUCTIVO

# Infraestructura Estratégica

---

Cimientos para un desarrollo federal y soberano

**DOCUMENTO 06**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA

## *Cimientos para un desarrollo federal y soberano.*

### ► 1. Introducción y contexto.

La infraestructura no es un fin en sí mismo, sino el soporte físico indispensable sobre el cual se despliega la vida de las comunidades y la creatividad productiva de las personas. Sin embargo, en Argentina, hace ya muchas décadas, la inversión en este sector ha sido errática e insuficiente.

Para dimensionar la gravedad del estancamiento, es útil observar el panorama internacional. Mientras potencias emergentes como China han sostenido inversiones en infraestructura interior cercanas al 5,8% de su PBI anual para consolidar su expansión, y organismos como la CEPAL y el BID estiman que los países de América Latina deberían invertir al menos un 3,2% del PBI para cerrar sus brechas de competitividad, Argentina apenas ha promediado niveles inferiores al 2% en la última década, con ejecuciones presupuestarias recientes que

perforan pisos históricos del 0,4%.

Esta carencia no es solo una estadística macroeconómica; es una deuda social y federal. La falta de conectividad aísla regiones enteras, y la ineficiencia energética resta competitividad a nuestras PyMEs, impidiendo la generación de empleo genuino.

El problema actual no es solo la falta de capital, sino la ausencia de una política de transporte y de energía coherente durante todo el siglo XXI. Nos encontramos ante el desafío de transformar nuestra riqueza potencial en desarrollo real, elevando la mirada hacia un proyecto de nación a mediano y largo plazo.

### ► 2. Diagnóstico: la trampa del cortoplacismo

El análisis de la situación actual, nutrido por el diálogo con expertos del sector, nos permite identificar cuatro nudos críticos que bloquean nuestro desarrollo:

## **2.1. La política pendular y la falta de consensos.**

Argentina padece una patología institucional: la refundación constante.

Cada nueva administración tiende a deshacer lo avanzado por la anterior, impidiendo la maduración de proyectos que, por su naturaleza, requieren décadas de estabilidad (como gasoductos o redes ferroviarias).

Esta dinámica genera un entorno de incertidumbre donde la única regla estable es la inestabilidad.

- **Impacto:** Los actores privados, ante la falta de previsibilidad, exigen tasas de retorno exorbitantes (primas de riesgo) para cubrir el "riesgo argentino" o simplemente desisten de invertir, prefiriendo mercados vecinos como Brasil o Chile donde las reglas de juego trascienden los mandatos presidenciales.

## **2.2. Crisis de mantenimiento y gestión de activos**

Existe una fascinación política por la "cinta inaugural" de la obra nueva y un desprecio sistemático por el mantenimiento preventivo, que es invisible a los ojos del electorado

pero vital para la economía.

- **Evidencia:** Datos del sector vial indican que cerca del 65% de la red vial nacional se encuentra en estado regular o malo. Esto no solo aumenta la siniestralidad, sino que eleva exponencialmente los costos logísticos. Recuperar una ruta destruida cuesta entre 4 y 5 veces más que haberla mantenido a tiempo.

El Estado ha perdido capacidad de gestión técnica; a menudo "mira" pero no articula eficientemente, evidenciado en fallidos intentos previos de esquemas de Participación Público-Privada (PPP) mal diseñados financieramente.

## **2.3. Desarticulación federal: "cazar en el zoológico"**

El federalismo, lejos de ser un motor de sinergia, se ha deformado en una trampa fiscal depredadora. Las provincias y municipios, ante la necesidad de caja y la falta de coparticipación ordenada, suelen imponer tasas y gravámenes sorpresivos a las inversiones hundidas (sunk costs), una práctica coloquialmente conocida como "cazar en el zoológico".

- **Ejemplo:** Tasas municipales

abusivas sobre el tendido de fibra óptica o gasoductos que atraviesan ejidos urbanos. Esto destruye la seguridad jurídica necesaria para proyectos de gran envergadura (como Vaca Muerta o la minería en el NOA), ya que cambia la ecuación económica del proyecto una vez que la inversión ya está enterrada y cautiva.

#### **2.4. Ausencia de un proyecto de país sostenible**

Quizás el déficit más profundo no sea técnico, sino teleológico (de fines).

La infraestructura es una herramienta, no un fin en sí misma; debe servir a un modelo de desarrollo.

Argentina carece hoy de un proyecto de país unificado que defina qué queremos producir, cómo queremos habitar el territorio y cómo nos integraremos al mundo en 20 o 50 años.

● **Consecuencia:** Sin este norte, las obras se deciden por urgencias electorales, "parches" coyunturales, o *-peor aún-* intereses o negocios de algún dirigente de turno, en lugar de responder a una matriz insumo-producto planificada.

Es imposible sostener grandes obras si no se sabe qué modelo de nación deben alimentar.

### ▶ **3. Análisis de opciones de política**

Para abordar este diagnóstico, el espectro político suele ofrecer recetas que, analizadas a fondo, resultan insuficientes.

A continuación, contrastamos estas visiones con nuestra propuesta.

#### **3.1. Enfoque A: la lógica de mercado autosuficiente**

Esta visión sostiene que el Estado debe retirarse, confiando en que el mercado, mediante incentivos fiscales agresivos (como el RIGI), resolverá el déficit de infraestructura por simple búsqueda de rentabilidad.

● **Análisis crítico:** Si bien incentivar la inversión privada es indispensable, este enfoque es insuficiente para el bien común. El mercado se orienta por la rentabilidad financiera inmediata, no por la rentabilidad social. Librar la infraestructura solo a esta lógica condenaría al abandono a las regiones "no rentables" (el "país inviable" según esta óptica), exacerbando la fractura territorial.

Además, crear "enclaves" exportadores desconectados del tejido industrial nacional no genera desarrollo integral.

### **3.2. Enfoque B: la lógica del Estado omnipresente**

Esta postura aboga por un Estado constructor y gestor directo de todas las obras, financiadas con emisión o deuda, frecuentemente subsidiando tarifas de manera indiscriminada para sostener el consumo a corto plazo.

- **Análisis crítico:** Este modelo ha demostrado ser fiscalmente insostenible y propenso a la corrupción.

El Estado argentino carece hoy de los recursos para financiar la inversión necesaria (ese 3% del PBI). Más grave aún, la gestión estatal directa suele carecer de rigor técnico, priorizando réditos políticos sobre necesidades logísticas, resultando en un Estado "presente" en el discurso pero ausente en la calidad de los servicios.

### **3.3. Enfoque C: articulación estratégica para el desarrollo**

Proponemos una gobernanza participativa fundamentada en la visión institucional. Reconocemos

que el Estado tiene un rol indelegable en la planificación y la tutela del bien común, pero que la ejecución requiere del músculo privado.

- **Seguridad jurídica real:** Entendemos por seguridad jurídica no solo la existencia de leyes escritas, sino la vigencia de consensos consolidados e institucionalizados que incluyan a la más amplia cantidad de actores políticos y sectoriales. Solo un acuerdo amplio blinda las normas contra los cambios de gobierno.

- **Fundamento:** Se basa en la subsidiariedad (el Estado no absorbe lo que la sociedad puede hacer, sino que lo potencia), la solidaridad (la infraestructura debe integrar a los vulnerables) y la participación (involucra en las decisiones a las organizaciones intermedias).

## **► 4. Recomendaciones de política**

Desde nuestra visión, consideramos más adecuado para nuestro desarrollo el Enfoque C, y propondremos algunas ideas para instrumentarlo.

La siguiente enumeración es ilustrativa de la dirección estratégica

propuesta, y no pretende agotar todas las medidas necesarias.

#### **4.1. Nueva gobernanza: el triángulo de planificación**

Inspirados en modelos de concertación exitosos, proponemos institucionalizar mesas de planificación estratégica que integren:

1. **Estado (Nación y Provincias):** Definiendo prioridades estratégicas de integración y soberanía.
2. **Sector Productivo (Empresas y Sindicatos):** Aportando realismo, capacidad de ejecución y fuerza laboral.
3. **Universidades y Academia:** Aportando la "masa crítica" de conocimiento técnico y la memoria institucional.
  - **Valor diferencial:** Las universidades actúan como custodios de los planes a largo plazo, asegurando que los proyectos técnicos trasciendan los ciclos electorales de 4 años.

#### **4.2. Matriz energética: pragmatismo y soberanía**

- **El gas como palanca de**

**transición:** Argentina tiene una ventaja comparativa en Vaca Muerta y una ventana de oportunidad global de 20-30 años. La prioridad es la exportación masiva para generar las divisas que financien el desarrollo.

- **Contractualización a largo plazo:** Para dar seguridad jurídica, se requieren contratos de largo plazo y tratados internacionales ratificados por el Congreso, que eleven la barrera política para cualquier intento de ruptura contractual futura.
- **Infraestructura de evacuación inteligente:** Completar gasoductos y plantas de GNL es urgente. La estrategia debe ser pragmática: exportar excedentes en verano e importar lo necesario en picos invernales si es económicamente racional, evitando sobredimensionar infraestructura que quedaría ociosa gran parte del año.

#### **4.3. Transporte y logística: eficiencia multimodal**

Argentina tiene uno de los costos logísticos más altos de la región

(transportar granos en camión es hasta un 30% más caro que en Brasil o EE.UU.). Debemos reordenar el sistema bajo criterios de multimodalidad:

- **Ferrocarril de cargas:** Separar tajantemente la gestión de pasajeros (social) de la de cargas (comercial). Reconcesionar los corredores troncales bajo el modelo *Open Access* o esquemas híbridos que incentiven la inversión privada en material rodante, buscando elevar la cuota modal del tren por encima del histórico 5%.
- **Recuperación vial:** Priorizar el mantenimiento de la red troncal existente antes que la obra nueva. Implementar sistemas de "rutas seguras" (multitrochas) con financiamiento mixto, reservando el presupuesto público puro para caminos rurales que conecten a los pequeños productores.
- **Hidrografía y puertos:** La Hidrografía Paraná-Paraguay es la arteria aorta de nuestra agroexportación. Su gestión debe normalizarse mediante una

licitación internacional transparente, con un órgano de control autónomo y federal que garantice el dragado y balizamiento a tarifas competitivas.

#### **4.4. Federalismo fiscal y armonización tributaria**

Para detener la depredación fiscal local ("cazar en el zoológico"), es imperativo un *"Pacto Fiscal de Infraestructura"*.

Las provincias y municipios deben comprometerse a una estabilidad tributaria sobre los grandes proyectos a cambio de mecanismos transparentes y automáticos de participación en la renta generada, alineando los incentivos de todos los niveles estatales hacia el éxito de la inversión.

#### **4.5. La audacia de la planificación: obras de cambio estructural**

Finalmente, es vital comprender que la planificación no es una herramienta burocrática, sino un instrumento de transformación.

Con un proyecto de país claro y una planificación organizada en el mediano y largo plazo, se pueden pensar, discutir y eventualmente

encarar mega-obras que, analizadas desde la coyuntura del "corto plazo" o el "cierre de caja mensual", parecerían disparatadas o imposibles.

Hablamos de iniciativas capaces de transformar definitivamente la dinámica productiva nacional, tales como:

- La ampliación de la capacidad de la Hidrovía mediante el dragado y acondicionamiento de los ríos Bermejo y Pilcomayo.
- La resolución integral de las inundaciones de la Cuenca del Salado, recuperando millones de hectáreas para la producción.
- La integración ferroviaria de regiones extremas del país con puertos internacionales, rompiendo el aislamiento logístico.

Estas obras, que son solo a título de ejemplo, solo son viables si abandonamos la lógica del parche y adoptamos la audacia de la planificación estratégica.

## ► 5. Implementación y evaluación

La implementación no depende de decretos mágicos, sino de construcción política.

### 1. Pensar en la creación de un Consejo Federal de Infraestructura:

Con secretaría técnica académica y participación multisectorial y capacidad de toma de decisiones estratégicas.

**2. Blindaje Legislativo:** Las obras estructurales que trascienden un mandato deben ser aprobadas por leyes del Congreso con mayorías especiales, otorgándoles estatus de Política de Estado.

### Indicadores de éxito e impacto (a título ilustrativo):

Los siguientes indicadores se proponen como ejemplos de métricas posibles para monitorear el avance, sin ser taxativos:

- **Competitividad logística:** Reducción del costo por tonelada/km en dólares comparado con promedios regionales (meta: convergencia con Brasil).
- **Esfuerzo de inversión:** Incremento sostenido de la inversión en infraestructura pública y privada hacia el umbral del 3% del PBI.
- **Estado de la red:** Porcentaje de la red vial nacional en estado "Bueno" (meta: recuperar niveles superiores al 60%).

## ► 6. Conclusión

El desarrollo no se improvisa; se construye sobre cimientos sólidos.

Argentina cuenta con los recursos naturales y el talento humano para ser una nación próspera, pero carece de la argamasa que une esos ladrillos: la confianza, la seguridad jurídica real y la planificación compartida.

La propuesta de FaroPaís no busca inventar un país nuevo desde un escritorio, sino ordenar el existente bajo principios de sentido común, justicia y solidaridad intergeneracional.

Recuperar la infraestructura es, en última instancia, un acto de afirmación de nuestra dignidad nacional y un compromiso con el futuro de cada argentino que merece desarrollarse en una patria integrada.



# DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO

## **La estabilidad macroeconómica como deber ético para la tutela efectiva de la dignidad humana**

---

Pacto federal, moneda sana y eficiencia del gasto como pilares de un desarrollo inclusivo y sostenible.

**DOCUMENTO 09**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# LA ESTABILIDAD MACROECONÓMICA COMO DEBER ÉTICO PARA LA TUTELA EFECTIVA DE LA DIGNIDAD HUMANA

*Pacto federal, moneda sana y eficiencia del gasto como pilares de un desarrollo inclusivo y sostenible.*

## ► 1. Introducción y contexto

Argentina atraviesa un ciclo de incertidumbre recurrente, caracterizado por la presión constante sobre sus sistemas impositivo, financiero y cambiario.

El problema público central no es solo la inflación coyuntural, sino la volatilidad crónica que impide la planificación a largo plazo, tanto para el inversor como para la familia. Esta inestabilidad ha provocado que "lo urgente tape a lo importante" durante décadas, postergando reformas estructurales críticas.

### 1.1. La magnitud del fracaso material

La consecuencia más dramática de esta inestabilidad ha sido el deterioro de las condiciones de vida.

Si bien las estadísticas oficiales recientes pueden mostrar una reducción técnica de la pobreza

monetaria (cercana al 31.7%), es crucial aclarar que estos indicadores se basan exclusivamente en niveles de ingresos y no dimensionan adecuadamente la drástica disminución del poder adquisitivo real ni la calidad de vida.

Cuando aplicamos una métrica más realista, como la pobreza multidimensional -que contempla el acceso a servicios, salud y transporte-, la exclusión afecta a más del 67% de la población.

Este dato evidencia que la mera corrección macroeconómica es insuficiente si no se traduce en condiciones concretas que respeten la dignidad de las personas, entendida esta como una condición inherente que el Estado tiene como deber reconocer y proteger.

Un sistema que excluye estructuralmente a dos de cada tres

argentinos falla en su propósito fundamental hacia el bien común.

## 1.2. El marco de la visión institucional

La estabilización macroeconómica es el punto de partida ineludible. Sin moneda y sin orden, cualquier política social es insostenible.

El objetivo es alcanzar la estabilidad a través del rigor y garantizar la inclusión mediante una arquitectura institucional que integre a la mayoría.

La historia argentina demuestra que el problema no es la falta de recursos, sino la ausencia de reglas claras y de un horizonte compartido que trascienda los ciclos electorales.

## ► 2. Diagnóstico / Análisis del Problema

El diagnóstico se articula en torno a dos ejes: la fragilidad fiscal estructural y la volatilidad política derivada de la exclusión social.

**2.1. Causas estructurales:** el desorden fiscal federal

### ● El laberinto de la coparticipación:

El mecanismo de distribución de recursos es opaco y discrecional, fomentando una negociación política constante en lugar de reglas

automáticas. Esto desincentiva la responsabilidad fiscal tanto en el nivel nacional como en el provincial.

### ● Indefinición de mandatos de

**gasto:** Persiste una incertidumbre sobre quién es responsable de gastos críticos como salud, educación e infraestructura. Esta falta de claridad genera desfinanciamiento de servicios esenciales y presiones sobre el tesoro nacional.

● **El problema de la moneda:** La falta de confianza ha llevado a que el dólar sea la unidad de cuenta real de la economía. La regeneración de la moneda nacional requiere no solo equilibrio fiscal, sino una reconstrucción profunda de la confianza institucional.

## 2.2. Coyuntura y actores clave

● **Actores políticos:** La urgencia electoral suele desplazar las reformas de fondo.

● **Actores sociales:** La vasta exclusión social actúa como un factor de inestabilidad; ningún plan económico puede perdurar si gran parte de la sociedad se siente ajena a él. El inversor, consciente de este "péndulo", retiene decisiones a la espera de consensos duraderos.

### ► 3. Análisis de opciones de política

Para abordar este diagnóstico, el espectro político suele ofrecer recetas que, analizadas a fondo, resultan insuficientes.

A continuación, contrastamos estas visiones con nuestra propuesta.

#### 3.1. Opción A: la estabilidad por la vía del mercado puro

Este enfoque busca el equilibrio fiscal mediante recortes drásticos y desregulación, confiando en que el mercado ordenará la recuperación.

##### Análisis Crítico:

- Insuficiencia estratégica: Si bien el orden fiscal es necesario, este enfoque suele subestimar la dimensión social. Sin redes de contención y fortalecimiento de los cuerpos intermedios, la estabilización puede derivar en una fractura social que inviabilice el plan a largo plazo.

- Subestimación de la política: Un error frecuente es creer que la seguridad jurídica se impone por decreto. La única garantía real para atraer inversiones estables es la consolidación de las medidas a través del diálogo y el consenso político, transformándolas en

verdaderas políticas de Estado. Sin este aval institucional, cualquier reforma es percibida como reversible.

#### 4.2. Opción B: la inclusión por la vía del gasto sin respaldo

Prioriza la expansión del gasto y el consumo financiado con emisión o deuda, bajo una bandera -parcializada- de la justicia social.

##### Análisis Crítico:

- Visión fallida: La financiación artificial genera inflación, que opera como un impuesto regresivo sobre los más pobres, destruyendo justamente aquello que, según dicen sus promotores, se busca proteger.

- Deterioro institucional: El asistencialismo desmedido y la estatización de funciones que corresponden a la sociedad civil (violando la subsidiariedad) debilitan la iniciativa privada y generan dependencia, atentando contra la autonomía de las personas y las organizaciones intermedias.

#### 4.3. Opción C: estabilidad con inclusión sostenible

Propone superar la antinomia entre ajuste y expansión, entendiendo la estabilidad y la inclusión como interdependientes.

1. Prioridad del orden ético: La economía debe servir a la persona. La previsibilidad macroeconómica es un deber de justicia para permitir el desarrollo de las familias y las empresas.

2. Subsidiariedad como eficiencia: El Estado debe concentrarse en sus funciones indelegables y descentralizar la ejecución de políticas (salud, educación) hacia los niveles más cercanos al ciudadano, donde la gestión es más eficiente y humana.

3. Solidaridad como sostenibilidad: La estabilidad solo perdura si es inclusiva. Esto implica un sistema tributario y de gastos que integre a todos los sectores en el esfuerzo y los beneficios del desarrollo.

## ► 4. Recomendaciones de política

### 4.1. La estabilidad como deber de justicia: el pilar fiscal

- Pacto federal para la coparticipación y responsabilidades:
  - Establecer un sistema de reparto automático y transparente.
  - Definir competencias claras: descentralizar la gestión de salud y educación asegurando los

recursos correspondientes (subsidiariedad), reservando al Estado nacional un rol compensador ante desequilibrios graves.

- Reforma tributaria productiva: Simplificar el esquema impositivo para ampliar la base de contribuyentes y reducir la presión sobre la producción, entendiendo el pago de impuestos como un aporte al bien común que debe ser retribuido con servicios eficientes.

- Repensar la deuda pública: Es imperativo diseñar mecanismos creativos y audaces que, respetando los compromisos asumidos, permitan encontrar salidas al ancla presupuestaria que suponen los pagos permanentes de deuda e intereses. Esto liberaría recursos vitales para la inversión en desarrollo sin caer en el default.

### 4.2. La regeneración de la moneda: el pilar monetario

- Banco Central independiente: Blindar la autoridad monetaria para que su único mandato sea la preservación del valor de la moneda, prohibiendo el financiamiento del tesoro.

- Consolidación de reservas

genuinas: Para recuperar la confianza en el peso, no basta con promesas. Es necesario evaluar la constitución de reservas de valor tangible, ya sea mediante un esquema de patrón oro, la utilización del "Argentino Oro" (moneda de curso legal según Ley 1130 aún vigente), u otros activos solventes que otorguen respaldo real a la moneda nacional.

#### 4.3. El gasto como herramienta del bien común: el pilar de la eficiencia

- Presupuesto base cero:

Abandonar la inercia presupuestaria. Cada gasto debe justificarse por su impacto actual y su alineación con los objetivos estratégicos.

- Inversión social estratégica:

Transformar el gasto asistencial en inversión en capital humano. Los programas deben ser temporales y orientados a devolver la autonomía a las personas, evitando la cronificación de la pobreza.

## ► 5. Implementación y evaluación

### 5.1. Pasos principales de implementación (construcción política)

- **Construcción de consenso**: La clave es lograr un acuerdo político y social amplio que valide este rumbo. Sin el compromiso de la dirigencia y los cuerpos intermedios, ninguna reforma técnica sobrevivirá al próximo turno electoral.
- **Consejo de estabilidad federal**: Crear un ámbito institucional de monitoreo del pacto fiscal, independiente de la coyuntura diaria.

### 5.2. Indicadores básicos de éxito/impacto

A modo ejemplificativo, esbozamos algunos criterios que, por supuesto, deben ser validados o reformulados dentro del consenso que se plantee:

Dimensión y Variable Clave	Meta Estratégica
1. Estabilidad Fiscal  Superávit primario consolidado.	> 1.5% del PBI  (Sostenibilidad intertemporal)
2. Estabilidad Monetaria  Inflación y Reservas genuinas.	1 dígito anual  (Convergencia plena)

<p><b>3. Dignidad e Inclusión</b></p> <p>Pobreza multidimensional.</p>	<p><b>&lt; 30%</b></p> <p>(Descenso sostenido)</p>
<p><b>4. Gobernanza</b></p> <p>Eficiencia del gasto público.</p>	<p><b>Mejora en índices</b></p> <p>(Calidad educativa/sanitaria federal)</p>

## ► 6. Conclusión

El camino hacia una Argentina estable y justa es una elección ética antes que técnica. La volatilidad que nos ha empobrecido es hija de una política que ha olvidado la centralidad de la persona.

Esta propuesta invita a un ejercicio de audacia y responsabilidad: audacia para repensar la deuda y respaldar nuestra moneda con valores reales; responsabilidad para construir los consensos políticos que den seguridad jurídica. Solo integrando la estabilidad macroeconómica con una visión humanista que respete la dignidad de cada argentino, podremos transformar este presente de incertidumbre en un futuro de esperanza y desarrollo compartido.



DESARROLLO ECONÓMICO  
PRODUCTIVO

# Iniciativa privada y trabajo digno: bases para el desarrollo federal

---

Fundamentos para reconstruir la movilidad social ascendente en Argentina desde una economía con rostro humano.

**DOCUMENTO 13**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# INICIATIVA PRIVADA Y TRABAJO DIGNO: BASES PARA EL DESARROLLO FEDERAL

*Fundamentos para reconstruir la movilidad social ascendente en Argentina desde una economía con rostro humano.*

## ► 1. Introducción y contexto

El país no registra crecimiento genuino del PBI per cápita desde el año 2011, consolidando una "década perdida" que ha derivado en un estancamiento secular. Sin embargo, el problema central no es solo financiero, sino productivo y humano: la incapacidad del modelo actual para generar condiciones donde la iniciativa privada pueda desplegarse libremente y crear empleo de calidad.

A pesar de contar con un sector emprendedor y de economías regionales resiliente, el entorno institucional no acompaña este esfuerzo. Los datos son elocuentes: con altos índices de pobreza y una tasa de informalidad laboral que afecta a casi la mitad de la población económicamente activa, la cultura del trabajo se ve erosionada por la

falta de oportunidades formales.

A esto se suma un fenómeno crítico: el desacople estructural entre el sistema educativo y la matriz productiva. Mientras el mundo avanza en una transformación tecnológica, nuestro país mantiene esquemas formativos que no dialogan con las necesidades de las empresas, dejando a miles de jóvenes sin las herramientas para insertarse en el mercado.

Desde esta visión, entendemos que la economía debe servir a la persona. El objetivo de este análisis es proponer lineamientos para que el Estado deje de ser un obstáculo y pase a garantizar las condiciones para que las empresas y emprendedores sean los verdaderos protagonistas de la generación de riqueza y dignidad.

## ► 2. Diagnóstico: El Bloqueo del Desarrollo

El análisis de la situación, nutrido por el intercambio con especialistas y la evidencia empírica, identifica dos dimensiones críticas que actúan como cepo al desarrollo de la iniciativa privada:

### 2.1. La Dimensión Económico-Institucional (El Clima de Inversión)

La inestabilidad macroeconómica opera como un disuasivo letal para la inversión productiva. Argentina sufre una carencia crítica de instituciones que gestionen el desarrollo, atrapada en una inercia que refuerza conductas rentísticas en lugar de productivas.

- **La crisis de confianza:** No es solo financiera, es sistémica. La imprevisibilidad de las reglas de juego rompe los contratos básicos de convivencia económica, llevando a que el ahorro nacional se refugie fuera del ciclo productivo.
- **Matriz Concentrada y Asfixia a la PyME:** Existe un vasto tejido de PyMEs y economías regionales con enorme potencial, pero que hoy opera de manera fragmentada y

sobreviviente. La falta de una estrategia federal ha impedido el desarrollo de una matriz diversificada. En lugar de potenciar cadenas de valor que agreguen riqueza en las provincias, el sistema actual (presión tributaria, falta de infraestructura y crédito) tiende a la concentración primarizada, limitando la creación de empleo genuino en el interior.

### 2.2. La Dimensión Humana y Social (El Capital Humano)

Esta es la dimensión más alarmante. El mercado laboral demanda perfiles que el sistema no está proveyendo, generando una paradoja de desempleo con demanda insatisfecha.

- **El Desacople Educativo ("Software" desactualizado):** Las empresas reportan una brecha de habilidades inmensa. Ocho de cada diez compañías tienen dificultades para cubrir vacantes, no solo por falta de conocimientos técnicos, sino por la ausencia de competencias blandas y actitudes para el trabajo. La escuela y la universidad corren por carriles

separados de la realidad de la empresa.

**El Daño Temprano ("Hardware" dañado):** Existe una preocupación grave por el impacto nutricional en la primera infancia. Con altos índices de pobreza infantil, estamos comprometiendo el desarrollo cognitivo. Sin una "infraestructura biológica" sana, la capacitación laboral futura se vuelve inviable.

### ► 3. Análisis de opciones de política

Para abordar esta encrucijada, el debate público suele polarizarse en modelos que resultan insuficientes para fomentar genuinamente la iniciativa privada con inclusión.

#### **Opción A: Lógica de Mercado Puro ("Laissez-Faire")**

Este enfoque sugiere que la mera desregulación macroeconómica generará espontáneamente desarrollo.

Crítica: Si bien la libertad de mercado es vital, este modelo falla al asumir que todos los actores (especialmente las PyMEs del interior) tienen las mismas capacidades para competir sin una estrategia de desarrollo. Ignora,

además, que el mercado por sí solo no resuelve el desacople educativo ni la exclusión social profunda.

#### **Opción B: Lógica Estadista (Asistencialismo)**

Propone al Estado como el gran empleador y protector, supliendo la falta de empleo privado con subsidios y empleo público.

Crítica: Este modelo ha asfixiado la iniciativa privada, desplazando al emprendedor por el burócrata. Al reemplazar el trabajo genuino por la dádiva, debilita la dignidad de la persona y la cultura del esfuerzo, haciendo insostenible cualquier proyecto de país.

#### **Opción C: Lógica Humanista Integral**

Basada en la Economía Social de Mercado. Propone un mercado vigoroso donde la iniciativa privada es el motor insustituible de la riqueza. El rol del Estado no es producir, sino crear las condiciones (reglas claras, moneda sana, educación pertinente e infraestructura) para una matriz productiva diversificada y federal. Es una opción que pone a la persona en el centro, entendiendo al trabajo como el gran ordenador social.

## ► 4. Recomendaciones de política

Para desbloquear la fuerza productiva del país, proponemos tres ejes de acción estratégica:

### **Eje 1: Sincronización Educación-Trabajo y Capital Humano**

Es imperativo cerrar la brecha entre lo que se enseña y lo que se necesita para trabajar.

- **Formación Dual Federal:** Implementar un sistema nacional que integre la escuela secundaria y terciaria con el mundo de la empresa. Las prácticas profesionalizantes no deben ser una excepción, sino la norma, permitiendo que los jóvenes aprendan en entornos productivos reales.
- **Alfabetización Laboral y Actitudinal:** Crear programas enfocados en recuperar la cultura del trabajo (responsabilidad, cumplimiento, trabajo en equipo) en sectores vulnerables, donde el tejido social está más dañado.
- **Blindaje Nutricional:** Asegurar la nutrición infantil como política de Estado pre-laboral. Sin cerebros sanos hoy, no habrá

trabajadores calificados ni emprendedores innovadores mañana.

### **Eje 2: Matriz Productiva Diversificada, Federal y Sostenible**

El fortalecimiento del tejido productivo requiere diversificar nuestra economía para hacerla más resiliente y federal.

- **Diversificación y Valor Agregado:** Fomentar sectores estratégicos más allá de los tradicionales (bioeconomía, energías renovables, turismo, economía del conocimiento y minería sustentable). El objetivo es pasar de la exportación de materia prima a la exportación de trabajo argentino agregado en origen.
- **Ecosistemas de Innovación Local:** Fomentar la creación de clústeres donde convivan PyMEs, universidades y gobiernos locales. Esto permite retener talento en las provincias y desarrollar soluciones sostenibles adaptadas a cada región.
- **Desburocratización para el Desarrollo:** El Estado debe dejar de ser un peso. Se propone una

simplificación radical de trámites para la apertura y gestión de empresas, permitiendo que la energía del emprendedor se enfoque en producir.

### **Eje 3: Institucionalidad para la Inversión**

Sin reglas claras, no hay largo plazo, y sin largo plazo, no hay empleo de calidad.

- **Estabilidad Normativa:**

Sancionar leyes de fomento con garantías de estabilidad fiscal para sectores estratégicos. Esto es vital para transformar el ahorro especulativo en inversión productiva real.

- **Incentivos a la Contratación:**

Modernizar las regulaciones laborales para reducir la litigiosidad y el costo no salarial, facilitando que las PyMEs se animen a ampliar sus nóminas sin poner en riesgo su supervivencia.

## ► **5. Implementación y evaluación**

### **Estrategia de Construcción Política**

La transición hacia este modelo productivo requiere consensos

amplios. Se propone convocar un espacio institucionalizado con cámaras empresarias, sindicatos, sector educativo y sociedad civil. El objetivo es acordar que el fomento a la iniciativa privada y la educación para el trabajo sean Políticas de Estado innegociables.

### **Indicadores de Éxito**

Para evaluar el progreso, sugerimos monitorear métricas centradas en la economía real:

1. Tasa de Creación de Empleo Privado Formal Neto (especialmente en PyMEs).
2. Índice de Diversificación de la Matriz Exportadora.
3. Reducción de la brecha de habilidades (mismatch educativo).
4. Índices de Desarrollo Humano ajustados por desigualdad y sostenibilidad.

## ► **6. Conclusión**

La verdadera política social es la que hace innecesaria la asistencia, porque ha logrado generar las condiciones para que cada persona pueda sostenerse con su propio trabajo.

Argentina tiene una fuerza latente en

sus emprendedores, en sus industriales y en sus trabajadores que hoy está contenida por un sistema ineficiente. No necesitamos inventar un país nuevo, sino liberar las fuerzas creativas del que ya tenemos.

Si logramos alinear el sistema educativo con la producción, diversificar nuestra matriz de forma federal y dar certezas a la iniciativa privada, construiremos una comunidad donde el desarrollo sea consecuencia del esfuerzo y el talento de cada argentino.



# DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO

## **Competencia y concertación para un desarrollo sostenible**

---

Hacia un ordenamiento institucional del mercado que armonice la iniciativa privada con el Bien Común. Concertación estratégica y defensa rigurosa de la competencia como pilares fundamentales de una nueva arquitectura productiva nacional.

**DOCUMENTO 18**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# COMPETENCIA Y CONCERTACIÓN PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE

*Hacia un ordenamiento institucional del mercado que armonice la iniciativa privada con el Bien Común. Concertación estratégica y defensa rigurosa de la competencia como pilares fundamentales de una nueva arquitectura productiva nacional.*

## ► 1. Introducción y contexto

Argentina atraviesa un estancamiento secular que ha erosionado no solo su base material, sino su cohesión social. Los indicadores de la última década revelan una economía que ha dejado de crear riqueza genuina para centrarse en la disputa por la distribución de rentas decrecientes. Este deterioro se manifiesta en la caída del consumo masivo, el aumento de la informalidad laboral y la desaparición constante de empresas, especialmente PyMEs, que no logran sobrevivir en un entorno hostil.

El problema central radica en la falta de un horizonte compartido y de reglas estables. El mercado argentino opera frecuentemente bajo lógicas prebendarias, donde la

rentabilidad suele depender más de la cercanía al poder político o de la posición dominante en la cadena de valor que de la excelencia productiva. En sectores sensibles como la alimentación, insumos industriales y servicios esenciales, la concentración de la oferta otorga un poder de mercado desproporcionado a pocos actores, generando una desconexión entre los costos de producción y los precios finales que pagan las familias.

Desde nuestra visión institucional, entendemos que la economía no es una esfera autónoma de la moral. El desarrollo verdadero requiere un orden jurídico que proteja la libertad de emprender, pero que simultáneamente asegure que el ejercicio de dicha libertad contribuya

al bien común. No se trata de elegir entre Estado y mercado, sino de establecer un sistema donde el Estado tutele la justicia y el mercado impulse la prosperidad.

## ► 2. Diagnóstico: Las barreras estructurales al desarrollo

El análisis de la realidad productiva nacional permite identificar tres nudos críticos que actúan como frenos de mano para el desarrollo integral:

### **2.1. Distorsión competitiva y concentración de mercados**

La estructura económica presenta altos grados de concentración oligopólica. Esta realidad no es necesariamente fruto de la eficiencia empresarial, sino consecuencia de décadas de regulaciones proteccionistas mal diseñadas y barreras burocráticas que protegen a los incumbentes (empresas establecidas) de la competencia de nuevos entrantes.

La falta de una autoridad de competencia vigorosa permite conductas de cartelización y abusos de posición dominante que extraen

rentas injustificadas de la sociedad. La desregulación abrupta en sectores imperfectos, sin un marco de contención previo, ha demostrado exacerbar estas distorsiones en lugar de corregirlas.

### **2.2. Asimetría federal y desintegración logística**

Existe una competencia desleal de origen geográfico que penaliza la producción del interior del país. La matriz logística actual, deteriorada y concentrada, impone costos transaccionales prohibitivos a las economías regionales. Cuando el transporte interno hacia los puertos resulta más costoso que el flete marítimo internacional, se condena a vastas zonas productivas al subdesarrollo o a la primarización forzosa. Esta asimetría no es un accidente geográfico, sino el resultado de la falta de una planificación federal de la infraestructura.

### **2.3. Anomia institucional y falta de concertación**

La política argentina carece de mecanismos institucionalizados para el diálogo estratégico. Los consejos económicos y sociales han sido históricamente esporádicos,

consultivos y enfocados en la coyuntura (precios y salarios), ignorando los vectores de largo plazo. Esta orfandad institucional genera un entorno de incertidumbre radical donde las reglas cambian con cada administración, imposibilitando la inversión de capital intensivo que requiere décadas para amortizarse. Sin consensos básicos validados por los actores de la producción y el trabajo, no hay política de Estado posible.

### ► 3. Análisis de opciones de política

Para abordar la transformación necesaria, es imperativo contrastar las lógicas predominantes con su orientación al bien común.

#### 3.1. Opción A: La Lógica del individualismo radical

Este enfoque promueve la retirada absoluta del Estado, bajo la premisa de que la eliminación de regulaciones generará automáticamente un orden eficiente.

- **Análisis crítico:** Esta visión adolece de ingenuidad estratégica. En mercados con fallas estructurales y actores

dominantes consolidados, la ausencia de regulación no deriva en competencia perfecta, sino en la "ley del más fuerte". Ignorar el rol del Estado como garante de la equidad en la competencia conduce a la exclusión de los más débiles y a la concentración del poder económico, lo cual es contrario al destino universal de los bienes.

#### 3.2. Opción B: La lógica del estatismo dirigista

Este enfoque confía en la planificación centralizada y el control estatal directo de la economía para asegurar objetivos sociales.

- **Análisis crítico:** Esta lógica ha demostrado ser ineficaz y contraproducente. El "Estado empresario" tiende a suplantar la iniciativa privada, politizar las decisiones de inversión y proteger ineficiencias mediante subsidios insostenibles. Al anular los incentivos del mercado y burocratizar la producción, se empobrece a la sociedad y se degrada la cultura del trabajo, sustituyéndola por el

clientelismo.

### 3.3. Opción C: Competencia institucionalizada

Proponemos un modelo de competencia institucionalizada.

Aquí, el Estado asume su responsabilidad indelegable de dirigir el proceso de desarrollo sin suplantar a los actores privados.

**Fundamento:** Reconocemos el mercado como instrumento indispensable, pero subordinado a un marco ético-jurídico. La competencia se resignifica: no es una guerra de aniquilación, sino un mecanismo de solidaridad donde el éxito se logra sirviendo mejor al prójimo. El Estado asegura que la carrera sea justa (igualdad de oportunidades y reglas claras), y la sociedad civil participa activamente en el diseño del rumbo nacional.

## ► 4. Recomendaciones de política

La transición hacia este modelo requiere reformas profundas en la gobernanza económica y la regulación de los mercados.

### 4.1. Institucionalización de la concertación estratégica

Proponemos la creación de ámbitos

de concertación federal para el desarrollo, establecidos por ley y con mandatos de largo plazo.

- **Naturaleza:** Estos espacios no deben ser burocracias estatales, sino mesas de trabajo permanentes integradas por representantes técnicos y políticos de la producción, el trabajo, las provincias y la academia.
- **Función:** Su objetivo es definir, mediante el consenso, las "Políticas de Estado" que no se alterarán con los cambios de gobierno: plan maestro de infraestructura, transición energética, estrategia de inserción internacional y reforma educativa para el trabajo. La concertación garantiza la previsibilidad que hoy falta.

### 4.2. Fortalecimiento de la defensa de la competencia

El Estado debe recuperar su *auctoritas* como árbitro imparcial del mercado.

- **Autonomía y rigor:** Es vital dotar a los organismos de defensa de la competencia de total independencia del poder político de turno. Deben actuar con rigor

técnico para dismantelar carteles, sancionar colusiones y revisar fusiones que restrinjan la oferta.

- **Acción preventiva:** La defensa de la competencia no debe ser solo punitiva (*ex-post*), sino preventiva (*ex-ante*). Esto implica revisar todo el andamiaje regulatorio para eliminar normas que, bajo la excusa de proteger, impiden el ingreso de nuevos competidores y protegen rentas corporativas.

#### 4.3. Nivelación del terreno de juego

Para que la competencia sea leal, es necesario eliminar las asimetrías artificiales.

- **Simplificación y transparencia:** Reducir la carga burocrática y tributaria que empuja a las PyMEs a la informalidad. La competencia leal exige que todos operen dentro de la ley, pero la ley debe ser cumplible.

#### **Infraestructura para la equidad:**

Priorizar la inversión en logística multimodal (ferrocarril, hidrovía) para integrar el territorio nacional. La infraestructura es el "piso" de la competencia; si está inclinado en contra del interior,

no hay federalismo posible.

## ► 5. Criterios de implementación política

La implementación de esta propuesta no debe entenderse como un cronograma tecnocrático, sino como una construcción política basada en criterios de acción sostenidos en el tiempo.

1. **Criterio de autolimitación del poder:** El primer paso es político. El gobierno debe renunciar a la discrecionalidad y someterse a reglas institucionales. La credibilidad del sistema depende de que el árbitro no cambie el reglamento en medio del partido.
2. **Criterio de transversalidad:** Las políticas de competencia y los órganos de concertación deben nacer de un gran acuerdo político suprapartidario. Deben ser políticas de la Nación, no de una administración, blindadas contra la pendularidad electoral.
3. **Criterio de gradualismo en los resultados, firmeza en el rumbo:** La reconstrucción del tejido productivo lleva tiempo. No se deben prometer

soluciones mágicas inmediatas, pero sí se debe mostrar una firmeza inquebrantable en la dirección adoptada: hacia la competencia, la transparencia y el mérito.

4. **Criterio de participación social:**

La sociedad civil organizada debe tener un rol activo en la vigilancia y monitoreo de los acuerdos. La transparencia es el mejor antídoto contra la captura del Estado por intereses sectoriales.

estancamiento. Tenemos los recursos, el talento y la capacidad para desarrollarnos. Lo que nos falta es el orden institucional que canalice esa energía hacia el bien común.

Al establecer reglas claras y justas, y al comprometernos a sostenerlas juntos más allá de nuestras diferencias, estaremos sentando las bases de una Argentina próspera, justa y soberana para las próximas generaciones.

## ► 6. Conclusión

La historia reciente de Argentina nos enseña que los atajos ideológicos conducen a callejones sin salida. Ni el Estado omnipresente que asfixia la libertad, ni el mercado salvaje que descarta a las personas, son compatibles con nuestra dignidad nacional. La propuesta de *FaroPaís* invita a retomar el camino del sentido común y la ética: una economía donde la competencia leal despierte la potencia creativa de los argentinos y la concertación productiva una nuestras fuerzas dispersas.

No estamos condenados al



INTERNACIONALES

# Inserción internacional de la República Argentina

---

Fundamentos para una autonomía estratégica sostenida (2025-2050)

**DOCUMENTO 02**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA: *Fundamentos para una autonomía estratégica sostenida*

## ► 1. El marco geopolítico y la necesidad de reposicionamiento.

### 1.1 Contexto global y desafíos para el interés nacional

El sistema internacional atraviesa una fase de profunda fragmentación, caracterizada por la reemergencia de la competencia entre grandes potencias. Esta dinámica genera incertidumbre en las cadenas de suministro y en el sistema multilateral, impactando directamente en la capacidad de los países intermedios como Argentina para gestionar su propia agenda.

El país posee una riqueza estratégica en recursos —litio, energía de Vaca Muerta, economía del conocimiento y agroalimentos— que lo sitúa en una posición de interés para los principales bloques de poder. Sin embargo, esta potencialidad se ve socavada por la fragilidad institucional interna, impidiendo que

la dotación de recursos se traduzca en verdadero poder de negociación. Como advierten expertos en seguridad económica, la interdependencia comercial, antes vista solo como una oportunidad, hoy también representa vulnerabilidades que deben ser gestionadas con inteligencia estratégica para evitar nuevas dependencias asfixiantes.

### 1.2 La política exterior y la dignidad humana

El principal obstáculo para el desarrollo argentino es la ausencia de un acuerdo nacional perdurable sobre su rol en el mundo. La política exterior ha sido históricamente una variable utilizada como herramienta aleatoria dependiente de la ideología del gobierno de turno, resultando en oscilaciones abruptas que anulan los avances logrados. Esta volatilidad institucional afecta negativamente el bien común del país, ya que la

inestabilidad internacional se traslada a la economía y las relaciones internas. Cuando esto ocurre, el Estado falla en su deber central de generar las condiciones para que la dignidad de la persona sea reconocida y respetada a través del acceso al trabajo, la estabilidad y el desarrollo, entre otras condiciones esenciales.

La credibilidad internacional es un activo fundamental que solo se construye a través de la coherencia sostenida. La imprevisibilidad de la política exterior argentina ha sido, y sigue siendo, consistentemente señalada como un factor de riesgo por inversores y socios comerciales. Informes globales de confianza inversora indican regularmente que la falta de estabilidad política y regulatoria es el principal freno para la capitalización de los recursos argentinos.

## ► 2. Diagnóstico estructural de la fragilidad externa

El cortoplacismo en la acción exterior argentina se explica por un conjunto de causas estructurales que se retroalimentan, impidiendo la visión de largo plazo necesaria para el desarrollo.

### 2.1 Causas endógenas de la volatilidad estratégica

#### **Fragmentación Política:**

La polarización sistémica ha impedido la construcción de consensos mínimos sobre los pilares de la inserción internacional. Los gobiernos entrantes suelen priorizar la diferenciación ideológica sobre la continuidad de los intereses nacionales. Esto deriva en una "improvisación permanente" donde se deshace lo construido para volver a empezar, impidiendo la acumulación de activos diplomáticos y la consolidación de una gran estrategia nacional.

#### **Dependencia de la coyuntura o urgencia económica:**

La crisis económica persistente obliga a que la diplomacia funcione, en muchos casos, como una herramienta de gestión de deuda y financiamiento de corto plazo. Esta urgencia distorsiona la capacidad de planificación estratégica, ya que la búsqueda de auxilio financiero inmediato condiciona los alineamientos, comprometiendo la autonomía de la toma de decisiones.

#### **Déficit de institucionalización diplomática:**

A pesar de contar con

un cuerpo diplomático de alta calificación técnica, la falta de instrumentos que obliguen a la planificación decenal y protejan la carrera diplomática de la discrecionalidad política debilita la memoria institucional del Estado. El consenso experto indica que una inserción exitosa requiere un proceso continuo, a veces "aburrido" y técnico, de 10 a 20 años de persistencia en los objetivos, algo incompatible con la refundación constante.

## 2.2 La plataforma regional como eje de proyección.

La **Solidaridad** y la integración regional, particularmente a través del Mercosur y la relación con los vecinos, constituyen la plataforma natural para que Argentina maximice su influencia. La escala de bloque confiere mayor peso negociador frente a potencias extrarregionales que la actuación solitaria.

No obstante, el regionalismo ha carecido a menudo de "carnadura" real; es decir, ha sobrado retórica política y han faltado cadenas de valor integradas, infraestructura física compartida y coordinación energética. La debilidad de la

plataforma regional reduce la capacidad de Argentina para ejercer una autonomía efectiva, dejándola expuesta a las presiones de las grandes potencias sin el escudo de la integración vecinal.

## ► 3. Opciones de política para el posicionamiento global

Para analizar los caminos posibles, se perfilan tres grandes opciones. Es fundamental clarificar que las dos primeras representan enfoques que, aunque tentadores en la coyuntura, han demostrado ser contrarios al interés nacional permanente y al bien común. La tercera opción es la que proponemos como el camino de la responsabilidad institucional.

### **Opción 1: Alineamiento ideológico unívoco:**

Conceptualización: Implica subordinar la política exterior a la afinidad ideológica del gobierno de turno con un bloque de poder específico (ya sea Occidente o bloques emergentes), renunciando a la interlocución con los demás.

Evaluación Crítica: Esta opción es un error estratégico. El alineamiento automático expone al país al

fenómeno del 'zigzag' con cada cambio de gobierno, destruyendo la confianza externa. Vulnera el principio de autonomía al atar el destino nacional a intereses foráneos y reduce el poder de negociación: nadie paga un precio alto por el apoyo de quien ya se ha entregado incondicionalmente.

### **Opción 2: Aislamiento o neutralidad pasiva:**

Conceptualización: Adoptar una postura de mínima participación en la gobernanza global, reduciendo la acción exterior a la defensa territorial y evitando compromisos multilaterales o de integración profunda.

Evaluación Crítica: En un mundo interdependiente, el aislamiento equivale a la irrelevancia y al empobrecimiento. Esta vía impide el acceso a mercados, tecnología e inversiones vitales, atentando contra el principio de participación en la comunidad de naciones. La doctrina socialcristiana advierte que el repliegue egoísta de las naciones no solo daña la economía, sino que contradice la vocación de fraternidad universal necesaria para la paz.

### **Opción 3: Autonomía estratégica institucionalizada:**

Conceptualización: Establecer una política exterior de Estado basada en la continuidad, el consenso interno y la diversificación inteligente de relaciones. La autonomía se ejerce a través del "compromiso selectivo", eligiendo socios según el interés nacional y fortaleciendo la plataforma regional.

Fundamento: Esta opción honra los principios del Humanismo Integral. Promueve la **subsidiariedad** al involucrar a diversos actores en la proyección externa y asegura la **solidaridad** al priorizar la región. Al diversificar dependencias, aumenta la libertad de acción del Estado para procurar el bien común, generando la previsibilidad necesaria para el desarrollo genuino a largo plazo.

### **► 4. Recomendaciones para una nueva arquitectura institucional**

La superación de la pendularidad argentina no se logrará con una nueva "doctrina" de gobierno, sino con una nueva **arquitectura política**. Las siguientes recomendaciones buscan orientar la construcción de

ese andamiaje.

#### **4.1 Hacia un instrumento de consenso y continuidad**

Se insta a las fuerzas políticas a trabajar en un acuerdo fundacional que se vea reflejado en un instrumento legal o pacto político de alta jerarquía. El objetivo no es rigidizar la diplomacia, sino sustraer los pilares estratégicos de la disputa electoral.

Este consenso debe garantizar la continuidad en puntos innegociables:

- La primacía conceptual de que la política exterior debe estar al servicio del bien común y del respeto a la dignidad humana de todos y cada uno de los argentinos.
- La defensa y promoción efectiva de los Derechos Humanos y la institucionalidad democrática.
- La reivindicación soberana, pacífica y permanente sobre las Islas Malvinas, Antártida y Atlántico Sur.
- La prioridad estratégica de la integración con los países vecinos y la región sudamericana, dándole contenido real y económico.
- La diversificación de la matriz de socios comerciales para evitar

dependencias asfixiantes.

#### **4.2 La institucionalización del diálogo: Un consejo federal**

Es necesaria la creación de un espacio institucional permanente — que podría denominarse Consejo Federal de Política Exterior u organismo similar— que actúe como "correa de transmisión" entre el saber experto, las necesidades productivas y la decisión política.

Este ámbito debería materializar el principio de **participación**, convocando a:

- **La Visión Federal:** Representantes de las provincias, dueñas originarias de gran parte de los recursos naturales exportables.
- **La Visión Productiva y Social:** Líderes del trabajo y la empresa que requieren apertura de mercados.
- **La Visión Académica y Diplomática:** Ex-cancilleres y expertos que aporten la memoria institucional y técnica.
- **La Visión Política:** Representantes de las principales fuerzas con representación parlamentaria que garanticen la viabilidad de los consensos logrados.

La función de este espacio no es gobernar, sino iluminar el camino, amortiguar los giros bruscos y custodiar los grandes consensos alcanzados.

## ► 5. Condiciones y perspectivas de implementación

El paso de la improvisación a la estrategia requiere condiciones políticas previas y una métrica de evaluación que trascienda el corto plazo.

### 5.1 Condiciones políticas e institucionales

La condición sine qua non para el éxito de esta propuesta es la **madurez política**: la capacidad de los dirigentes de renunciar al rédito mediático inmediato que otorga la confrontación ideológica internacional, a cambio del beneficio superior de la estabilidad nacional.

Institucionalmente, se debe avanzar hacia una diplomacia profesionalizada donde la subsidiariedad sea operativa: el Estado Nacional debe coordinar y potenciar, y no obstaculizar, la proyección internacional de las provincias y municipios en sus ámbitos de competencia, sumando fuerzas en una misma dirección

estratégica.

Entendiendo que la política exterior no es otra cosa que el modo en que un país se vincula con el mundo, esta institucionalización requiere como insumo indispensable un consenso en torno a un proyecto de país de largo plazo, que la política establezca la agenda de intereses estratégicos comunes.

### 5.2 Indicadores de consistencia estratégica

Para monitorear si Argentina avanza hacia una política de Estado, se sugieren observar indicadores de calidad institucional y diversificación:

#### a) Nivel de consenso legislativo:

Evaluar qué porcentaje de los acuerdos internacionales estratégicos son aprobados por mayorías calificadas (superiores a dos tercios), lo que indicaría que son políticas de la Nación y no de una facción.

#### b) Índice de diversificación de vínculos:

Monitorear la evolución de la Inversión Extranjera Directa (IED) y el comercio exterior para asegurar que no exista una concentración excesiva en un solo socio geopolítico, garantizando así la

libertad de maniobra.

### **c) Inversión en diplomacia**

**científica:** Medir el crecimiento de la cooperación internacional en ciencia y tecnología, utilizándola como punta de lanza de una inserción basada en el conocimiento y el talento argentino.

## **► 6. Conclusión**

Argentina tiene la oportunidad y la necesidad imperiosa de romper con su ciclo de fragilidad externa. La transición de una política exterior reactiva y pendular a una autonomía estratégica institucionalizada es la única vía para garantizar un desarrollo que ponga a la persona humana en el centro.

Esta estrategia no implica elegir un bando en la disputa global, sino elegir a la propia Argentina. Implica construir una posición de fuerza interna a través de la unidad política y la integración regional.

La institucionalización de mecanismos de consenso y diálogo no es un tecnicismo; es la herramienta política para consolidar, con una mirada desde los aportes del humanismo integral —la solidaridad, la subsidiariedad, la participación y la búsqueda del bien

común—, un norte inalterable para nuestra proyección al mundo.

Se requiere la valentía de sembrar una visión a 10 o 20 años, aceptando que los frutos de la estabilidad y el prestigio internacional los cosecharán, tal vez, las próximas generaciones. Es hora de dejar de improvisar el futuro y comenzar a construirlo con visión de Estado.



INTERNACIONALES

# El Mercosur y América Latina como columna vertebral

---

Fundamentos para una estrategia soberana  
e integral de inserción internacional.

**DOCUMENTO 07**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# EL MERCOSUR Y AMÉRICA LATINA COMO COLUMNA VERTEBRAL

## *Fundamentos para una estrategia soberana e integral de inserción internacional.*

### ► 1. Introducción y contexto

Desde los albores de la civilización, la interacción entre sociedades ha sido el motor del desarrollo, la cultura y el intercambio de valores. Los estados-nación, como formas contemporáneas de organización comunitaria, no pueden escapar a esta lógica de interdependencia. Sin embargo, en el siglo XXI, el concepto tradicional de relaciones internacionales está siendo desafiado por fuerzas centrífugas que amenazan la estabilidad global. Nos encontramos en una era de "desterritorialización", donde el flujo de información, algoritmos y capitales financieros a menudo supera la capacidad regulatoria de los gobiernos nacionales. En este escenario, la Argentina se enfrenta al desafío de redefinir su rol, no solo como una economía que busca mercados, sino como una sociedad

que busca tutelar la dignidad de sus integrantes ante las incertidumbres del cambio global.

La República Argentina posee atributos naturales y humanos que la posicionan potencialmente como una potencia global intermedia y un líder natural en América del Sur. Con un territorio extenso, una ubicación geográfica estratégica que conecta dos océanos y una riqueza en recursos naturales que el mundo demanda —energía, minerales críticos y alimentos—, el país tiene los insumos necesarios para una inserción exitosa. Sin embargo, la brecha entre este potencial y la realidad efectiva se ha ensanchado debido a una conducta exterior espasmódica, carente de una brújula estratégica que priorice el bien común sobre las necesidades tácticas de los gobiernos de turno. Los datos económicos recientes reflejan esta complejidad. Al cierre

de 2024, la Argentina alcanzó un superávit comercial récord de aproximadamente USD 18.000 millones, impulsado en gran medida por la recuperación del sector agroindustrial tras la histórica sequía de 2023.

No obstante, este superávit también es el resultado de una caída pronunciada en las importaciones, producto de la recesión interna y el ajuste macroeconómico. Esta situación evidencia una vulnerabilidad estructural: la inserción internacional argentina sigue siendo excesivamente dependiente de la exportación de productos primarios y de la oscilación de los precios internacionales, mientras que la integración en las cadenas globales de valor industrial se ha estancado.

<b>Balance Comercial Argentino 2024 (Enero - Octubre)</b>	<b>Valor (Millones USD)</b>	<b>Variación Interanual</b>
Exportaciones Totales	66.154	+16,9%
Importaciones Totales	50.199	-21,5%
Saldo Comercial	15.955	Reversión de Déficit

Fuente: Elaboración propia basada en datos del INDEC

En el plano regional, la Argentina se inserta en un continente que, aunque pacífico en términos de conflictos armados interestatales, padece de una fragmentación política creciente y un estancamiento de sus procesos de integración.

El Mercosur, piedra angular de nuestra política exterior desde 1991, enfrenta hoy dilemas existenciales. La falta de coordinación en políticas macroeconómicas y la persistencia de barreras no arancelarias han debilitado el comercio intrazona, mientras que los socios menores del bloque reclaman una flexibilidad que la normativa actual dificulta. En este contexto, la política exterior debe dejar de ser una herramienta de "trinchera política" para convertirse en un puente hacia el desarrollo integral, reconociendo que la soberanía nacional solo es auténtica cuando garantiza las condiciones para que cada persona alcance su plenitud en un marco de libertad y justicia social.

## ► 2. Diagnóstico y análisis del problema

### El péndulo ideológico y la erosión de la confianza

La principal debilidad de la política exterior argentina radica en su discontinuidad. Desde el retorno a la democracia en 1983, el país ha oscilado entre visiones contrapuestas que han impedido la consolidación de una "Gran Estrategia" nacional.

Esta inestabilidad se manifiesta en lo que los especialistas denominan el "péndulo ideológico", donde cada administración entrante busca refundar las relaciones internacionales, rompiendo alianzas previas y desestimando el trabajo técnico de la diplomacia profesional. El impacto de esta conducta es devastador para la credibilidad del país: los inversores internacionales, que requieren plazos de décadas para proyectos de infraestructura o energía, perciben a la Argentina como un actor impredecible.

### **Crisis y desgaste del Mercosur**

El Mercosur fue concebido bajo un clima de optimismo regional para dirimir diferencias políticas y fomentar el desarrollo mutuo. Sin embargo, 34 años después, el bloque se encuentra en un estado de parálisis institucional. Las causas son tanto ideológicas como

estructurales. Por un lado, la profunda desafección y falta de sintonía entre los jefes de Estado de las economías más grandes del bloque ha impedido avanzar en una agenda de convergencia. Por otro lado, el Mercosur ha fracasado en convertirse en una verdadera unión aduanera, persistiendo trabas fitosanitarias y administrativas que dificultan el flujo de bienes incluso entre socios directos.

Esta obsolescencia se agrava ante la dinámica del comercio global. Mientras que en los años 90 el debate se centraba en los aranceles, hoy el mundo discute sobre estándares tecnológicos, sostenibilidad ambiental, propiedad intelectual y servicios digitales. La Argentina se ha quedado atrapada en un bloque cerrado con herramientas antiguas, perdiendo escala frente a otros actores que han sabido diversificar sus alianzas, como Chile o Uruguay. La presencia de China ha alterado la ecuación: el gigante asiático ha desplazado a la Argentina como proveedor de bienes industriales en el mercado brasileño, mientras que la falta de una estrategia común en el Mercosur ha permitido que China

negocie de manera fragmentada con cada país, debilitando la posición negociadora del bloque en su conjunto.

Intercambio Comercial con Principales Socios (Octubre 2025)	Exportaciones (Millones USD)	Importaciones (Millones USD)
Brasil	1.440	1.600
China	1.280	1.860
Estados Unidos	1.140	531
Unión Europea	1.110	1.050

Fuente: Basado en proyecciones y datos del INDEC/OEC.

### La deuda en el pensamiento estratégico y la defensa

Argentina carece de una institución estatal dedicada de forma permanente al pensamiento estratégico a largo plazo. A diferencia de las grandes potencias o de países con visiones claras como Brasil, las decisiones de seguridad nacional y política exterior se toman a menudo en círculos reducidos del Poder Ejecutivo, sin el debido anclaje

en el Servicio Exterior de la Nación o en agencias especializadas. Esta falta de planificación tiene repercusiones directas en la soberanía. La ocupación militar de una parte del territorio nacional por una potencia extranjera no es solo una cuestión de identidad nacional, sino un desafío real de seguridad en un mundo donde las normas internacionales se están erosionando. El debilitamiento de las capacidades materiales de las Fuerzas Armadas ha dejado a la Argentina sin el "poder duro" necesario para custodiar efectivamente su Zona Económica Exclusiva y para ser un socio relevante en misiones de patrullaje conjunto o de paz. Existe un falso dilema entre invertir en desarrollo social o en defensa, ignorando que no hay bien común sostenible si el Estado no puede garantizar la integridad de su territorio y sus recursos frente a pretensiones externas.

### El factor cultural y la resistencia al cambio

Finalmente, el diagnóstico arroja una barrera cultural en la dirigencia política: la preeminencia de un verbo

dominante, "proteger", entendido como el mantenimiento de estructuras industriales ineficientes a costa del consumidor y de la competitividad general. Esta cultura proteccionista ha sido funcional a intereses sectoriales pero perjudicial para el bien común, al encarecer el acceso a la tecnología y aislar a la Argentina de las innovaciones globales. La política comercial sigue viéndose como una amenaza y no como una oportunidad para potenciar las capacidades creativas del trabajador argentino en un mercado más amplio.

### ► 3. Análisis de opciones de política

Para abordar los problemas identificados, es necesario evaluar críticamente los enfoques que dominan el debate público, analizando su coherencia con el desarrollo integral de la nación y el respeto a la dignidad humana.

#### **Opción A: La lógica del libre mercado absoluto**

Esta visión propone una inserción internacional basada únicamente en la apertura unilateral y la desregulación total, asumiendo que

el mercado es el único ordenador eficiente de las relaciones internacionales. Bajo esta lógica, la política exterior se convierte en una herramienta para atraer inversiones de corto plazo y eliminar cualquier forma de mediación estatal.

Análisis Crítico: Si bien la apertura comercial es necesaria, el enfoque puramente mercantilista ignora la dimensión social y trascendente de la persona.

El individualismo exacerbado que promueve esta visión tiende a desmantelar los lazos de solidaridad nacional y a desproteger a los sectores más vulnerables ante la competencia asimétrica. Una apertura sin estrategia de transición ni fomento a la productividad local puede derivar en una "cultura del descarte", donde el trabajador es visto meramente como un costo. Además, el alineamiento automático con potencias extranjeras basado solo en afinidades ideológicas de mercado pone en riesgo la autonomía nacional y ignora el pragmatismo necesario en un mundo donde el interés estatal a menudo prima sobre la lógica de mercado pura.

### **Opción B: La lógica del estatismo populista**

Este enfoque se basa en una visión colectivista que subordina la política exterior a un proyecto de poder interno, utilizando la retórica de la soberanía para encubrir la ineficiencia y el aislamiento. Se caracteriza por la desconfianza hacia el orden internacional y la búsqueda de bloques ideológicos cerrados, a menudo recurriendo al asistencialismo internacional y a acuerdos opacos.

Análisis Crítico: Esta opción ha demostrado ser fallida al erosionar la calidad institucional y degradar la carrera diplomática. El populismo exterior suele utilizar a las relaciones internacionales como una "trinchera" para batallas ideológicas domésticas, alejando al país de sus aliados naturales y cerrando mercados estratégicos.

La colonización de las instituciones por parte de facciones políticas impide el desarrollo de políticas de Estado y fomenta un clientelismo que no genera desarrollo genuino. Al final, esta lógica termina pauperizando a la sociedad al aislarla de los flujos de conocimiento

y capital, y debilita la soberanía real al no construir capacidades nacionales sólidas y transparentes.

### **Opción C: La lógica del humanismo integral y el bien común**

Esta es la propuesta que emana de una visión humanista integral. Propone una inserción internacional soberana, inteligente y solidaria. En esta visión, el Estado tiene un rol rector y decidido pero subsidiario, garantizando que la apertura económica esté al servicio del desarrollo integral de todas las personas.

Análisis: Este modelo apuesta por la institucionalidad y el profesionalismo. Reconoce que la Argentina debe abrirse al mundo, pero con una "agenda sofisticada" que incluya la defensa de los intereses productivos, la protección del ambiente común y la promoción de la paz. Se basa en el principio de solidaridad regional, priorizando el fortalecimiento de la vecindad estratégica (especialmente con Brasil y Chile) para ganar escala de negociación global. A diferencia del liberalismo extremo, valora los cuerpos intermedios y la participación de la sociedad civil en

la construcción de la política exterior. A diferencia del populismo, respeta las reglas del juego internacional y busca el bien común universal, entendiendo que una Argentina próspera es un aporte necesario a la unidad de la familia humana.

## ► 4. Recomendaciones de política

La propuesta superadora para la inserción internacional de la Argentina debe articularse en torno a los siguientes ejes de orientación política, buscando la justicia social, la eficacia institucional y la sustentabilidad económica.

### 4.1. Institucionalización del pensamiento estratégico nacional

Es imperativo crear una institución dedicada al pensamiento estratégico que trascienda los cambios de gobierno. Esta entidad debe ser establecida por ley del Congreso, con una partida presupuestaria propia y rango ministerial o de secretaría de Estado vinculada directamente a la Presidencia, pero con autonomía técnica. Su función principal será definir y monitorear los "intereses vitales de la nación" en

diálogo con el Servicio Exterior, las Fuerzas Armadas, el sector productivo y la academia. Esta institución actuaría como un "Consejo de Estado" que brinde previsibilidad a los aliados internacionales y a los inversores, asegurando que los compromisos asumidos por el país no dependan del humor político del momento.

### 4.2. Reformulación del Mercosur: Hacia la flexibilidad y la alianza ABC

La Argentina debe liderar una actualización profunda de las reglas del Mercosur para adaptarlas a la era digital y multipolar. Se recomienda:

- Flexibilidad comercial: Promover un régimen que permita a los estados miembros negociar acuerdos bilaterales con terceros países de manera independiente, siempre que se respete una base mínima de integración regional.
- Convergencia ABC: Priorizar la alianza estratégica con Brasil (principal socio comercial y político) y Chile (puerta de salida hacia el Indio-Pacífico). La recuperación del espíritu del ABC permitirá al Cono Sur actuar como un bloque con peso específico en el escenario global.
- Dimensión Ciudadana: Difundir y

potenciar los logros del Mercosur que afectan la vida cotidiana (salud, educación, jubilaciones, transporte) para reconstruir la legitimidad del bloque ante la ciudadanía, superando la percepción de que es meramente un club de empresarios.

#### **4.3. Acuerdo Mercosur-Unión Europea**

Se debe trabajar decididamente para concluir y ratificar el acuerdo de asociación estratégica con la Unión Europea.

Este acuerdo ha encontrado su mayor resistencia en cuestiones de tipo arancelarias. Debe trabajarse para que el mismo no sea visto solo en términos arancelarios, sino como un pilar de estabilidad política e institucional que obligará a la Argentina a elevar sus estándares de calidad, transparencia y normativa técnica.

La integración con Europa proveerá un marco de valores compartidos — democracia, derechos humanos y Estado de derecho— que es vital para una inserción internacional basada en la dignidad humana, y le brindará a ambos bloques regionales una mayor consistencia en la creciente tensión EEUU-China.

#### **4.4. Pragmatismo y "no alineamiento activo"**

En la disputa de poder entre los Estados Unidos y China, la Argentina debe evitar alineamientos automáticos que sacrifiquen sus intereses vitales. Se propone una política de "no alineamiento activo" que mantenga relaciones maduras y fructíferas con ambos polos:

- Con Estados Unidos: Profundizar la cooperación en seguridad, defensa, tecnología y valores democráticos, aprovechando el estatus de aliado extra-OTAN para modernizar el instrumento militar y de seguridad.

- Con China: Mantener una relación pragmática basada en la complementariedad económica, buscando equilibrar la balanza comercial y asegurar que las inversiones en infraestructura y minería (litio, energía) se realicen bajo estrictos criterios de transparencia, soberanía nacional y respeto ambiental.

#### **4.5. Diplomacia de la defensa y soberanía en el Atlántico Sur**

La política exterior debe estar plenamente coordinada con una política de defensa nacional que

recupere capacidades materiales.

Se recomienda:

- Fortalecimiento de capacidades: Invertir de forma sostenida en el instrumento militar para que la Argentina pueda custodiar efectivamente su patrimonio marítimo y territorial.
- Patrullaje regional: Impulsar mecanismos de patrullaje conjunto del Atlántico Sur con Brasil y otros vecinos, reforzando la zona de paz y desmilitarización de la región como un activo ante el mundo.
- Dominio económico: Incentivar la explotación sostenible de los recursos pesqueros y energéticos en la cuenca del mar argentino mediante tecnología nacional y alianzas con vecinos regionales.
- Presencia científica: fortalecer la base logística en el puerto de Ushuaia y la proyección hacia la Antártida, convirtiendo a la zona en un polo de servicios para la comunidad internacional.
- Cuestión Malvinas: Mantener el reclamo irrenunciable de soberanía, evitar el conflicto frontal, dominar productivamente las zonas en las que tenemos el control efectivo permitiendo una estrategia de

presencia y rodeo propio.

#### **4.6. Solidaridad regional y poder blando**

La inserción debe valerse del prestigio cultural y educativo de la Argentina. El Estado debe practicar una "solidaridad regional" activa, no limitada a pedir votos por Malvinas, sino ofreciendo proyectos de desarrollo y cooperación técnica a través del Fondo Argentino de Cooperación Internacional (FOAR), especialmente hacia Centroamérica y el Caribe.

El liderazgo regional debe ejercerse con vocación de servicio, empatía regional, promoviendo el bien común sudamericano como base para la estabilidad política y la lucha contra el crimen organizado transnacional.

## **► 5. Implementación y evaluación**

### **Estrategia de implementación política**

La ejecución de este documento requiere de una construcción política basada en el diálogo y la subsidiariedad. Los pasos principales incluyen:

- Consenso multipartidario: El Ministerio de Relaciones Exteriores

debe convocar a todas las fuerzas políticas con representación parlamentaria para acordar las líneas de base de la nueva institución de pensamiento estratégico. No debe ser percibida como un órgano de un gobierno, sino de la nación.

- Participación de cuerpos intermedios: Involucrar a cámaras empresariales, sindicatos y universidades en mesas de seguimiento de los acuerdos comerciales (como el de la UE) para diagnosticar necesidades de infraestructura y capacitación laboral que permitan aprovechar la apertura.

- Federalismo exterior: Coordinar con los gobiernos provinciales para que la oferta exportadora de cada región esté alineada con la estrategia nacional, evitando superposiciones y potenciando las marcas regionales bajo un paraguas nacional sólido.

- Jerarquización del Servicio Exterior: Empoderar a los diplomáticos de carrera en la toma de decisiones estratégicas, limitando las designaciones políticas a los casos estrictamente necesarios y garantizando que la formación en el

ISEN sea el estándar de excelencia para representar al país.

### **Indicadores de éxito e impacto**

Para evaluar la efectividad de estas políticas, se establecen los siguientes indicadores básicos:

- Continuidad Institucional: Creación y persistencia de la institución de pensamiento estratégico por ley del Congreso, con informes anuales de cumplimiento de objetivos nacionales.

- Previsibilidad de inversiones: Incremento de la Inversión Extranjera Directa (IED) en sectores estratégicos (energía, tecnología) y reducción del diferencial de riesgo país en comparación con el promedio regional.

- Diversificación comercial: Aumento del porcentaje de exportaciones de Manufacturas de Origen Industrial (MOI), de Servicios Basados en el Conocimiento en el total del comercio exterior, y búsqueda de acuerdos orientados a la inserción de exportaciones basadas en economías regionales.

- Eficacia Regional: Cantidad de acuerdos comerciales bilaterales o regionales firmados bajo el nuevo esquema de flexibilidad del

Mercosur y nivel de avance en la integración física con Chile y Brasil.

- Control Soberano: Horas de patrullaje efectivo en la Zona Económica Exclusiva y reducción de la pesca ilegal mediante el uso de tecnología nacional y cooperación regional.

- Percepción Ciudadana: Resultados de encuestas de opinión pública sobre el conocimiento y valoración de los beneficios sociales de la integración regional y la política exterior.

## ► 6. Conclusión

Un Estado que no define su rumbo en el mundo es un Estado que renuncia a proteger a sus ciudadanos de las tormentas de la historia. La República Argentina posee las condiciones naturales y el talento humano para dejar de ser un país de crisis recurrentes y convertirse en una nación de esperanza y liderazgo.

El camino hacia una inserción internacional soberana no se encuentra en el aislamiento ideológico ni en la entrega incondicional a los flujos del mercado, sino en la construcción de

una comunidad nacional sólida que se proyecte al mundo con dignidad y propósito.

La propuesta del Humanismo Integral aquí delineada nos invita a pensar la política exterior como una extensión del Bien Común. Una diplomacia profesional, un bloque regional flexible y solidario, y una estrategia de seguridad que custodie nuestra soberanía son los pilares de una Argentina que aspira a ser libre y respetada.

El futuro nos demanda superar las grietas del pasado para abrazar una visión de largo plazo, donde la persona sea siempre el centro y la justicia social el horizonte. Es responsabilidad de la dirigencia política, en diálogo con toda la sociedad, convertir estas orientaciones en la realidad tangible que el pueblo argentino merece para su pleno desarrollo integral en la familia de las naciones.



INTERNACIONALES

# Multilateralismo y Cooperación Sur-Sur

---

Fundamentos para una estrategia  
de inserción soberana y solidaria.

**DOCUMENTO 12**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# MULTILATERALISMO Y COOPERACIÓN SUR-SUR

## *Fundamentos para una estrategia de inserción soberana y solidaria.*

### ► 1. Introducción y contexto

#### 1.1. Delimitación del problema

El sistema internacional atraviesa una fase de reconfiguración estructural que algunos analistas denominan "policrisis" o "desorden multipolar".

La hegemonía unipolar que caracterizó el periodo posterior a la Guerra Fría ha dado paso a una competencia estratégica exacerbada entre grandes potencias, el retorno del proteccionismo comercial y la insuficiencia de las instituciones multilaterales para gestionar bienes públicos globales críticos como la salud, el clima, la estabilidad financiera y la paz.

Para la República Argentina, este contexto no es un escenario abstracto, sino una realidad palpable que impacta directamente en las condiciones de vida de sus ciudadanos.

La restricción externa, la deuda

soberana, las barreras paraarancelarias a nuestras exportaciones, la volatilidad de los precios de la energía y los alimentos, y las amenazas a la seguridad en el Atlántico Sur son manifestaciones locales de dinámicas globales.

La ausencia de una estrategia de inserción internacional coherente, sostenida en el tiempo y consensuada socialmente, ha exacerbado la vulnerabilidad del país, limitando su desarrollo económico y reduciendo su margen de maniobra soberano frente a presiones externas.

El problema público central radica en la incapacidad histórica de la dirigencia política argentina para formular una política exterior de Estado que trascienda los ciclos electorales. Esta falencia ha derivado en una inserción internacional errática, pendular y reactiva, que impide al país capitalizar sus activos estratégicos y

defender eficazmente sus intereses permanentes. En un mundo donde las reglas se reescriben día a día, la falta de una brújula estratégica condena a la irrelevancia y a la dependencia.

## **1.2. Magnitud y datos de contexto**

El comercio mundial enfrenta presiones inéditas que desafían los modelos tradicionales de inserción. Según datos recientes de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el volumen del comercio de mercancías muestra recuperaciones frágiles y desiguales tras las contracciones de 2023, amenazadas constantemente por tensiones geopolíticas y la proliferación de medidas restrictivas al comercio.

Se estima que la fragmentación geoeconómica podría costarle a la economía global hasta un 7% del PIB a largo plazo, afectando desproporcionadamente a economías emergentes y dependientes de recursos naturales como la argentina.

En el ámbito regional, la integración sudamericana muestra signos de

estancamiento preocupante. A pesar de décadas de retórica integracionista, el comercio intrarregional en el Mercosur no ha logrado los niveles de profundidad deseados, oscilando históricamente por debajo del 15% del comercio total del bloque, muy lejos de las cifras de la Unión Europea o el NAFTA (ahora T-MEC).

La falta de infraestructura física adecuada, ejemplificada en la demora de los corredores bioceánicos, eleva los costos logísticos y resta competitividad a la producción nacional frente a mercados dinámicos de Asia y África.

Sin embargo, en contraste con este panorama desafiante, sectores estratégicos de la economía argentina demuestran una vitalidad y competitividad que la política exterior tiene el deber de potenciar.

La Economía del Conocimiento ha alcanzado récords históricos de exportación, superando los 9.600 millones de dólares anuales, consolidándose como el tercer complejo exportador del país después del agro y la energía.

Asimismo, la tecnología nuclear

argentina, liderada por INVAP y la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), continúa ganando licitaciones internacionales y cooperando en proyectos de alto nivel, como el reactor Pallas en los Países Bajos y el reactor multipropósito RMB en Brasil, demostrando que el país puede competir en las "ligas mayores" de la tecnología.

Estos datos confirman que Argentina posee los recursos humanos, técnicos y naturales para una inserción inteligente y soberana.

El desafío no es de capacidad, sino de dirección política y consistencia estratégica.

### **1.3. Marco de análisis: Una visión humanista para la política exterior**

Este documento aborda la política exterior no como un fin burocrático en sí mismo, ni como un escenario para la vanidad de los líderes, sino como un instrumento indispensable para el desarrollo humano integral. Desde la perspectiva de la visión del humanismo integral, el Estado reconoce y tutela la dignidad inherente a cada uno de los ciudadanos nacionales y extranjeros, generando las

condiciones internacionales necesarias —paz, comercio justo, cooperación— para que cada persona y cada comunidad puedan desarrollar su proyecto de vida en plenitud.

La política internacional debe regirse por principios rectores claros:

- **Solidaridad:** Entendiendo que el destino de los pueblos está entrelazado y que la prosperidad de uno no puede construirse sobre la miseria del otro. Como señala el Papa Francisco, "nadie se salva solo".
- **Subsidiariedad:** Respetando la autonomía de las naciones y de los cuerpos intermedios (universidades, empresas, ONGs, sindicatos), permitiendo que estos actores desplieguen su potencial en la arena internacional, mientras el Estado interviene para coordinar y suplir lo que estos no pueden realizar por sí mismos.
- **Bien Común Universal:** En un mundo interconectado, el bien común nacional es inseparable del bien común global. Desafíos como el cuidado compartido del ambiente, la salud global o la

regulación de la inteligencia artificial requieren respuestas colaborativas que superen el egoísmo nacionalista.

En un mundo donde la "cultura del descarte" amenaza con dejar atrás a regiones enteras y donde la lógica del conflicto parece prevalecer sobre la del encuentro, Argentina debe alzar la voz por un orden global que ponga a la persona humana en el centro de la toma de decisiones políticas y económicas.

## ► 2. Diagnóstico y análisis del problema

El análisis de la situación actual, nutrido por el diálogo con expertos y la evidencia empírica reciente, revela una serie de causas estructurales y coyunturales que definen el complejo tablero internacional en el que Argentina debe insertarse.

### **2.1. El ocaso de las reglas del juego: Crisis del multilateralismo**

El multilateralismo, definido por la ONU como un sistema basado en principios fundadores de consulta, inclusión y solidaridad, donde las normas elaboradas colectivamente

garantizan derechos y obligaciones equitativas, se encuentra hoy en una profunda crisis de eficacia, representatividad y legitimidad. Esta crisis no es meramente técnica, sino existencial.

#### **2.1.1. Parálisis de los mecanismos de seguridad**

El Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, piedra angular del sistema de seguridad colectiva diseñado en 1945, ha demostrado ser incapaz de prevenir o detener conflictos armados de escala global y regional. Vetado por los intereses geopolíticos contrapuestos de sus cinco miembros permanentes (P5), el Consejo ha quedado reducido a menudo a un foro de recriminaciones mutuas mientras conflictos en Europa del Este, Medio Oriente y África continúan cobrando vidas y desestabilizando regiones enteras.

Los mecanismos actuales no responden a la naturaleza de las guerras híbridas, el terrorismo transnacional, los ciberataques o los conflictos asimétricos del siglo XXI.

#### **2.1.2. Erosión del régimen de desarme**

El régimen internacional de no

proliferación y desarme, que durante décadas contuvo la expansión de las armas de destrucción masiva, es hoy más simbólico que operativo. El incremento sostenido en el gasto militar global, la modernización de los arsenales nucleares por parte de las grandes potencias y el colapso de tratados bilaterales clave entre Estados Unidos y Rusia evidencian un retorno a la lógica de la disuasión por la fuerza, aumentando el riesgo de catástrofes humanitarias.

### **2.1.3. Guerra comercial y debilitamiento de la OMC**

El sistema multilateral de comercio, encarnado en la Organización Mundial del Comercio (OMC), ha sido severamente dañado. La imposición de aranceles unilaterales, justificados bajo dudosas y extensivas premisas de "seguridad nacional", y el bloqueo persistente del Órgano de Apelación de la OMC, han erosionado la seguridad jurídica necesaria para que países de ingresos medios como Argentina comercien en igualdad de condiciones. El proteccionismo ha regresado bajo nuevas formas: *friend-shoring*, subsidios industriales masivos en el Norte Global y

barreras ambientales que, si bien persiguen fines loables, a menudo esconden intencionalidades proteccionistas.

### **2.1.4. Nuevas amenazas y vacíos de gobernanza**

La irrupción de tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial (IA) y su falta de gobernanza global plantean desafíos éticos y de seguridad que desbordan las fronteras nacionales. Las instituciones actuales carecen de la agilidad para regular tecnologías que pueden alterar el equilibrio de poder global, exacerbar desigualdades o automatizar la guerra.

Para el Sur Global, y para Argentina en particular, el multilateralismo no es una opción de lujo, sino una necesidad existencial: es el único escudo racional frente a la imposición de la fuerza por parte de los poderosos.

## **2.2. La Política exterior Argentina: El péndulo disfuncional**

Argentina ha sufrido históricamente de una patología estratégica conocida como la "enfermedad pendular" en su inserción internacional.

- **Causas estructurales:** La falta

de consensos básicos internos sobre el modelo de desarrollo nacional se traduce mecánicamente en una política exterior errática. Cada cambio de administración suele implicar una pretensión fundacional, borrando lo realizado por el predecesor y refundando las alianzas estratégicas. Esto lleva al país a oscilar entre un alineamiento automático y acrítico con Occidente (Estados Unidos/Europa) y un acercamiento ideológico a potencias revisionistas o al "Tercer Mundo" en clave de confrontación.

Esta volatilidad impide que Argentina sea percibida como un socio confiable ("predictable partner"), afectando inversiones de largo plazo.

- **Causas coyunturales:** La urgencia financiera crónica y la necesidad imperiosa de divisas a menudo dictan la agenda diplomática de corto plazo. La estrategia de inserción queda subordinada a la negociación de la deuda, al acceso a *swaps* de monedas o a la búsqueda de

desembolsos del FMI. Esto debilita la posición negociadora del país, que aparece ante el mundo como un actor necesitado y desesperado, en lugar de un socio estratégico con activos valiosos.

Recientemente, se observa una tensión peligrosa entre la necesidad estructural de mantener relaciones comerciales pragmáticas con socios clave como China y Brasil —destinos principales de nuestras exportaciones— y una retórica política que busca un realineamiento ideológico absoluto con el Norte Global. Esta dicotomía pone en riesgo mercados consolidados y oportunidades de inversión en infraestructura crítica, demostrando una desconexión entre la ideología y los intereses materiales de la Nación.

### **2.3. Mapeo de actores y marco institucional**

La política exterior moderna ya no es monopolio exclusivo de la Cancillería. Un análisis realista debe reconocer la multiplicidad de actores que inciden en la proyección internacional argentina:

- **Actores Gubernamentales:** Además del Ministerio de

Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, juegan roles decisivos el Ministerio de Economía (en la relación con el FMI, Banco Mundial, BID), el Ministerio de Defensa (en la cooperación militar y misiones de paz), y organismos técnicos de excelencia como el INTA, el INTI, la CNEA y el CONICET, que ejecutan la diplomacia científica y técnica.

- **Actores No Estatales y Subnacionales:**

- **Provincias:** Ejercen una creciente "paradiplomacia" para atraer inversiones (ej. Litio en el NOA, hidrocarburos en Vaca Muerta) y promover sus exportaciones, a menudo con agendas propias.
- **Sindicatos:** Mantienen una diplomacia activa en foros como la OIT y a través de federaciones internacionales, defendiendo estándares laborales y derechos sociales.
- **Universidades:** Son vectores clave de internacionalización a través

de la movilidad académica, redes de investigación y cooperación científica, actuando como puentes de *soft power*.

- **Empresas:** Compañías multilatinas de origen argentino (ej. Arcor, Techint, Bioceres, Globant) y PyMES exportadoras son los verdaderos motores de la inserción comercial.

**Déficit Institucional:** A pesar de contar con un Servicio Exterior de la Nación (ISEN) profesional y prestigioso, la toma de decisiones estratégicas suele centralizarse excesivamente en la figura presidencial y su entorno inmediato. Esto margina a menudo el análisis técnico profesional y la planificación estratégica de largo plazo que podrían aportar el Congreso de la Nación y los consejos consultivos multisectoriales (como el CARI o espacios académicos), debilitando la calidad y sostenibilidad de las políticas.

### ▶ 3. Análisis de opciones de política

Ante el escenario global descrito y

las debilidades internas diagnosticadas, se presentan en el debate público argentino distintas lógicas de acción. A continuación, se analizan críticamente tres enfoques predominantes, evaluando su capacidad para promover el Bien Común, asegurar la soberanía efectiva y fomentar el desarrollo humano integral.

### **3.1. Opción A: La lógica del alineamiento automático y el Mercado**

Esta visión propone una inserción internacional basada exclusivamente en la libertad de comercio irrestricta y el alineamiento político automático con las potencias occidentales tradicionales ("Norte Global"), asumiendo que la afinidad ideológica se traducirá mecánicamente en beneficios económicos.

- **Descripción de la lógica:** Se priorizan de manera excluyente las relaciones con Estados Unidos, Israel y ciertas potencias europeas. Se desestima o se mira con sospecha la participación en foros del Sur Global (como los

BRICS o la CELAC) por considerarlos "ideologizados", "colectivistas" o contrarios a la libertad. La diplomacia se reduce a la apertura de mercados y la atracción de inversiones financieras, bajo la premisa de que el Estado debe retirarse de la promoción comercial activa y dejar que el mercado asigne los recursos globalmente.

- **Análisis crítico (Fallas y limitaciones):**
  - **Falla estratégica:** En un mundo multipolar, rechazar espacios como los BRICS o descuidar la relación con socios comerciales vitales como China y Brasil por razones puramente ideológicas es un error de cálculo grave. Implica renunciar a fuentes alternativas de financiamiento (como el Nuevo Banco de Desarrollo) y poner en riesgo los principales destinos de la exportación agroindustrial argentina. El pragmatismo comercial no debe ser rehén de la ideología.
  - **Insuficiencia para el Bien**

**Común:** El alineamiento automático subordina el interés nacional a agendas de seguridad y geopolítica ajenas, exponiendo al país a conflictos lejanos a sus intereses vitales. Además, el retiro del Estado deja desprotegidas a las PyMES y economías regionales que requieren acompañamiento inteligente para internacionalizarse frente a competidores subsidiados.

- **Visión antropológica reduccionista:** Esta lógica tiende a reducir a la persona y a las naciones a meros agentes económicos transaccionales o consumidores, olvidando las dimensiones culturales, históricas, espirituales y solidarias que tejen la verdadera amistad entre los pueblos.

### 3.2. Opción B: La lógica del aislamiento y la confrontación

Esta visión plantea una política exterior basada en la confrontación retórica con los centros financieros tradicionales y una alianza

ideológica con regímenes que cuestionan el orden liberal, a menudo bajo una narrativa de "soberanía" que en la práctica encubre aislamiento y autarquía.

- **Descripción de la lógica:** Se privilegia la retórica antiimperialista y la construcción de bloques regionales ideologizados (como una UNASUR concebida como club político y no como herramienta de integración real). Se promueve un proteccionismo defensivo que cierra la economía a la competencia y a la innovación tecnológica. La Cooperación Sur-Sur se entiende más como una trinchera de resistencia política que como una herramienta técnica de desarrollo compartido.
- **Análisis crítico (Fallas y limitaciones):**
  - **Visión fallida de la soberanía:** Confunde soberanía con autarquía. En un mundo interdependiente, la verdadera soberanía se ejerce teniendo capacidad de decisión, solvencia

económica y múltiples opciones de vinculación, no cerrándose al mundo. El aislamiento comercial y financiero empobrece al país, limitando el acceso a la tecnología y el capital necesarios para el desarrollo.

- **Ideologización de la integración:** La creación y destrucción de organismos regionales según el signo político de turno destruye la confianza y la infraestructura institucional necesaria para la verdadera integración física y productiva. La retórica vacía no construye rutas, ni gasoductos, ni cadenas de valor.
- **Perjuicio al Bien Común:** Termina perjudicando a los sectores más vulnerables al generar estancamiento económico, inflación y atraso tecnológico, utilizando la política exterior como herramienta de relato interno ("búsqueda de enemigos externos") en lugar de como servicio al

desarrollo del pueblo.

### **3.3. Opción C: La lógica de la inserción inteligente, soberana y solidaria**

Esta propuesta superadora se basa en el realismo principista y el humanismo integral. Reconoce el mundo tal como es (anárquico, competitivo, multipolar, injusto) pero actúa guiada por valores innegociables (paz, desarrollo, dignidad humana, bien común).

- **Descripción de la lógica:**

- Propone una política exterior de **"Autonomía Relacional"**.

Argentina debe relacionarse con todos los actores globales (EE.UU., China, Europa, Sur Global) en función del interés nacional concreto y el desarrollo de su gente, sin alineamientos automáticos ni confrontaciones estériles.

- **Multilateralismo reformista:**

Se apuesta por defender el sistema multilateral pero reformando los organismos desde adentro para promover reglas justas y equitativas.

- **Cooperación pragmática y solidaria:** Se impulsa la

Cooperación Sur-Sur y Triangular no por ideología, sino por pragmatismo solidario: compartir tecnología argentina (nuclear, espacial, agropecuaria) genera prestigio, abre mercados no tradicionales y ayuda concretamente al desarrollo de otros pueblos, cumpliendo con el deber de solidaridad.

- **Integración física y real:** Se prioriza la integración física, energética y logística (corredores bioceánicos, gasoductos, hidrovía) y la coordinación política flexible con los vecinos, independientemente del color político de sus gobiernos. La geografía es un destino común que la ideología no puede borrar.
- **Valoración:** Es la única opción que combina eficacia económica con responsabilidad ética. Respeta el principio de subsidiaridad al empoderar a los actores intermedios (empresas, universidades, ONGs) para que lideren la vinculación

internacional, y el principio de solidaridad al contribuir activamente a la solución de problemas globales y regionales.

## ► 4. Recomendaciones de política

Desarrollando en profundidad esta última opción, proponemos una hoja de ruta concreta para reconfigurar la inserción internacional argentina. Estas recomendaciones no son un articulado legal, sino directrices estratégicas para la toma de decisiones, orientadas a la eficacia, la justicia y la sustentabilidad.

### 4.1. Eje Político-Diplomático: Liderazgo en un multilateralismo reformista y solidario

**Diagnóstico:** Argentina ha perdido capacidad de agenda-setting en los foros globales.

**Propuesta:** Recuperar la capacidad propositiva, defendiendo un orden basado en reglas que proteja a las potencias medias y promueva la paz.

#### 1. Reforma de la arquitectura financiera internacional:

- **Acción:** Argentina debe liderar, articulando con socios del Sur Global (en el

- G20 y organismos regionales), una demanda técnica y política firme para la revisión de las condiciones de las deudas y las políticas de cargos de los organismos multilaterales de crédito. Estas, muchas veces, son procíclicas, penalizan injustamente a los países en crisis que más necesitan apoyo y desvían recursos críticos que deberían destinarse al desarrollo humano y la inversión social.
- **Fundamento:** No se trata de pedir caridad, sino justicia financiera. La sostenibilidad de la deuda es un derecho de los pueblos al desarrollo y una condición para la estabilidad política.
  - **Instrumentación:** Construir una coalición diplomática amplia que incluya a países de ingresos medios afectados y aliados del G7 empáticos, presentando evidencia técnica y abriendo la discusión global sobre las condiciones en la gestión de

las deudas.

## 2. **Democratización del Consejo de Seguridad de la ONU:**

- **Acción:** Mantener y fortalecer la histórica posición argentina en el grupo "Unidos por el Consenso". Abogar por una reforma que haga al Consejo más representativo y democrático, apoyando la ampliación de miembros no permanentes y oponiéndose firmemente a la creación de nuevos privilegios de veto o nuevas categorías de miembros permanentes que cristalicen jerarquías injustas.
- **Fundamento:** La paz no se garantiza con más privilegios para pocos, sino con más voces y legitimidad en la mesa de decisiones.

## 3. **Defensa estratégica de la soberanía en el Atlántico Sur y Antártida:**

- **Acción:** La Cuestión Malvinas y la proyección antártica deben ser una política de Estado permanente, blindada de la

coyuntura y la retórica electoral. La estrategia debe centrarse en el Atlántico Sur como una "Zona de Paz y Cooperación", protegiendo los recursos naturales ictícolas e hidrocarburíferos y los intereses científicos.

- **Instrumentación:** Fortalecer la iniciativa "Pampa Azul" como política interministerial de investigación, conservación y soberanía productiva. Consolidar el liderazgo logístico y científico en la Antártida, reafirmando la condición bicontinental de Argentina no solo en los mapas, sino en capacidades operativas y presencia efectiva.

#### 4.2. Eje Cooperación y desarrollo:

##### La potencia del Sur Global

Diagnóstico: La Cooperación Sur-Sur (CSS) ha sido subutilizada o ideologizada.

Propuesta: Transformar la CSS y la Cooperación Triangular en motores de desarrollo tecnológico, prestigio internacional y apertura de mercados no tradicionales.

##### 1. Modelo de cooperación técnica

##### "Saber Hacer":

- **Acción:** Argentina debe exportar su *know-how*. Instituciones como el INTA, el INTI y el sistema universitario son activos geopolíticos de primer orden. La cooperación agrícola con países de África (ej. Kenia, Tanzania, Angola) y Asia no debe verse solo como ayuda humanitaria, sino como posicionamiento estratégico de tecnología, maquinaria agrícola, genética y servicios profesionales argentinos.
- **Instrumentación:** Jerarquizar y dotar de presupuesto al Fondo Argentio de Cooperación Internacional (FO.AR). Orientarlo estratégicamente a proyectos de seguridad alimentaria y biotecnología, involucrando activamente al sector privado (empresas de maquinaria agrícola, *agtech*, siembra directa) en las misiones de cooperación técnica. Donde va un técnico del INTA, luego puede ir una

sembradora argentina.

## 2. **Diplomacia nuclear y espacial de alto nivel:**

- **Acción:** El sector nuclear es el ejemplo más acabado de una política de Estado exitosa en Argentina. Se debe profundizar la asociación estratégica con Brasil a través de la ABACC (Agencia Brasileño-Argentina de Contabilidad y Control de Materiales Nucleares), un modelo mundial de transparencia y construcción de confianza que debe ser exportado como estándar de no proliferación y uso pacífico.
- **Instrumentación:** Apoyar políticamente a INVAP y a la CNEA para la finalización de proyectos clave como el reactor RMB en Brasil y el RA-10 en Argentina. Utilizar este prestigio técnico validado para abrir mercados en medicina nuclear, reactores de investigación y tecnología satelital en el Sudeste Asiático, Medio Oriente y África.

## 4.3. **Eje Económico-Comercial: Pragmatismo, bioeconomía e integración**

**Diagnóstico:** Argentina necesita diversificar exportaciones y reducir costos logísticos.

**Propuesta:** Complejizar la matriz productiva aprovechando las transiciones globales (energética y alimentaria) y mejorar la conectividad física.

### 1. **Bioeconomía como Marca País:**

- **Acción:** Argentina tiene la responsabilidad ética y la oportunidad económica de contribuir a la seguridad alimentaria global. Esto implica evolucionar de ser el "granero del mundo" a ser el "supermercado y laboratorio del mundo", exportando alimentos procesados, biotecnología (semillas resistentes, insumos biológicos) y servicios agrotecnológicos.
- **Instrumentación:** Desarrollar una estrategia de certificación de estándares ambientales y sociales que permita a los productos argentinos sortear barreras

para arancelarias (como las regulaciones de la UE sobre deforestación) y acceder a mercados premium, transformando la sostenibilidad en una ventaja competitiva.

## 2. Integración regional física y energética:

- **Acción:** El Mercosur debe salir del debate puramente comercial/arancelario para enfocarse decididamente en la integración física. Los costos logísticos y la falta de interconexión son el "arancel oculto" más alto que pagan nuestras economías.
- **Instrumentación:** Priorizar y gestionar financiamiento multilateral (BID, CAF, Fonplata) para la concreción urgente de los **Corredores Bioceánicos** (Norte y Sur), incluyendo pasos fronterizos, ferrocarriles y rutas. Asimismo, avanzar en la infraestructura de gasoductos que conecte Vaca Muerta con Brasil y los puertos del Pacífico. Esto es vital para federalizar

el desarrollo y dar salida competitiva a la producción del interior profundo hacia los mercados del Asia-Pacífico.

## 4.4. Eje Social y cultural: La diplomacia de los pueblos

**Diagnóstico:** La política exterior suele ser elitista y desconectada de la sociedad civil.

**Propuesta:** Democratizar la acción internacional involucrando a actores sociales clave.

### 1. Internacionalización de la educación superior:

- **Acción:** Las universidades argentinas, públicas y privadas, son faros de cultura y conocimiento en la región. Atraer estudiantes internacionales y conectar investigadores con redes globales es una forma de *soft power* (poder blando) incalculable y una fuente de ingresos.
- **Instrumentación:** Crear un programa nacional coordinado ("Study in Argentina") que facilite visados ágiles, becas para posgrados dirigidas a

América Latina y África, y la homologación de títulos, posicionando al país como el *hub* educativo de referencia en el mundo hispanohablante.

## 2. Rol del sindicalismo y la sociedad civil:

- **Acción:** Reconocer y potenciar la participación de los trabajadores organizados en foros internacionales. La voz del sindicalismo argentino en la OIT y en redes globales es garantía de que la integración económica no se haga a costa de los derechos laborales ni mediante *dumping* social.

**Instrumentación:** Institucionalizar mecanismos de consulta obligatoria con el movimiento sindical y las cámaras empresariales en el diseño de acuerdos comerciales y tratados de inversión, asegurando que la política exterior tenga licencia social y proteja el trabajo nacional.

## ► 5. Conclusión

La inserción internacional de la República Argentina no puede seguir

siendo el resultado de la improvisación, la urgencia financiera o la obediencia ideológica a poderes foráneos. Requiere, hoy más que nunca, una estrategia nacional madura, inspirada en el humanismo integral, que comprenda que no existe desarrollo real si no es el desarrollo de todo el hombre y de todos los hombres.

La propuesta de este documento invita a la dirigencia política y a la sociedad a superar las falsas dicotomías del pasado. No se trata de elegir ciegamente entre Estados Unidos o China, entre el campo o la industria, entre el Mercosur o el mundo. Se trata de elegir a Argentina.

Una Argentina que se proyecta al mundo con dignidad, que ofrece sus talentos —su ciencia, sus alimentos, su energía, su cultura— para contribuir al Bien Común global y que, a cambio, exige con firmeza las condiciones justas para su propio crecimiento.

El futuro del multilateralismo, la eficacia de la cooperación Sur-Sur y la estabilidad de nuestra región dependen, en parte, de que países intermedios como el nuestro asuman

su responsabilidad histórica.

Tenemos los recursos naturales, tenemos el capital humano y tenemos una tradición de paz y amistad con los pueblos.

Es hora de convertir esos activos en una política exterior de Estado: estable, soberana y profundamente solidaria, que construya puentes de encuentro donde otros levantan muros de exclusión.

El desafío es inmenso, pero la oportunidad de construir un futuro más humano y próspero para nuestra Nación es ineludible.



INTERNACIONALES

# Cambio climático, transición energética y gestión de recursos estratégicos

---

Posicionamiento de la Argentina en la discusión global.

**DOCUMENTO 17**

**SERIE PROYECTO PAIS - 2025**

# CAMBIO CLIMÁTICO, TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

## *Posicionamiento de la Argentina en la discusión global.*

### ► 1. Introducción: Argentina ante el cambio de época

#### 1.1. El contexto geopolítico: Transición y disputa de recursos

La República Argentina navega hoy en un sistema internacional en plena mutación, caracterizado por lo que diversos analistas han denominado una "policrisis": la convergencia de la emergencia climática, la inestabilidad energética, la fragmentación del comercio global y la disputa hegemónica entre potencias por el control de los recursos y las tecnologías críticas.

En este escenario, los activos de los que Argentina dispone en abundancia —proteínas, hidrocarburos, minerales críticos y biodiversidad— han dejado de ser meros *commodities* para convertirse en vectores de seguridad nacional y estabilidad global. Sin embargo, la posesión de recursos no garantiza *per se* el desarrollo; la historia económica de América Latina ofrece

sobrados ejemplos de la "maldición de los recursos", donde la abundancia natural coexiste con la pobreza estructural, la desigualdad y la debilidad institucional.

La transición energética global, impulsada por la necesidad de descarbonizar la economía para cumplir con las metas del Acuerdo de París, ha generado una demanda sin precedentes de minerales como el litio y el cobre, así como de fuentes de energía de transición como el gas natural.

Para Argentina, esto representa una oportunidad única para reinsertarse en las cadenas globales de valor, no ya como el "granero del mundo" del siglo XIX, sino como una potencia energética y bioeconómica del siglo XXI. No obstante, esta oportunidad es finita en el tiempo y exigente en sus condiciones. Los mercados internacionales, especialmente la Unión Europea, están elevando sus

estándares ambientales, transformando la sostenibilidad en una condición *sine qua non* para el acceso comercial.

## **1.2. El marco filosófico: Humanismo integral y ecología**

El abordaje de estos desafíos no puede ser meramente tecnocrático ni exclusivamente economicista. Nos fundamentamos en el humanismo integral, que coloca a la persona humana y su dignidad inalienable en el centro de toda actividad política y económica. La economía y la política deben estar al servicio del hombre, y no al revés.

En este sentido, la gestión de los recursos naturales y la política ambiental no son fines en sí mismos, sino medios para alcanzar el Bien Común, entendido como el conjunto de condiciones que permiten a cada individuo y a la comunidad en su conjunto alcanzar su plenitud material y espiritual.

Esta perspectiva se enriquece con el concepto de Ecología Integral propuesto por el Papa Francisco en su encíclica *Laudato Si'*, que nos enseña que "no hay dos crisis separadas, una ambiental y otra social, sino una sola y compleja crisis

socio-ambiental". Por tanto, las soluciones requieren una aproximación integral para combatir la pobreza, devolver la dignidad a los excluidos y simultáneamente cuidar la naturaleza.

La idea de que "el libro de la naturaleza es uno e indivisible" nos obliga a rechazar las falsas dicotomías que han paralizado el debate argentino: desarrollo contra ambiente, mercado interno contra exportación, soberanía nacional contra federalismo provincial. La verdadera soberanía en el siglo XXI no se declama con aislamiento, sino que se ejerce mediante la capacidad de gestionar inteligentemente la interdependencia y cuidar la "casa común" para las generaciones presentes y futuras.

## **1.3. La herencia institucional y el desafío federal**

Uno de los nudos gordianos que Argentina debe desatar para aprovechar su potencial es la tensión irresuelta en su organización federal. La reforma constitucional de 1994, al introducir el artículo 124 que otorga a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en su territorio, generó un cambio

tectónico en la administración del patrimonio nacional. Si bien esta medida buscaba fortalecer el federalismo y reparar injusticias históricas del centralismo porteño, en la práctica ha derivado en una fragmentación estratégica que debilita la posición del Estado Nacional frente a actores globales de enorme peso.

Hoy, la Nación carece de las herramientas legales y administrativas suficientes para diseñar una política minera o energética unificada. Vemos cómo provincias individuales negocian directamente con potencias extranjeras o corporaciones multinacionales acuerdos de inversión, infraestructura o exportación, muchas veces guiadas por urgencias fiscales de corto plazo o necesidades locales de empleo, perdiendo de vista el tablero geopolítico integral. Esta "atomización" de la negociación es señalada por expertos como un "gran error" de diseño institucional que nos coloca en desventaja frente a países unitarios como Chile, que con una geografía similar ha logrado desarrollar una industria minera diez

veces superior en volumen de exportación. El desafío, entonces, es construir un federalismo de concertación que respete la titularidad provincial pero que alinee los incentivos bajo una Estrategia Nacional de Desarrollo.

## ► 2. Diagnóstico de contexto

### 2.1. Eje Climático: Diplomacia, "batalla cultural" y riesgos comerciales

La política exterior argentina en materia ambiental ha sufrido oscilaciones pendulares que erosionan la credibilidad del país como interlocutor confiable y predecible. El reciente retiro de la delegación oficial argentina de la Conferencia de las Partes (COP) en Bakú representa un punto de inflexión crítico y preocupante. Calificado por expertos, diplomáticos de carrera y actores del sector productivo como un "papelón" y una situación "absurda", este movimiento expone una contradicción legal y estratégica flagrante: el país se retira de la mesa de negociación política, pero permanece jurídicamente obligado

por el Acuerdo de París, el cual no ha sido denunciado formalmente por el Congreso.

Esta decisión parece estar impulsada por lo que algunos sectores denominan "batallas culturales" —centradas en eliminar menciones a la Agenda 2030, cuestiones de género o justicia climática de los documentos oficiales—; pero, más allá del posicionamiento político que se pueda tener ante dichos temas, la medida hace caer al país en un error estratégico grave.

Al "irse de la mesa", Argentina no solo cede espacios de poder, sino que pierde la capacidad de influir en la redacción de las normas técnicas y los mecanismos de financiamiento que, en el muy corto plazo, determinarán las reglas del comercio internacional. El camino —señalan los más experimentados diplomáticos— es formar parte de la discusión, intervenir en la redacción de los documentos, y eventualmente no se está obligado a firmarlos. "Si te vas de la COP, no existís", sentenció un experto negociador, resumiendo el costo de la irrelevancia diplomática. El riesgo económico de esta postura

es inminente y severo. La Unión Europea, principal destino de muchas de nuestras exportaciones de valor agregado, avanza aceleradamente con su Pacto Verde y la implementación del Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM) y la regulación sobre productos libres de deforestación (EUDR). Estas normativas están transformando los estándares ambientales en condiciones de acceso a mercados, funcionando en la práctica como barreras para arancelarias.

El sector agroexportador argentino, que explica más del 60% de las divisas que ingresan al país, se encuentra en una situación de vulnerabilidad extrema. Dado que más del 50% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de Argentina provienen de la agricultura y la ganadería (principalmente metano biológico), cualquier presión global para reducir emisiones sin matices se traduce en un ajuste directo a la producción de alimentos.

La ausencia de una diplomacia técnica y activa que defienda la especificidad de la agricultura

argentina —basada en la siembra directa, con una huella de carbono menor y un ciclo biológico distinto al de las emisiones industriales fósiles— deja al país indefenso frente a narrativas que buscan "estigmatizar" la producción de carne y granos para proteger mercados ineficientes en el Norte Global. Mientras los equipos técnicos de entidades como la Sociedad Rural, el INTA o la Bolsa de Cereales mantienen una presencia seria y profesional en los foros internacionales, la falta de respaldo político al más alto nivel debilita la posición nacional y pone en riesgo preferencias arancelarias y cuotas de exportación vitales para la economía.

## **2.2. Eje Energético: Vaca Muerta, superávit y la ventana de oportunidad**

El sector energético argentino ha logrado un hito histórico en el último bienio, revirtiendo un déficit crónico que estrangulaba la balanza de pagos. Gracias al desarrollo masivo de la formación no convencional de Vaca Muerta, el país cerró el año 2025 con un superávit comercial energético récord de 7.815 millones

de dólares. Las exportaciones del sector Combustibles y Energía alcanzaron los 11.086 millones de dólares, marcando un crecimiento interanual del 12,8%, mientras que las importaciones se contrajeron un 18% gracias a la sustitución de gas importado por producción local, facilitada por la inauguración de obras de infraestructura clave como el Gasoducto Perito Moreno (ex-Néstor Kirchner).

Este desempeño confirma que Vaca Muerta no es una promesa, sino una realidad geológica y productiva de clase mundial. Con la segunda reserva de *shale gas* y la cuarta de *shale oil* del planeta, Argentina tiene el potencial de convertirse en un proveedor seguro y confiable de energía para un mundo en crisis. Sin embargo, el éxito actual no debe ocultar los desafíos estructurales ni la urgencia temporal. La ventana de oportunidad para monetizar estos recursos es finita. La transición energética global avanza inexorablemente, y aunque la demanda de hidrocarburos se sostendrá por varias décadas — impulsada por el crecimiento de economías emergentes como India y

el sudeste asiático—, el financiamiento y la aceptación social de los combustibles fósiles irán en declive.

El dilema estratégico radica en que Argentina aún carece de una política de Estado consolidada para utilizar la renta petrolera actual como palanca de financiamiento para su propia transición hacia una matriz más limpia y diversificada.

La infraestructura de transporte y evacuación (oleoductos, plantas de GNL) sigue siendo el principal cuello de botella que impide escalar la producción a los niveles necesarios para triplicar las exportaciones hacia 2030, como proyectan los líderes del sector. El proyecto de GNL en colaboración con Petronas y otros actores internacionales parece fundamental para dar el salto de escala, pero requiere un marco de estabilidad jurídica y macroeconómica que trascienda los ciclos electorales.

Asimismo, la matriz energética nacional, que en 2024 seguía dependiendo en gran medida de fuentes térmicas fósiles, debe avanzar en la incorporación de renovables. A pesar del potencial

eólico y solar, las restricciones en la capacidad de transporte eléctrico y la falta de financiamiento han ralentizado el despliegue de estas tecnologías. La "transición justa" para Argentina implica utilizar el gas natural como combustible "puente", desplazando al carbón y al diésel en la matriz propia y ajena, mientras se desarrollan capacidades en hidrógeno y energías limpias.

### **2.3. Eje Recursos Estratégicos: Litio, minería y la atomización federal**

El sector minero, y en particular el litio, representa la otra gran promesa de desarrollo para el país. Argentina, integrante del "Triángulo del Litio", ha experimentado un crecimiento exponencial en la producción y exportación de este mineral crítico para la electrificación global. Las proyecciones indican que la producción nacional alcanzará las 131.000 toneladas en 2025, un aumento del 75% respecto al año anterior, con exportaciones que superarían los 1.000 millones de dólares. Proyectos como Caucharí-Olaroz en Jujuy han roto récords de producción, consolidando al país como un actor relevante en el

mercado global.

Sin embargo, la gobernanza de este recurso estratégico adolece de las mismas debilidades institucionales mencionadas anteriormente. La competencia entre provincias (Catamarca, Jujuy, Salta) para atraer inversiones ha llevado a veces a una "carrera hacia el fondo" en términos de exigencias fiscales o ambientales, o a la negociación fragmentada con gigantes mineros y estatales chinos.

La falta de una estrategia nacional unificada impide maximizar la captura de renta y, más importante aún, el desarrollo de una cadena de valor que vaya más allá de la mera extracción y exportación de carbonato de litio. El debate sobre la "nacionalización" o declaración del litio como "recurso estratégico" ha generado tensiones con los gobernadores y las empresas, sin lograr hasta ahora un consenso sobre cómo agregar valor industrial (baterías, celdas) de manera competitiva en territorio nacional.

La implementación del Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) ha sido un intento del gobierno nacional por destrabar grandes

proyectos de capital intensivo, especialmente en minería de cobre y GNL. Si bien el RIGI promete ofrecer la estabilidad fiscal, aduanera y cambiaria que los inversores internacionales demandan para hundir capital en Argentina, ha despertado fuertes críticas.

Organizaciones ambientales y sectores académicos advierten que el régimen podría consolidar un modelo extractivista de "enclave", donde se otorgan beneficios extraordinarios sin suficientes contraprestaciones en términos de desarrollo de proveedores locales, transferencia tecnológica o protección ambiental rigurosa. Existe el riesgo de que, al priorizar la entrada rápida de dólares, se flexibilicen controles esenciales para la sostenibilidad de los ecosistemas y la licencia social de las comunidades, generando conflictos socioambientales que terminen paralizando los proyectos.

#### **2.4. Eje Institucional: Crisis de gobernanza y falta de estrategia**

El análisis transversal de estos ejes revela que el problema de fondo no es de recursos, sino de gobernanza. Argentina sufre de una debilidad

institucional crónica para planificar a largo plazo. La estructura del Estado, tanto a nivel nacional como provincial, carece de mecanismos de coordinación efectivos. Organismos como el Consejo Federal de Minería (COFEMIN) o la Organización Federal de Estados Productores de Hidrocarburos (OFEPHI) a menudo funcionan más como espacios de disputa política o defensa corporativa que como usinas de estrategia nacional.

La figura del Secretario de Minería de la Nación, suele actuar como un delegado de las provincias mineras en Buenos Aires, sin la autonomía ni el peso político para diseñar una política minera federal que integre los intereses de todo el país. Del mismo modo, la Cancillería y el Ministerio de Ambiente han sufrido un vaciamiento de cuadros técnicos y una desarticulación que impide sostener una posición coherente en los foros internacionales.

La falta de continuidad en las políticas públicas, exacerbada por la polarización política, hace que cada cambio de gobierno implique una refundación de las reglas de juego, lo que aumenta el costo de capital

para cualquier proyecto de inversión en Argentina.

### ► 3. Opciones de política

Frente a este diagnóstico complejo, se configuran posibles trayectorias estratégicas para la política pública argentina en el período 2025-2035. A continuación, se analizan sus fundamentos, impactos y viabilidad.

#### **Opción A: Modelo de apertura desregulada y extractivismo acelerado**

Este modelo se caracteriza por una priorización absoluta de la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) y la maximización inmediata de las exportaciones de *commodities*, reduciendo al mínimo las regulaciones ambientales, laborales y de contenido local.

- **Fundamento Ideológico:** Se basa en una visión libertaria o neoliberal ortodoxa que confía en que el mercado asignará eficientemente los recursos y que la urgencia de divisas para estabilizar la macroeconomía justifica cualquier concesión al capital. Considera que las regulaciones son "trabas"

burocráticas que deben eliminarse.

- **Mecanismos:** Aplicación intensiva del RIGI sin condicionalidades; desregulación de leyes ambientales (glaciares, bosques); alineamiento automático con los intereses de las corporaciones transnacionales; retiro de foros climáticos para evitar compromisos de reducción de emisiones.
- **Impacto Económico:** Generaría una rápida afluencia de dólares y un aumento del PBI nominal (que no impacta en los sectores sociales) impulsado por los sectores extractivos. Se lograría superávit fiscal y comercial en el corto plazo.
- **Impacto Social y Ambiental:** Alto riesgo de "enfermedad holandesa" (apreciación cambiaria que destruye la competitividad industrial). Generación de empleo de baja calidad y enclaves de riqueza rodeados de pobreza. Aumento exponencial de la conflictividad socioambiental y pasivos ambientales irreversibles.

Vulnerabilidad extrema ante barreras internacionales como el CBAM por incumplimiento de estándares.

- **Viabilidad:** Alta fragilidad política a largo plazo por falta de licencia social. Económicamente insostenible si los precios de los *commodities* caen o si se cierran mercados por razones ambientales.

### **Opción B: Modelo de repliegue estatista y soberanía defensiva**

Este modelo propone un fuerte control estatal sobre los recursos, priorizando el abastecimiento del mercado interno a precios subsidiados y desconfiando de la integración en el comercio global.

- **Fundamento Ideológico:** Nacionalismo de recursos y estatismo. Se ve a la exportación de recursos naturales como una pérdida de soberanía o "saqueo". Se prioriza la "seguridad energética" entendida como autoabastecimiento barato.
- **Mecanismos:** Controles de cambios estrictos; cupos a la exportación; intervención en precios de la energía; revisión de

concesiones provinciales; rechazo a tratados de libre comercio (como UE-Mercosur); retórica anti-imperialista.

- **Impacto Económico:** Desincentivo a la inversión de capital intensivo necesario para Vaca Muerta y la minería. Estancamiento de la producción por falta de tecnología y financiamiento. Escasez crónica de divisas que lleva a crisis de balanza de pagos recurrentes.
- **Impacto Social y Ambiental:** Mantenimiento artificial del poder adquisitivo de las tarifas en el corto plazo, pero con deterioro progresivo de la calidad de los servicios (cortes de luz, gas). Bloqueo de proyectos productivos por razones ideológicas sin ofrecer alternativas de desarrollo genuino.
- **Viabilidad:** Insostenible financieramente. Conduce al aislamiento internacional y al empobrecimiento general por falta de crecimiento genuino.

### **Opción C: Pragmatismo estratégico integral**

Esta opción propone un modelo de

"inserción inteligente" que utiliza los recursos naturales como plataforma para el desarrollo tecnológico, la industrialización y la equidad social, bajo una fuerte coordinación federal y una diplomacia activa.

- **Fundamento Ideológico:** Se basa en la Economía Social de Mercado, donde el mercado es el motor de la innovación y la asignación de recursos, pero el Estado fuerte define la estrategia, regula los fallos, garantiza la competencia leal y asegura la equidad social. Se integra con la Ecología Integral, buscando armonizar la producción con el cuidado del ambiente y la justicia social.
- **Mecanismos:** Creación de una Agencia Federal de coordinación; RIGI con condicionalidades de desarrollo de proveedores; diplomacia ambiental ofensiva para valorizar la agricultura sostenible; uso de la renta gasífera para financiar la transición energética; alianzas regionales (Brasil, Chile).
- **Impacto Económico:** Crecimiento sostenido de

exportaciones con mayor valor agregado. Desarrollo de una red de pymes proveedoras de clase mundial. Creación de fondos anticíclicos para estabilizar la macroeconomía.

- **Impacto Social y Ambiental:** Transición justa financiada. Generación de empleo calificado y federal. Cumplimiento de estándares internacionales que asegura el acceso a mercados *premium* y evita sanciones comerciales. Reducción de la conflictividad mediante la participación y la transparencia.
- **Viabilidad:** Requiere altos niveles de consenso político y calidad institucional. Es la única vía que ofrece un desarrollo sostenible y resiliente a largo plazo.

#### ► 4. Recomendaciones de política pública

Basado en la opción del pragmatismo estratégico integral, y con el objetivo de convertir los desafíos diagnosticados en motores de desarrollo, sería procedente formular las siguientes recomendaciones:

#### 4.1. Nueva arquitectura institucional y gobernanza federal

Es imperativo superar la atomización actual sin violar la Constitución.

- **Creación de mecanismos para la coordinación federal de Recursos Estratégicos:** Puede canalizarse mediante la creación de un ente autárquico interjurisdiccional, conformado por la Nación y las provincias productoras, para coordinar la estrategia de recursos críticos (litio, cobre, hidrógeno, GNL). No reemplazaría la titularidad provincial, pero establecería "estándares mínimos de gestión", unificaría la información geológica y coordinaría la negociación geopolítica con actores externos, evitando que las provincias sean "canibalizadas" en negociaciones asimétricas.
- **Jerarquización de la Secretaría de Minería y Energía:** Estos organismos deben ser dotados de alta capacidad técnica y política, transformándose en rectores de la planificación a largo plazo y dejando de ser meras dependencias

administrativas. Deben liderar el diseño de la matriz productiva y energética nacional.

- **Fortalecimiento del Congreso en Política Exterior:**

Implementar una Oficina de Análisis Estratégico y Política Exterior en el Congreso (similar a la Oficina de Presupuesto), integrada por expertos concursados, que garantice la continuidad de los compromisos internacionales y la política climática más allá de los cambios de gobierno, generando consensos suprapartidarios.

#### 4.2. Estrategia de transición energética justa y "gas como puente"

Argentina debe aprovechar sus recursos fósiles para financiar su transformación verde.

- **Gas natural como vector de transición:** Desplegar una ofensiva diplomática y comercial para posicionar al GNL de Vaca Muerta como el combustible de transición ideal para reemplazar al carbón en Asia y Europa, contribuyendo a la reducción de emisiones globales. Asegurar las

inversiones en infraestructura (plantas de licuefacción, gasoductos dedicados) mediante el RIGI y acuerdos Estado-Estado.

- **Fondo fiduciario para la transición energética:** Crear un fondo soberano financiado con un porcentaje de la renta extraordinaria de las exportaciones de hidrocarburos y minería. Este fondo tendrá afectación específica para: 1) Financiar I+D en tecnologías limpias (hidrógeno verde, litio); 2) Subsidiar tasas para proyectos de energías renovables y eficiencia energética en pymes; 3) Financiar obras de adaptación al cambio climático en las provincias.
- **Impulso a la generación distribuida:** Profundizar los incentivos fiscales y crediticios para que hogares, industrias y pymes se conviertan en prosumidores de energía renovable, elevando los límites de potencia instalada a 12 MW y simplificando la burocracia de conexión a la red.

### 4.3. Diplomacia ambiental ofensiva y bioeconomía

Transformar la defensa pasiva en una estrategia de valorización de activos ambientales.

- **Retorno activo al multilateralismo:** Reintegrar inmediatamente a Argentina en las mesas de negociación técnica y política de la COP y los acuerdos comerciales. La "silla vacía" es un suicidio comercial. Argentina debe liderar una coalición del Sur Global (junto a Brasil, Uruguay y Paraguay) que exija el reconocimiento científico de la captura de carbono de los sistemas pastoriles y la siembra directa, diferenciando las emisiones biológicas de las fósiles.
- **Sistema nacional de trazabilidad y certificación (VISEC):** Institucionalizar y expandir la plataforma VISEC como el estándar nacional de trazabilidad para garantizar que el 100% de las exportaciones de soja y carne sean libres de deforestación, blindando el acceso al mercado europeo ante la normativa EUDR.

- **Mercado de carbono y bioeconomía:** Desarrollar un marco regulatorio nacional para los mercados de carbono voluntarios y regulados, permitiendo que el agro argentino monetice sus servicios ecosistémicos (captura de carbono en suelos). Promover la biotecnología nacional (ej. cultivos resistentes a sequía como el trigo HB4) como una solución global de adaptación al cambio climático y seguridad alimentaria.

### 4.4. Minería sostenible y desarrollo de proveedores

Asegurar que la riqueza del subsuelo se traduzca en prosperidad en la superficie.

- **RIGI con condicionalidades inteligentes:** Mantener la seguridad jurídica y los incentivos fiscales del RIGI para atraer grandes inversiones, pero complementarlo con una Ley de Desarrollo de Proveedores Locales. Esta ley debe establecer incentivos fiscales adicionales para las operadoras que integren pymes nacionales, transfieran tecnología y

desarrollen talento local, evitando el modelo de enclave extractivo.

- **Transparencia y estándares ambientales:** Implementar el estándar EITI (Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas) de manera obligatoria para todos los proyectos adheridos al RIGI. Fortalecer los organismos de control ambiental provinciales y nacionales, asegurando que cuenten con presupuesto y capacidad técnica para fiscalizar rigurosamente, garantizando así la licencia social de la actividad.

## ► 5. Conclusión

La Argentina no está condenada al subdesarrollo ni a la irrelevancia. Tenemos lo que el mundo demanda desesperadamente: energía para mover las industrias, minerales para la tecnología del futuro y alimentos para una población creciente. Sin embargo, la "renta de la naturaleza" no es infinita ni su aprovechamiento es automático. La ventana de oportunidad para monetizar los hidrocarburos se está cerrando, y la paciencia social ante la falta de

resultados económicos se agota.

Retirarse de los foros donde se decide el futuro de la economía global no es un acto de rebeldía soberana, sino de auto-marginación y suicidio económico. La verdadera soberanía hoy consiste en tener la capacidad técnica, política y diplomática para sentarse en esas mesas, defender el interés nacional con argumentos científicos y tejer las alianzas necesarias para imponer nuestros términos.

El camino del pragmatismo estratégico integral ofrece una alternativa superadora a la falsa elección entre el extractivismo salvaje y el proteccionismo paralizante. Propone utilizar lo que tenemos (recursos naturales) para conseguir lo que nos falta (desarrollo tecnológico, infraestructura, divisas y equidad). Esto requiere un Estado inteligente que planifique y regule sin asfixiar, un sector privado competitivo que invierta e innove, y una sociedad civil que participe activamente en el control ético del desarrollo.

Como nos recuerda la encíclica *Laudato Si'*, "todo está conectado". No podemos pretender sanar

nuestra relación con el ambiente sin sanar las fracturas sociales y políticas que nos dividen. La política energética y ambiental de Argentina debe ser, ante todo, una política de paz social y desarrollo humano. Es hora de que Argentina deje de ser una eterna promesa de futuro para convertirse en una potencia de presente, fundada en la verdad, la justicia, la libertad y el trabajo de su gente.

## REFERENCIAS DE INVESTIGACIÓN

**Para la elaboración de los documentos que integran la presente compilación los equipos técnicos de FaroPaís se nutrieron de los siguientes insumos.**

### Mesas de expertos

- **Mesa de expertos en Salud:** Aizenberg, Marisa; Bozzolo, Alberto; Ithurburu, Teresita; Regazzoni, Carlos; y Scaro, María Verónica. "Proyecto País", FaroPaís, 28/05/2025.
- **Mesa de expertos en Relaciones Internacionales:** Hekimian, Leonardo; Ighes, Clarisa; Lagorio, Ricardo; Maglier, Delfina; Morales Rins, Jerónimo; y Mugica, Tomás. "Proyecto País", FaroPaís, 04/06/2025.
- **Mesa de expertos en Desarrollo Productivo:** Bruera, Ignacio; Ibarra, Lucas; Krull, Sabine; Leiva, Manuel; Resico, Marcelo; Riobó, Santiago E.; Rodríguez Rabellini, Julio; Soria, Sol; Vigneau, Pedro; y Vivacqua, Luis. "Proyecto País", FaroPaís, 17/06/2025.
- **Mesa de expertos en Desarrollo Humano:** Álvarez, Ana K.; Medina, Juan Martín; Pineda, Viviana; Riobó, Santiago E.; Rotundo, Maximiliano; y Ruete, Nicolás. "Proyecto País", FaroPaís, 27/06/2025.
- **Mesa de expertos en Relaciones Internacionales:** Capelli, Diego; Fontana, Andrés; Giusto, Patricio; Lagorio, Ricardo; Magnani, Ezequiel; Morales Rins, Jerónimo; Orlando, Ignacio; Riobó, Santiago; y Roldán Vázquez, Lila. "Proyecto País", FaroPaís, 02/07/2025.
- **Mesa de expertos en Relaciones Internacionales:** Chediek, Jorge; Lagorio, Ricardo; Maglier, Delfina; Peña, Juan Ignacio; Giber, Tomás; y Riobó, Santiago. "Proyecto País", FaroPaís, 23/07/2025.
- **Mesa de expertos en Desarrollo Productivo:** Agosta, Roberto; Di Pelino, Andrés; Giber, Tomás; Giliberti, Fernando; Ibarra, Lucas; Ortega, Daniel; Perricone, Mathias; Riobó, Santiago; Rotundo, Maximiliano; Soria, Sol; Taboada, Gabriel Gastón; y Todros, Helena. "Proyecto País", FaroPaís, 06/08/2025.
- **Mesa de expertos en Relaciones Internacionales:** Capelli, Diego; Maglier, Delfina; Mugica, Tomás; Riobó, Santiago; Santilli, Lucía; y Taboada, Gabriel. "Proyecto País",

FaroPaís, 06/09/2025.

- **Mesa de expertos en Desarrollo Productivo:** Aromí, Daniel; Bauer, Germán; Binder, Klaus; Cuaa Burgos, Ada; Fortino, Luis; Giber, Tomás; Heredia, Perla; Menescaldi, Sebastián; Ortega, Daniel; Tardieu, Agustina; Tiscornia, Camilo; Resico, Marcelo; Riobó, Santiago; y Warnes, Ignacio. "Proyecto País", FaroPaís, 09/09/2025.
- **Mesa de expertos en Salud:** Bozzolo, Alberto; Ithurburu, Teresita; Moya, Graciela; Orlando, Ignacio; Perez Baliño, Nestor; Riobó, Santiago; y Tardieu, Agustina. "Proyecto País", FaroPaís, 14/10/2025.
- **Mesa de expertos en Educación:** Bianchi, Manuel; Guillen, Guadalupe; Kelly, Gastón; Llauro, Sebastián; Pérez Mendoza, Verónica; Ravaglia, Ana María; Riobó, Santiago; y Santilli, Lucía. "Proyecto País", FaroPaís, 17/10/2025.
- **Mesa de expertos en Desarrollo Productivo:** Bolis Wilson, Matías; Dávoli, Pablo; Riobó, Santiago; y Vivacqua, Luis. "Proyecto País", FaroPaís, 21/10/2025.

## Referencias externas

- **ABACC.** (2024). *Annual Report 2023*. Agencia Brasileño-Argentina de Contabilidad y Control de Materiales Nucleares. Río de Janeiro/Buenos Aires.
- **AC&A.** (2025). *Infraestructura y transporte sostenible: 25 años de innovación*. AC&A Ingenieros - Economistas - Planificadores.
- **Acemoglu, D., & Robinson, J. A.** (2012). *Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Deusto.
- **Acuña, M.** (2013). *El Estado y la pobreza en la Argentina: políticas sociales y estrategias de supervivencia*. Editorial Siglo XXI.
- **ADECRA + CEDIM.** (2025). *Ley 27.797 de Calidad y Seguridad Sanitaria (Ley Nicolás)*.
- **Agosta, R.** (2021). *El sector transporte en la Argentina: desafíos y propuestas*. Academia Nacional de Ingeniería.
- **Agosta, R.** (2024). *Problemática general del sector transporte en la Argentina. Voces en el Fénix*, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- **Alonso, L., Cancio, C., Cappelletti, G., & Savransky, N.** (s. f.). *Coordenadas para la transformación escolar*.
- **Altuna, J. I.** (s. f.). *Introducción: La judicialización de la salud vía amparos como problema de los sistemas sanitarios*. Ministerio de Salud de la Nación.
- **Argencon.** (2025). *Economía del Conocimiento: Argentina logra un récord histórico*

en exportaciones.

- **Argentinos por la Educación.** (2022). *El estado de la educación en la Argentina.*
- **Argentinos por la Educación.** (2023). *Trayectorias escolares: ¿Cuántos estudiantes abandonan la secundaria en Argentina?* Observatorio de Argentinos por la Educación.
- **Argentinos por la Educación.** (2024a). *Acuerdo por la Educación.*
- **Argentinos por la Educación.** (2024b). *Ausentismo estudiantil en secundaria: Percepción y dimensiones.*
- **Argentinos por la Educación.** (2024c). *Evolución del financiamiento educativo.*
- **Argentinos por la Educación.** (2024d). *Institutos de formación docente.*
- **Argentinos por la Educación.** (2024e). *Primer informe de monitoreo de planes de alfabetización.*
- **Argentinos por la Educación.** (2024f). *Terminalidad educativa: foco en la secundaria.* Observatorio de Argentinos por la Educación.
- **Argentinos por la Educación.** (2025). *Financiamiento provincial: Análisis del presente en perspectiva de la última década.*
- **Aromí, D.** (2023-2025). *Índice de Incertidumbre Económica y el rol de las expectativas en la inflación.* Centro de Analítica Económica y Empresarial, UCA.
- **Asociación de Administradores de Salud de la República Argentina (AASAP).** (s. f.). *Desregulación de las obras sociales: qué cambia para los beneficiarios.*
- **A.T. Kearney.** (2023). *Foreign Direct Investment Confidence Index.* Global Business Policy Council.
- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** (2017). *El camino hacia un gasto público eficiente en América Latina y el Caribe.* Washington D.C.
- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** (2018). *Mejores presupuestos para mejores resultados: Guía para la gestión presupuestaria por desempeño en América Latina.* Washington D.C.
- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** (2023). *La brecha de infraestructura en América Latina y el Caribe: estimación y análisis.*
- **Banco Mundial.** (2018). *Comprar y contratar: Transparencia y eficiencia para los procesos de compras públicas de Argentina.*
- **Banco Mundial.** (2024). *Domestic credit to private sector (% of GDP) - Argentina.* World Bank Data.
- **Battaleme, J.** (2021). *Ciberdefensa: un imperativo estratégico para la República*

Argentina. Instituto de Seguridad Internacional y Asuntos Estratégicos (ISIAE) - CARI.

- **Beccar Varela.** (s. f.). *Ley Nacional N.º 27.797 – Ley de Calidad y Seguridad Sanitaria.*
- **Biblioteca Nacional de Maestros.** (s. f.). *Organización del trabajo docente en la escuela secundaria.*
- **Bolsa de Comercio de Rosario (BCR).** (2025). El agro fue el sostén económico de la Argentina en 2024. *Informativo Semanal.*
- **Bravo, A. L.** (1974). Regionalización: Organización y funcionamiento coordinado de los servicios de salud en zonas rurales y urbanas. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP)*, 77(3).
- **Bustelo, E. S.** (2007). *El recreo de la desigualdad: Políticas sociales y niñez en América Latina.* Editorial Siglo XXI.
- **Cámara Argentina de Comercio y Servicios.** (2024). *Informes de coyuntura económica y consumo.*
- **Cámara Argentina de Empresas Mineras (CAEM).** (2025). *Proyecciones de producción y exportación de litio 2025.*
- **Cavarozzi, M.** (2002). *La crisis de la política en Argentina: Un análisis desde la perspectiva de la institucionalidad.* CLACSO.
- **Cejas, S., & Giambroni, M.** (2021). El rol de la mentoría social en la intermediación laboral para poblaciones vulnerables en Argentina. *Revista de Políticas Sociales y Desarrollo*, 8(2), 121-140.
- **Cenusa, D.** (2024). La ola transformadora de Milei: Desafíos de la política exterior argentina. *Política Exterior*, (217).
- **CEPAL.** (2018). *Federalismo fiscal y cohesión social: El papel de los gobiernos subnacionales en América Latina.* Naciones Unidas.
- **CEPAL.** (2019). *Descentralización, federalismo fiscal y la provisión de servicios sociales en Argentina.* Naciones Unidas.
- **CEPAL.** (2020). *La economía social y solidaria en América Latina: Contribuciones, desafíos y políticas.* Naciones Unidas.
- **Cetrángolo, O., et al.** (2011). *El sistema de salud argentino: Análisis y propuestas de reforma.* Documento de trabajo.
- **Chediek, J., & Kliksberg, B.** (2018). *Multiplicando la Cooperación Sur-Sur en América Latina.* Nueva York: Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNOSSC).

- **CIPPEC.** (s. f.). *El financiamiento educativo en Argentina: El desafío de la equidad bajo un esquema federal.*
- **Comisión Nacional de Evaluación de Tecnologías de Salud (CONETEC).** (s. f.). *Manual operativo de estructura y funcionamiento.* Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.
- **Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina (CTERA).** (2018). *La evaluación docente.*
- **Congregación para la Doctrina de la Fe.** (2025). *Antiqua et nova: Nota sobre la relación entre la inteligencia artificial y la inteligencia humana.*
- **Congreso de la Nación Argentina.** (1881). *Ley 1130 - Unidad Monetaria de la República Argentina (Argentino Oro).*
- **Congreso de la Nación Argentina.** (2005). *Ley Nacional 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes.* Boletín Oficial de la República Argentina.
- **Congreso de la Nación Argentina.** (2006). *Ley de Educación Nacional N° 26.206.*
- **Congreso de la Nación Argentina.** (2010). *Ley Nacional 26.657 de Salud Mental.* Boletín Oficial de la República Argentina.
- **Congreso de la Nación Argentina.** (2018). *Proyecto de ley de creación de la Agencia Nacional de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (ANETS).* Cámara de Diputados de la Nación.
- **Consejo Federal de Salud (COFESA).** (2022). *Historia de Salud Integrada: Próximos pasos.*
- **Delbosco, P.** (s. f.). *Valores y rol docente.*
- **Dirección General de Estadística y Censos (GCBA).** (2024). *La mortalidad infantil en la Ciudad de Buenos Aires. Año 2023.*
- **E-Health Reporter.** (s. f.). *Argentina promueve la interoperabilidad y la gestión inteligente de datos en salud.*
- **Educación y Sociedad (SciELO).** (2023). *El financiamiento de las políticas educativas nacionales en Argentina entre 2003 y 2023.* SciELO.
- **Enthoven, A. C.** (1988). *Managed Competition: An Agenda for Action.* *Health Affairs*, 7(3), 25-47.
- **Enthoven, A. C.** (1993). *The History and Principles of Managed Competition.* *Health Affairs*, 12(1), 24-48.
- **Erhard, L.** (1957). *Bienestar para todos.* Ediciones Omega.

- **Exito Educativo.** (s. f.). Agustín Porres (Fundación Varkey): "Mientras la educación no sea una prioridad, no vamos a dar el salto que necesitamos".
- **FADA (Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina).** (2024). *Índice FADA: Participación del Estado en la renta agrícola.*
- **Fondo Monetario Internacional (FMI).** (2025). *El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la primera revisión del acuerdo ampliado para Argentina.* Washington D.C.
- **Fontana, A.** (2018). Argentina: Estrategia de Seguridad Nacional y roles de las Fuerzas Armadas. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 4(1).
- **Francisco (Papa).** (2015). *Carta Encíclica Laudato Si' sobre el cuidado de la casa común.* Tipografía Vaticana.
- **Francisco (Papa).** (2020). *Carta Encíclica Fratelli Tutti: sobre la fraternidad y la amistad social.* Librería Editrice Vaticana.
- **Francisco (Papa).** (2025). *Mensaje para la LVIII Jornada Mundial de la Paz.* Ciudad del Vaticano: Librería Editrice Vaticana.
- **Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN).** (2024). *Las dos caras del RIGI: fomento para las grandes inversiones y desprotección del ambiente.*
- **Fundación DPT.** (2023). *El financiamiento y el gasto en salud de la Argentina* (Newsletter N.º 64).
- **Fundación Libertad y Progreso.** (2021). *Orientación de las reformas del sistema de salud en la Argentina.*
- **Fundación Varkey.** (s. f.). *Programa argentino de Liderazgo e Innovación Educativa (PLIE).*
- **Fundar.** (2021). *Desarrollo federal y desequilibrios territoriales en Argentina.*
- **Giusto, P.** (2019, 12 de junio). Doce puntos para relanzar la política exterior argentina. *El Cronista.*
- **Gobierno de Chile.** (2025). *Plan de Acción para concretar el Corredor Bioceánico Vial.* Santiago: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
- **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.** (s. f.). *Boletines Epidemiológicos y Estadísticas Vitales.*
- **Gordillo, A.** (2008). *Tratado de Derecho Administrativo y Obras Selectas: La desconcentración y descentralización.* Fundación de Derecho Administrativo.
- **Hekimian, L. P.** (2016). Estructura y actualidad de la Política Exterior Argentina. *Iberoamérica Journal*, (4).
- **IARAF.** (2025). *Análisis de presión tributaria y federalismo fiscal.*

- **Ibarzabal, I.** (2024). *La importancia de los sistemas nominales de información educativa*. Argentinos por la Educación.
- **Iglehart, J. K.** (1993). Managed competition in health care and the unfinished agenda. *Health Affairs*.
- **INDEC.** (2024a). Intercambio comercial argentino (ICA): Cifras estimadas de octubre de 2024. *Informe técnico*, 8(212).
- **INDEC.** (2024b). *Informes técnicos sobre mercado de trabajo y actividad económica*.
- **INDEC.** (2025). *Informes técnicos sobre pobreza, indigencia y nivel de actividad*.
- **INDEC.** (2026). *Informe de Intercambio Comercial Argentino (ICA): Balanza energética 2025*.
- **Infonews.** (2023). *Crecen las críticas sobre las cifras de mortalidad infantil en la Ciudad de Buenos Aires*.
- **Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD).** (2024). *Datos sobre formación docente y matrícula*.
- **INTA.** (2024). *Misión de Kenia y Tanzania para conocer la tecnología ganadera del INTA*.
- **Inter-American Development Bank.** (s. f.). *El financiamiento educativo inteligente en la Argentina: Antecedentes, diagnóstico y desafíos*.
- **INVAP.** (2025). *INVAP continúa fortaleciendo su presencia en el desarrollo nuclear de Brasil*. San Carlos de Bariloche.
- **Lagorio, R. E.** (2015). *Hacia una Gran Estrategia en Política Exterior para el Siglo XXI. Anales de la Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas*.
- **Lagorio, R. E.** (2021, 15 de abril). Una política exterior euclidiana. *Infobae*.
- **La Nación.** (2024, 18 de agosto). *Hacia un país sin médicos clínicos ni pediatras suficientes*.
- **LT3 Radio Rosario.** (s. f.). *La migración de médicos argentinos al exterior es mayor que la que figura en los registros*.
- **Magnani, E.** (2022). Las Islas Malvinas en la política de defensa argentina: de la relativa relevancia a la relevancia estratégica. *Estudios Internacionales*, 54(202).
- **Maritain, J.** (1999). *Humanismo Integral: Problemas temporales y espirituales de una nueva cristiandad*. Palabra. (Obra original publicada en 1936).
- **Mazza, A.** (2019). *La institucionalización de adolescentes en Argentina: Entre la protección y el punitivismo* [Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires].

- **Menescaldi, S.** (2023-2025). *Análisis de coyuntura: la necesidad de un cambio organizacional en la economía y la sustentabilidad fiscal*. Infobae / La Nación.
- **Ministerio de Capital Humano.** (2024). *Síntesis de resultados Aprender 2024 - Nivel Secundario*. Dirección Nacional de Evaluación e Información Educativa.
- **Ministerio de Salud de Chile.** (2022). *Estrategia Nacional de Salud para los Objetivos Sanitarios al 2030*.
- **Ministerio de Salud de la Nación.** (2004). *Bases del Plan Federal de Salud 2004-2007*.
- **Ministerio de Salud de la Nación.** (2023a). Resolución 2653/2023: Plan Argentino Integrado de Servicios de Salud (PAISS).
- **Ministerio de Salud de la Nación.** (2023b). *Nación transfirió más de 8.900 millones de pesos para fortalecer los sistemas de salud provinciales*. Argentina.gob.ar.
- **Ministerio de Salud de la Nación.** (2024). *Tasa de Mortalidad Infantil 1990-2023*. Portal de Datos Abiertos Salud.
- **Ministerio de Salud de la Nación.** (s. f.). *Informes de evaluación de tecnologías sanitarias*. Dirección de Garantía de Calidad de la Atención Médica.
- **Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social del Paraguay.** (2015). *Política Nacional de Salud 2015-2030*.
- **Morales Rins, J.** (2018). Argentina: Estrategia de Seguridad Nacional y roles de las Fuerzas Armadas. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 4(1).
- **Morales Rins, J.** (2022). La relevancia de la seguridad económica en la estrategia de seguridad nacional. En *Seguridad y Defensa en el Siglo XXI*. Teseo.
- **Mugica, T., & González Levaggi, A.** (2023). Argentina And Its Uncertain Future in the BRICS. *CEBRI Journal*.
- **Narodowski, M.** (s. f.). *Futuros sin escuelas*.
- **Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA-UCA).** (2022). *El déficit de empleo decente en la Argentina urbana: Dimensiones, evolución reciente y desafíos*. Universidad Católica Argentina.
- **Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA-UCA).** (2023). *Informe de la Deuda Social Argentina: Pobreza multidimensional y desigualdades estructurales en Argentina*. Universidad Católica Argentina.
- **Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA-UCA).** (2024). *Caracterización de NNyA escolarizados en situación de pobreza*. Universidad Católica Argentina.
- **Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA-UCA).** (2025). *Informes sobre*

*pobreza multidimensional y brechas estructurales.* Universidad Católica Argentina.

- **OCDE / CEPAL.** (s. f.). *Datos estadísticos sobre inversión en infraestructura y desarrollo económico en América Latina.*
- **OCDE / CEPAL / CIAT / BID.** (2024). *Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe.*
- **Oficina de Presupuesto del Congreso (OPC).** (2021). *Caracterización del Sistema de Salud Argentino.*
- **OIT Argentina.** (2021). *Transición de programas de empleo a empleos decentes: Desafíos para la política pública argentina.* Buenos Aires.
- **Organización de las Naciones Unidas (ONU).** (1989). *Convención sobre los Derechos del Niño.*
- **Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI).** (s. f.). *Experiencia Eutopía: Tres años transformando escuelas.*
- **Organización Mundial del Comercio (OMC).** (2024). *Perspectivas y estadísticas sobre el comercio mundial.* Ginebra.
- **Organización Panamericana de la Salud (OPS).** (2023). Síntesis de evidencia para intervenciones en COVID-19: Informes de actualización de la Comisión Nacional de Evaluación de Tecnologías de Salud de Argentina. *Revista Panamericana de Salud Pública,* (47).
- **Oszlak, O.** (2017). *El Estado en América Latina: Agentes, instituciones y estructuras de poder.* Editorial Aguilar.
- **Pacto Educativo Global.** (s. f.). *Vademécum.*
- **Peña, F.** (2025). *El Mercosur y su futuro: una visión argentina.* Madrid: Real Instituto Elcano.
- **Pérez Baliño, N.** (2021). *Con el corazón en la cobertura universal de salud.* EUDEBA.
- **Pérez Mendoza, V.** (s. f.). *Educación del carácter.*
- **Pontificio Consejo «Justicia y Paz».** (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia.*
- **Porres, A.** (2024). *Liderazgo escolar y autonomía: claves para la transformación.* Fundación Varkey.
- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).** (2025). *Adquisición de medicamentos esenciales para el Programa Nacional Remediar (Proyecto ARG 19/010).*
- **Rappoport, L.** (2024). *Análisis sobre desarrollo económico e innovación*

*institucional.*

- **Ravaglia, A. M.** (2017). *El rol del Consejo Federal de Educación y la necesidad de una articulación real.*
- **Resico, M.** (2011). *Introducción a la Economía Social de Mercado.* Konrad Adenauer Stiftung.
- **Resico, M.** (2018). *La Economía Social de Mercado: Orígenes, relación con la DSI y sus implicancias actuales.* Pontificia Universidad Católica Argentina.
- **Resico, M.** (2019). *Desafíos de la Argentina desde la Economía Social de Mercado.* Konrad Adenauer Stiftung.
- **Resico, M.** (2023). *Economía Social de Mercado: ¿un modelo económico para la Argentina?* Universidad del Salvador / UCA.
- **Riobó, S. E., & Guzmán Moviglia, J.** (2025). *Manifiesto para el Bien Común.* Buenos Aires.
- **Roldán Vázquez, L.** (2025). *América Latina y su papel en el nuevo orden mundial: de la integración a la colaboración.* Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI).
- **Salud en Línea.** (2025). *En noviembre reactivarían el BUS de interoperabilidad.*
- **Salud y Fármacos.** (2025). *Judicialización de medicamentos de alto precio en Argentina: Estudio cuali-cuantitativo.*
- **Salvia, A.** (2014). *Pobreza y vulnerabilidad social en el Gran Buenos Aires: Reflexiones sobre el asistencialismo.* Editorial Prometeo.
- **Salvia, A.** (2018). *El desafío de la pobreza en la Argentina actual: diagnósticos, tendencias y políticas.* Editorial Prometeo.
- **Sen, A.** (1999). *Desarrollo y libertad.* Editorial Planeta.
- **Sennett, R.** (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo.* Editorial Anagrama.
- **Sociedad Argentina de Cardiología (SAC).** (2025). *Temas Libres SAC.25.*
- **South Centre.** (2020). *La judicialización del derecho a la salud.*
- **Teacher Task Force.** (2020). *Las carreras docentes en América Latina: La acción meritocrática para el desarrollo profesional.*
- **Thomas, J.** (2022). *La experiencia del sistema GEM en Mendoza: gestión basada en evidencia.* Gobierno de Mendoza.
- **Tiscornia, C.** (2025). *Perspectivas sobre tipo de cambio e inflación en un contexto de estabilización.* CNN Radio / Yahoo Finanzas.

- **Tobar, F., et al.** (2011). *Retos postergados y nuevos desafíos del sistema de salud argentino*. CIPPEC.
- **Toledo, V. F.** (2022). La política exterior Argentina como una política pública (1983-2019). *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 12(1).
- **UNCTAD.** (2025). *Global Trade Update: The role of tariffs in international trade*. Ginebra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
- **UNICEF Argentina.** (2021). *La situación de niñas, niños y adolescentes en Argentina: Análisis de la protección integral de derechos*. Buenos Aires.
- **UNICEF Argentina.** (2024). *SITAN: Análisis de la situación de la niñez y la adolescencia en Argentina*.
- **Unidiversidad.** (s. f.). *La Justicia como equilibrista entre el derecho a la salud y su efectivo cumplimiento*.
- **Universidad Javeriana.** (s. f.). *¿El "adoctrinamiento" como problema educativo? Escuela secundaria y nuevas derechas en Argentina*.
- **Universidad Nacional de Rosario.** (s. f.). *Maestría en Salud Pública - Centro de Estudios Interdisciplinarios*. RepHip UNR.
- **Urbina Padilla, D. A.** (2021). Crítica al liberalismo económico: Una respuesta desde la filosofía cristiana y la Doctrina Social de la Iglesia. *Dios y el Hombre*, 5(1).
- **Vassallo, C.** (2022). *Bases de gobernanza del sistema sanitario argentino*. Cenital.
- **WISEC.** (2025). *Plataforma de trazabilidad para soja y carne libre de deforestación*.
- **Vigneau, P.** (2023). *El potencial de la Bioeconomía Argentina*. Aapresid / Agroempresario.
- **Zablotsky, E.** (2025). *Transparencia para conocer y libertad para exigir: La reforma del Artículo 97*. UCEMA / Infobae.

## SOBRE FAROPAIS

FaroPaís es una Asociación Civil sin fines de lucro dedicada al estudio, diseño y promoción de políticas públicas orientadas al desarrollo integral de la Argentina. Se constituye como un **think tank independiente**, que articula conocimiento técnico, reflexión estratégica y visión política para contribuir a la formulación de propuestas concretas y viables de transformación nacional.

Su labor se inspira en los principios del **humanismo integral**, entendido como un prisma para interpretar la realidad y orientar la acción pública. Desde esa perspectiva, promueve una mirada que integra ética y eficacia, justicia social y competitividad, comunidad y libertad, buscando siempre que la política sea una herramienta de construcción de un país más justo, productivo y sustentable.

El trabajo de FaroPaís se desarrolla mediante la elaboración de estudios, documentos de política, mesas de análisis y espacios de articulación entre expertos, dirigentes, empresarios, sindicalistas, académicos y actores sociales. Su objetivo es generar conocimiento aplicado y acuerdos estratégicos que fortalezcan la capacidad del Estado y de la sociedad civil para impulsar políticas de desarrollo humano, económico e institucional de largo plazo.

En definitiva, busca ser un **espacio de pensamiento estratégico y acción pública**, donde se vinculen la evidencia, la experiencia y la visión de futuro, al servicio de un proyecto de país que combine realismo político con sentido de trascendencia.

## ***SOBRE PROYECTO PAÍS***

El **Programa Proyecto País 2025** es una iniciativa de **FaroPaís** orientada a identificar los principales desafíos estructurales de la Argentina y formular lineamientos para un **proyecto de desarrollo nacional de largo plazo**. Su propósito es contribuir a la construcción de una visión estratégica compartida, basada en evidencia, que permita articular políticas públicas sostenibles más allá de los ciclos políticos y las coyunturas partidarias.

El programa se desarrolló a través de un proceso de investigación y diálogo interdisciplinario que incluyó **mesas de trabajo temáticas** con expertos, dirigentes y referentes sociales de diversos ámbitos. Como resultado, se elaboró una serie de documentos que integran diagnóstico, propuestas y orientaciones para la discusión pública, constituyendo un aporte concreto al debate sobre el futuro de la Argentina desde una perspectiva de **realismo político y humanismo integral**.

## **EQUIPO DE TRABAJO PROYECTO PAÍS 2025**

**DIRECCIÓN:** Santiago E. Riobó y Agustina Tardieu.

**COORDINACIÓN GENERAL:** Lucía Santilli y Guadalupe Guillén.

**EQUIPO DE TRABAJO:** Marcelo Resico, Delfina Maglier, Juan Martín Medina, Ignacio Orlando, Tomás Giber, Manuel Bianchi, Daniel Ortega Betancourt, Helena Todros, Lucas Ibarra García, Germán Bauer, Maximiliano Rotundo, Tomás Sicardi, Sebastián Llauro, y Viviana Pineda.

## **EXPERTOS INVITADOS A LAS TODAS LAS MESAS DE TRABAJO \***

Roberto Agosta, Marisa Aizenberg, Ana Álvarez, Daniel Aromí, Manuel Bianchi, Klaus Binder, Matias Bolis Wilson, Alberto Bozzolo, Ignacio Bruera, Diego Capelli, Ana Cuaoburgos, Pablo Davoli, Santiago Del Sel, Andrés Di Pelino, Luis Fortino, Fernando Giliberti, Patricio Giusto, Leonardo Hekimian, Perla Heredia, Martín Iglesias, Clarisa Ighes, Teresita Ithurburu, Gastón Kelly, Ricardo Lagorio, Manuel Leiva, Ezequiel Magnani, Sebastián Menescaldi, Jerónimo Morales Rins, Graciela Moya, Tomás Mugica, Gunther Neumann, Juan Ignacio Peña, Nestor Pérez Baliño, Verónica Pérez Mendoza, Mathias Perricone, Viviana Pineda, Luis Rappoport, Ana Maria Ravaglia, Carlos Regazzoni, Marcelo Resico, Julio Rodriguez Rabellini, Lilia Roldán Vázquez, Maximiliano Rotundo, Nicolás Ruete, Veronica Scaro, Gabriel Taboada, Camilo Tiscornia, Pedro Vigneau, Luis Vivacqua, e Ignacio Warnes.

**\*Nota:** Expertos ordenados alfabéticamente. Los expertos participaron, todos a título personal, en instancias de diálogo y reflexión junto a otros especialistas en sus respectivas áreas de conocimiento. Cada uno expresó libremente sus opiniones, las cuales fueron consideradas en el proceso de elaboración de los documentos. Por razones de síntesis, enfoque y redacción, no todas las contribuciones pudieron ser incorporadas, y su participación no implica adhesión a la totalidad de los contenidos o posiciones expresadas en esta publicación.

## **AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES**

Agradecemos muy especialmente la colaboración de la Fundación Hanns Seidel Argentina, del Centro Nacional de Oración (CON) y del Universidad Católica Argentina en la realización de las mesas de expertos.





[WWW.FAROPAIS.AR](http://WWW.FAROPAIS.AR)  
[INFO@FAROPAIS.AR](mailto:INFO@FAROPAIS.AR)