



Calidad educativa, innovación y formación docente

Hacia un Humanismo Pedagógico en el Siglo XXI.

EJE EDUCACIÓN

DOCUMENTO 11

SERIE PROYECTO PAÍS 2025



RESUMEN EJECUTIVO

A más de dos décadas de la sanción de la Ley de Educación Nacional (LEN) N° 26.206, el país exhibe una paradoja dolorosa: nunca antes hubo tantos estudiantes dentro del sistema escolar, y sin embargo, nunca antes la escuela garantizó tan poco en términos de aprendizajes sustantivos y desarrollo humano integral.

Este documento aborda exclusivamente los núcleos críticos de la calidad educativa, la innovación y la formación docente, para focalizar la mirada en el corazón del hecho educativo: la relación pedagógica y sus protagonistas.

Desde la perspectiva del humanismo integral, sostenemos que la crisis actual no es meramente técnica o de recursos, sino antropológica. Hemos roto el contrato fundacional que veía en la educación un mecanismo de humanización y ascenso social. Los datos del operativo Aprender 2024 son lapidarios: apenas el 14,2% de los estudiantes de secundaria alcanza niveles satisfactorios en Matemática, y la comprensión lectora sigue siendo una deuda

pendiente que hipoteca el pensamiento crítico de generaciones enteras.

El diagnóstico que presentamos revela un sistema esclerosado, atrapado entre una lógica liberal-mercantilista que amenaza con reducir la educación a un bien de consumo sujeto a las leyes de la oferta y la demanda, y una lógica populista-corporativa que ha capturado al Estado, priorizando la contención social sobre el aprendizaje y resistiendo cualquier intento de evaluación y modernización.

Ambas lógicas fallan en reconocer al estudiante como una persona dotada de dignidad, libertad y trascendencia, y al docente como un líder insustituible en la comunidad.

Frente a este escenario, se requiere una transformación sistémica que no busca ni la privatización del sistema ni la defensa del *statu quo* burocrático.

En este sentido, nuestras recomendaciones se centran en:

1. **Revolución en la formación y carrera docente:** Implementar el

"profesor por cargo" para erradicar el fenómeno del "docente taxi" y crear una carrera de ascenso horizontal que premie el desempeño en el aula sin obligar a los buenos maestros a huir hacia la gestión administrativa.

2. **Innovación pedagógica**

situada: Flexibilizar la estructura ciclópea de la secundaria tradicional (siglo XIX) para dar lugar a trayectorias personalizadas, aprendizaje basado en proyectos y el reconocimiento de saberes diversos, tomando como referencia modelos exitosos

como *Eutopía* y *Secundaria Aprende*.

- ## 3. **Educación del carácter y alfabetización:**
- Restablecer la centralidad de la alfabetización inicial como derecho humano base y transversalizar la educación en virtudes (fortaleza, prudencia, justicia) para formar ciudadanos éticos y resilientes.

Este reporte es un llamado a la acción para construir una educación que no solo instruya, sino que "alumbre talentos", restaurando la alianza entre familia y escuela bajo el principio de subsidiariedad y el horizonte del bien común.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo -----	1
Diagnóstico situacional: La "estafa educativa" y la crisis de sentido -----	4
Comparativa de lógicas: Visiones en pugna -----	7
Recomendaciones de política pública -----	10
Conclusión -----	13
Referencias -----	15
Sobre FaroPaís -----	16
Sobre Proyecto País 2025 -----	17
Equipos de trabajo y Agradecimientos -----	18

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
Matemática (Secundaria)	14,2% Nivel Satisfactorio	Exclusión del mercado laboral de calidad y estudios superiores STEM.
Alfabetización (Primaria)	46% de alumnos de 3er grado no comprende textos adecuados a su edad	Limitación del pensamiento crítico y la autonomía personal.
Terminalidad	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.

Referencias

- **Faro País. (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, *FaroPaís*, 17/10/2025.
- **Alonso, L., Cancio, C., Cappelletti, G., & Savransky, N. (s. f.).** Coordinadas para la transformación escolar.
- **Argentinos por la Educación. (2024).** Ausentismo estudiantil en secundaria: Percepción y dimensiones.
- **Argentinos por la Educación. (2024).** Institutos de formación docente.
- **Argentinos por la Educación. (2024).** Primer informe de monitoreo de planes de alfabetización.
- **Biblioteca Nacional de Maestros. (s. f.).** Organización del trabajo docente en la escuela secundaria.
- **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.
- **Delbosco, P. (s. f.).** Valores y rol docente.
- **Fundación Varkey. (s. f.).** Programa argentino de Liderazgo e Innovación Educativa (PLIE).
- **Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD). (2024).** Datos sobre formación docente y matrícula.
- **Ministerio de Capital Humano. (2024).** Resultados Aprender 2024: Nivel secundario.
- **Narodowski, M. (s. f.).** Futuros sin escuelas.
- **Organización de Estados Iberoamericanos. (s. f.).** Experiencia Eutopía: Tres años transformando escuelas. Eutopía a escala nacional.
- **Pacto Educativo Global. (s. f.).** Vademécum.
- **Pérez Mendoza, V. (s. f.).** Educación del carácter.
- **Teacher Task Force. (2020).** Las carreras docentes en América Latina: La acción meritocrática para el desarrollo profesional.
- **Universidad Javeriana. (s. f.).** ¿El “adoctrinamiento” como problema educativo? Escuela secundaria y nuevas derechas en Argentina.
- **Riobó, S.E. - Guzmán Moviglia, J. (2025).** “Manifiesto para el Bien Común”. Buenos Aires.

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 Cuao Burgos, Pablo Davoli, Santiago Del Sel, Andrés Di Pelino, Luis Fortino, Fernando Giliberti, Patricio Giusto, Leonardo Hekimian, Perla Heredia, Martín Iglesias, Clarisa Ignes, 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.

AGRADECIMIENTO



Hanns
Seidel
Stiftung

Agradecemos muy especialmente la colaboración de la Fundación Hanns Seidel Argentina, y del Centro Nacional de Oración (CON) en la realización de las mesas de expertos.





FAROPAÍS