

COMPENDIO POR EJE

Desarrollo humano

SERIE PROYECTO PAÍS 2025

DOCUMENTOS INCLUIDOS

-
- | | |
|----|---|
| 04 | Más allá del ingreso: Una estrategia federal para la superación de la pobreza estructural |
| 08 | Emergencia en la niñez y adolescencia: Del Patronato a la protección integral real |
| 14 | Trabajo y Economía Social: De la asistencia a la autonomía |
| 19 | Institucionalidad y Financiamiento del 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.

EJE DESARROLLO HUMANO

DOCUMENTO 04

SERIE PROYECTO PAÍS 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.



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.

EJE DESARROLLO HUMANO

DOCUMENTO 08

SERIE PROYECTO PAÍS 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.

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.

EJE DESARROLLO HUMANO

DOCUMENTO 14

SERIE PROYECTO PAÍS 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.



Institucionalidad y Financiamiento del Desarrollo Humano

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

EJE DESARROLLO HUMANO

DOCUMENTO 19

SERIE PROYECTO PAÍS 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.

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 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.





FAROPAÍS