



COMPENDIO POR EJE

Educación

SERIE PROYECTO PAÍS 2025

DOCUMENTOS INCLUIDOS

-
- | | |
|----|---|
| 05 | Sistema Educativo Argentino |
| 11 | Calidad educativa, innovación y formación docente |
| 16 | Financiar la semilla del Bien Común |
-





Sistema Educativo Argentino

Diagnóstico y lineamientos estratégicos.

EJE EDUCACIÓN

DOCUMENTO 05

SERIE PROYECTO PAÍS 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.



Calidad educativa, innovación y formación docente

Hacia un Humanismo Pedagógico en el Siglo XXI.

EJE EDUCACIÓN

DOCUMENTO 11

SERIE PROYECTO PAÍS 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
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 profesados, 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 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.

Financiar la semilla del Bien Común

Hacia una transformación sistémica y humana del
presupuesto educativo argentino.

EJE EDUCACIÓN

DOCUMENTO 16

SERIE PROYECTO PAÍS 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.

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.

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