



asociación cristiana de  
dirigentes de empresa

Construyamos  
**un mañana mejor.**

**XIV Encuentro Anual ACDE**

“ARGENTINA: NUESTROS  
DESAFÍOS PARA UN  
PROGRESO SOSTENIBLE”

Jueves 23 de junio de 2011 - Marriott Plaza Hotel Buenos Aires

No tenemos instituciones apropiadas para que la sociedad prospere de forma estable y pacífica. ¡Nunca las tuvimos!

ACDE

SERGIO BERENSZTEIN

23 de junio 2011

- **La falta de calidad institucional es una cuestión histórica**
- **Calidad institucional: el diagnóstico**
- **¿Qué hacer?**

La falta de calidad institucional es una cuestión histórica

- La calidad institucional está relacionada con el término *governance*, que refiere al *ejercicio de la autoridad* económica, política y administrativa en el manejo de los asuntos de un país, incluyendo los mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales los ciudadanos y los distintos grupos que conforman la sociedad articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen con sus obligaciones y resuelven sus controversias (PNUD, 2009).
- La calidad de las instituciones se vincula por un lado a la *capacidad de respuesta* que tienen éstas ante las demandas de la ciudadanía y, por otro lado, al *funcionamiento del entramado institucional* que legitima cómo se hace la política.

# Radiografía del sistema político argentino

## **Frenos y contrapesos**

La separación de poderes no funciona adecuadamente.

## **Fragilidad estatal**

Dificultades para proveer bienes públicos

## **Hiperpresidencialismo**

## **Falta de idoneidad y preparación**

en áreas claves de la gerencia público.  
Nepotismo.

## **Federalismo débil**

Frágil autonomía, sometimiento de las élites

## **Liderazgos locales,**

públicos y privados con potencial y dinamismo, pero sin escala

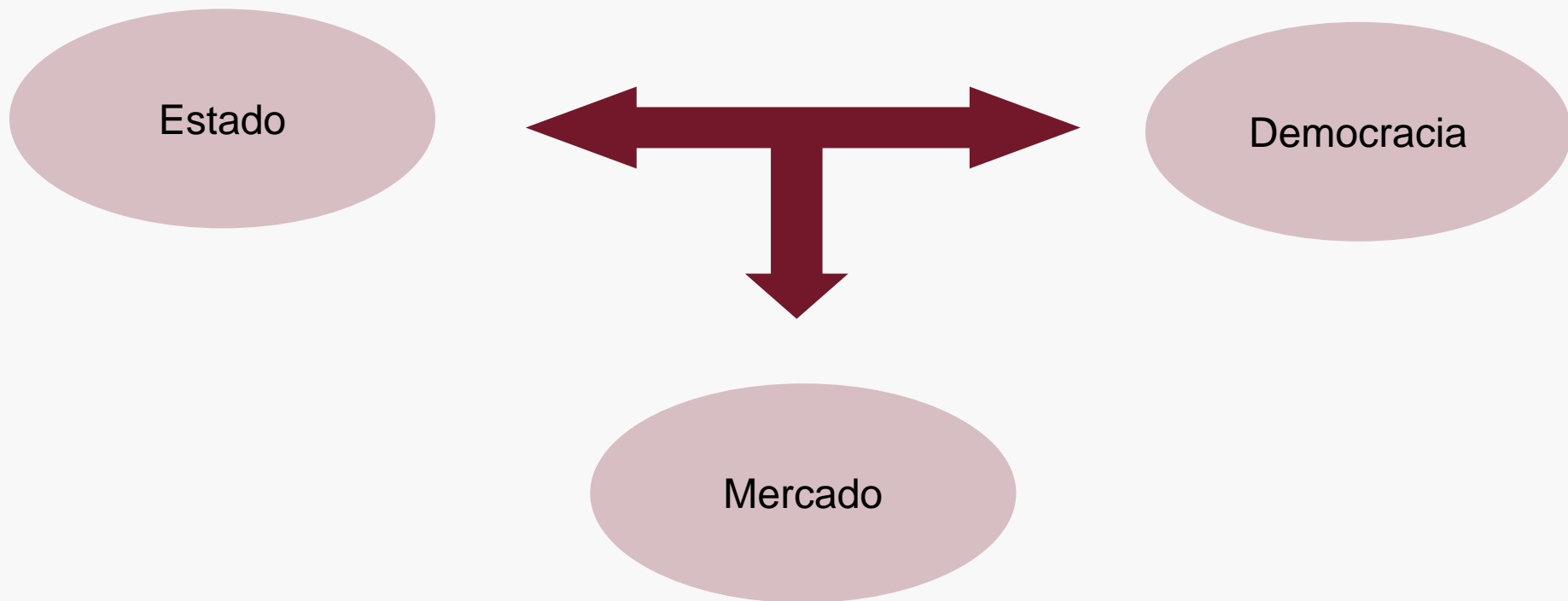
## **Sociedad Civil**

Con escaso financiamiento del sector privado, fácilmente cooptable

## **¿Dominio del PJ?**

**El problema es la vocación hegemónica**

# Los tres pilares del desarrollo democrático, equitativo y sustentable



# Hiperpresidencialismo, estatismo e inestabilidad

## Hiperpresidencialismo

- Funcionamiento binario en relación al ciclo económico
- Juego de suma cero: todos compiten por el poder presidencial
- Comportamientos no cooperativos

## Estatismo

- Incentivos a desarrollar estrategias de extracción de rentas, subsidios, etc.
- Proteccionismo, clientelismo y corrupción
- Ausencia de criterios racionales y modernos en el diseño y la administración de políticas públicas
- Creación de círculos viciosos (marcos regulatorios, jurisprudencia, comportamientos racionales y culturas políticas):  
**ESCLEROTIZACION**

## Inestabilidad

- Horizontes temporales muy cortos
- Las crisis como normalidad
- Racionalidad individual, irracionalidad colectiva

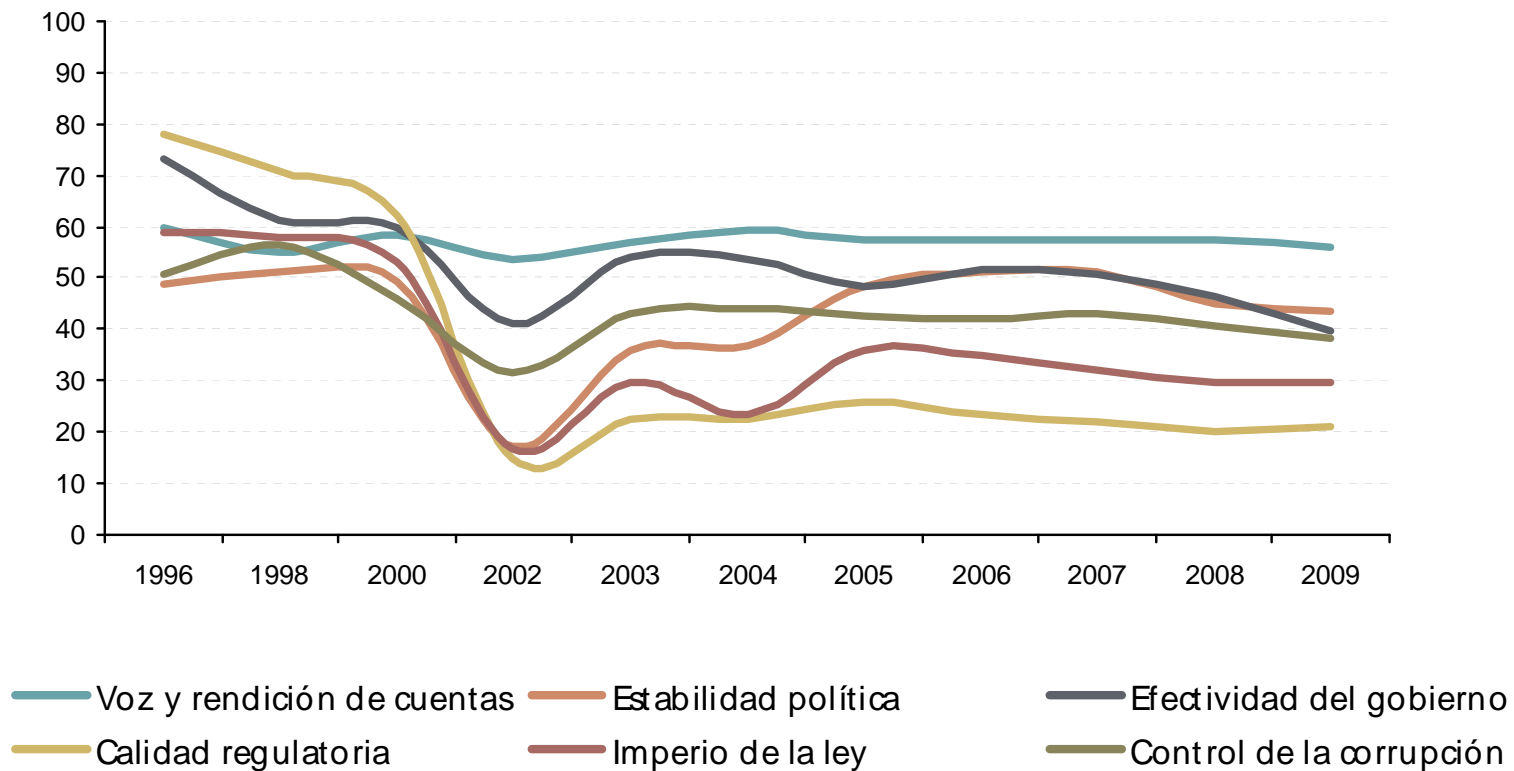


## Tendencias que configuran el funcionamiento político

- **Caudillismo, poder basado en el territorio**
- **Capitalismo de amigos, cleptocracias**
- **Crisis de los partidos políticos y licuación de las identidades**
- **Fraccionalismo y faccionalismo**
- **Equilibrios parciales, temporales, gracias a la hiper concentración del poder**
- **Ingobernabilidad**

## Calidad institucional: el diagnóstico

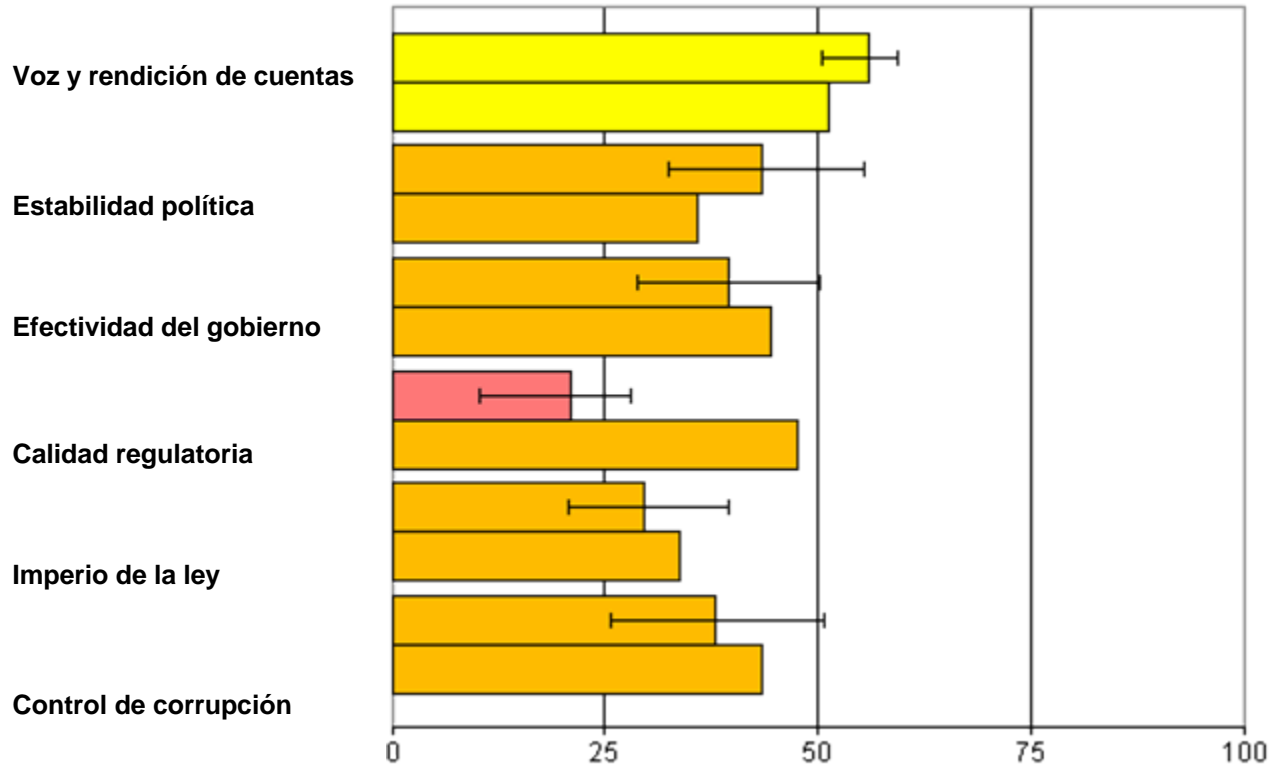
# Argentina: Evolución de los indicadores de Gobernabilidad



Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: *Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009*, World Bank 2010

# Indicadores de Gobernabilidad 2009

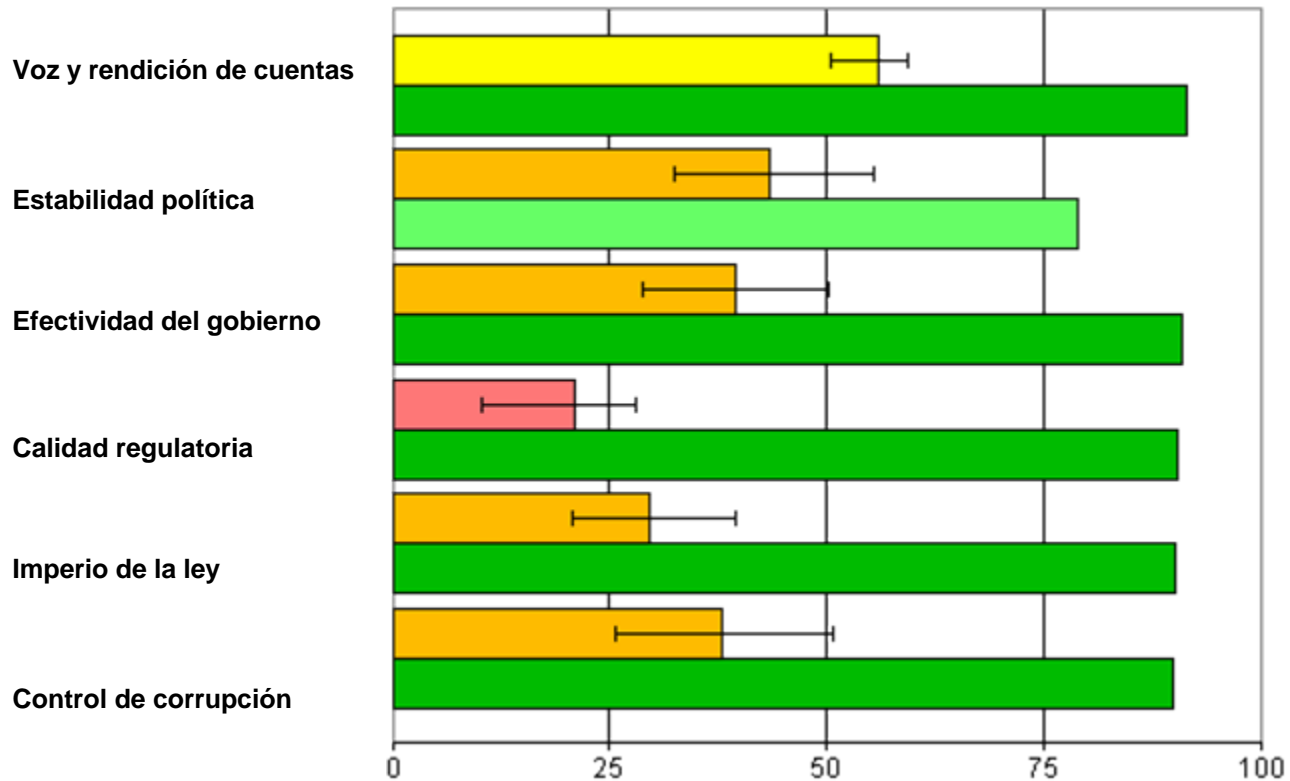
## Argentina vs. América Latina



Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009, World Bank 2010

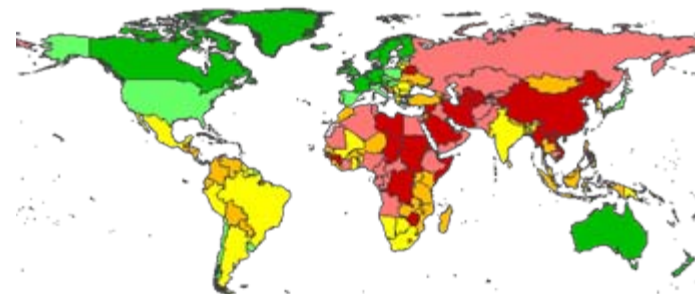
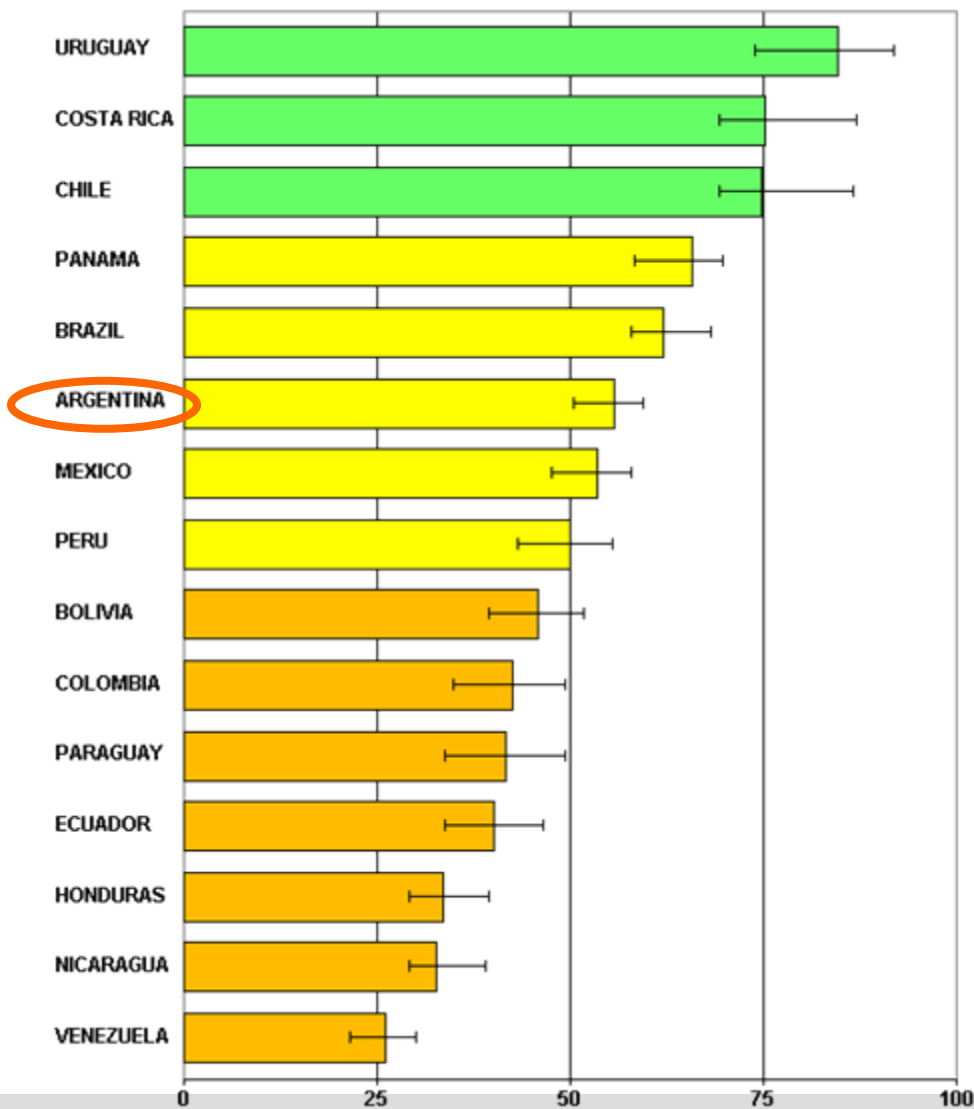
# Indicadores de Gobernabilidad 2009

## Argentina vs. OECD



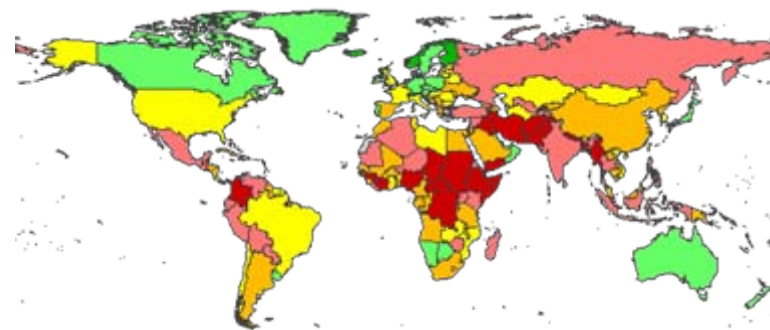
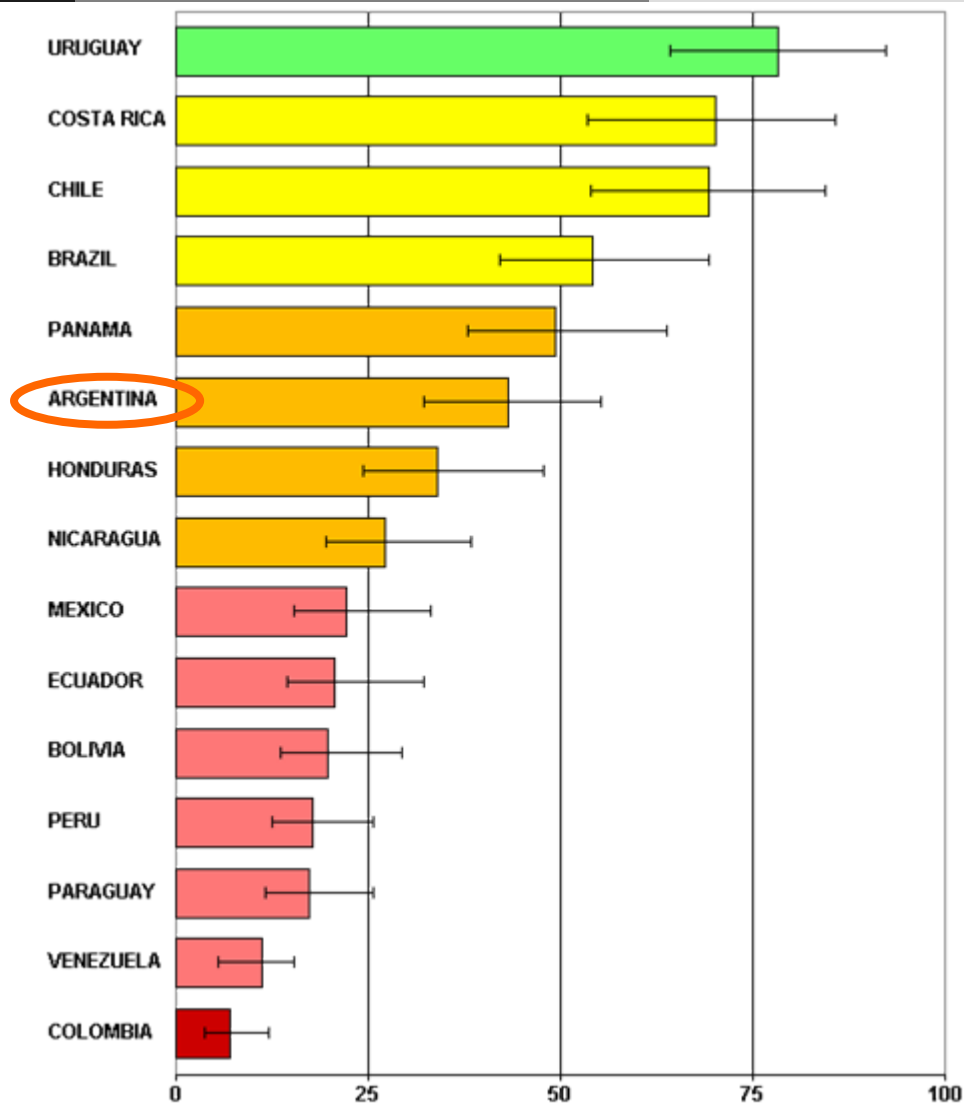
Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009, World Bank 2010

# Voz y rendición de cuentas



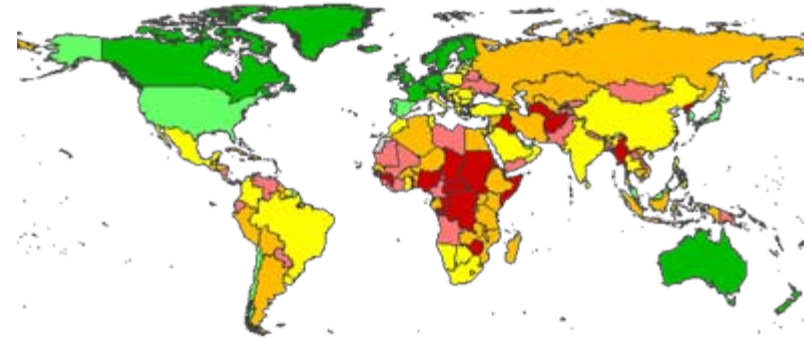
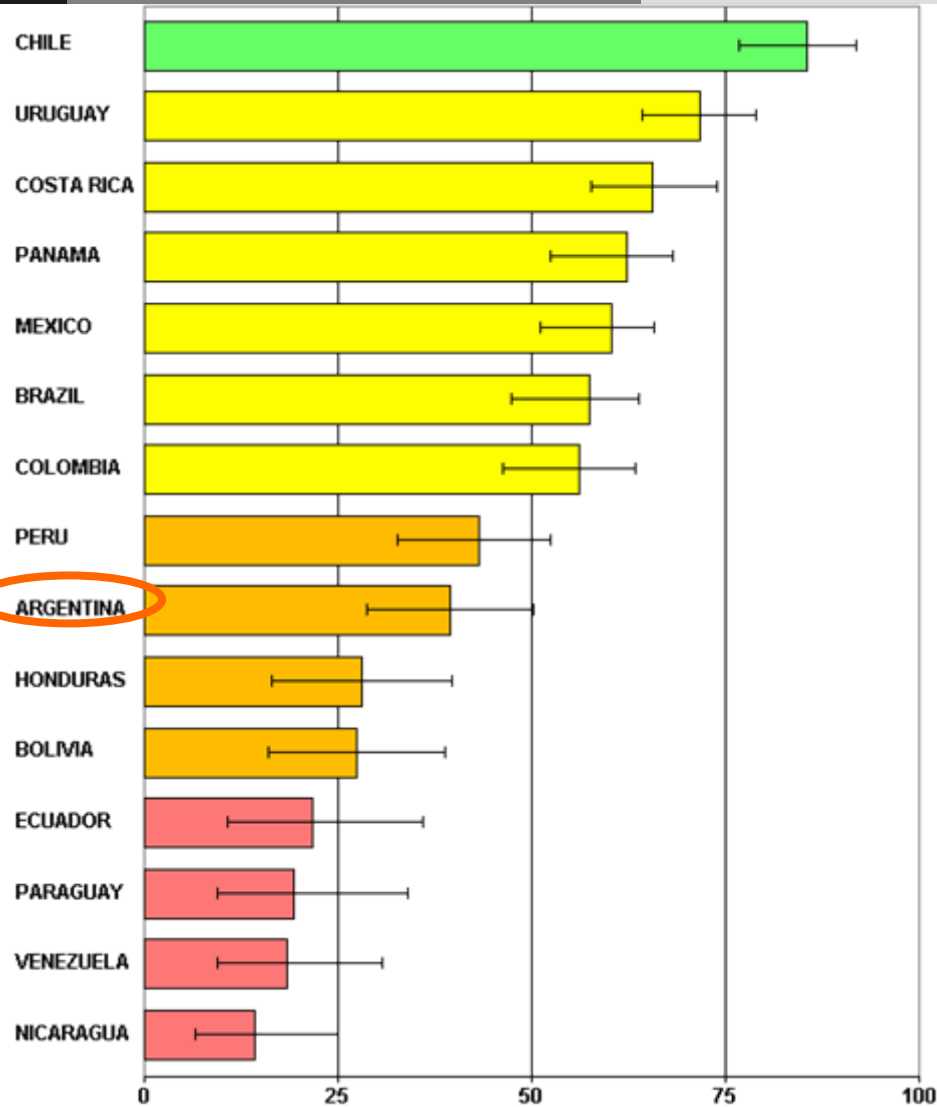
Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009, World Bank 2010

# Estabilidad política



Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009, World Bank 2010

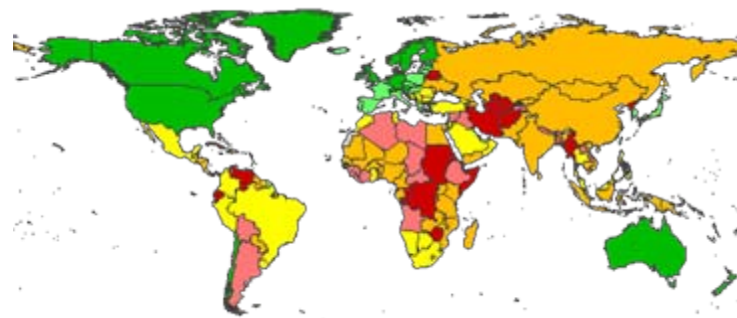
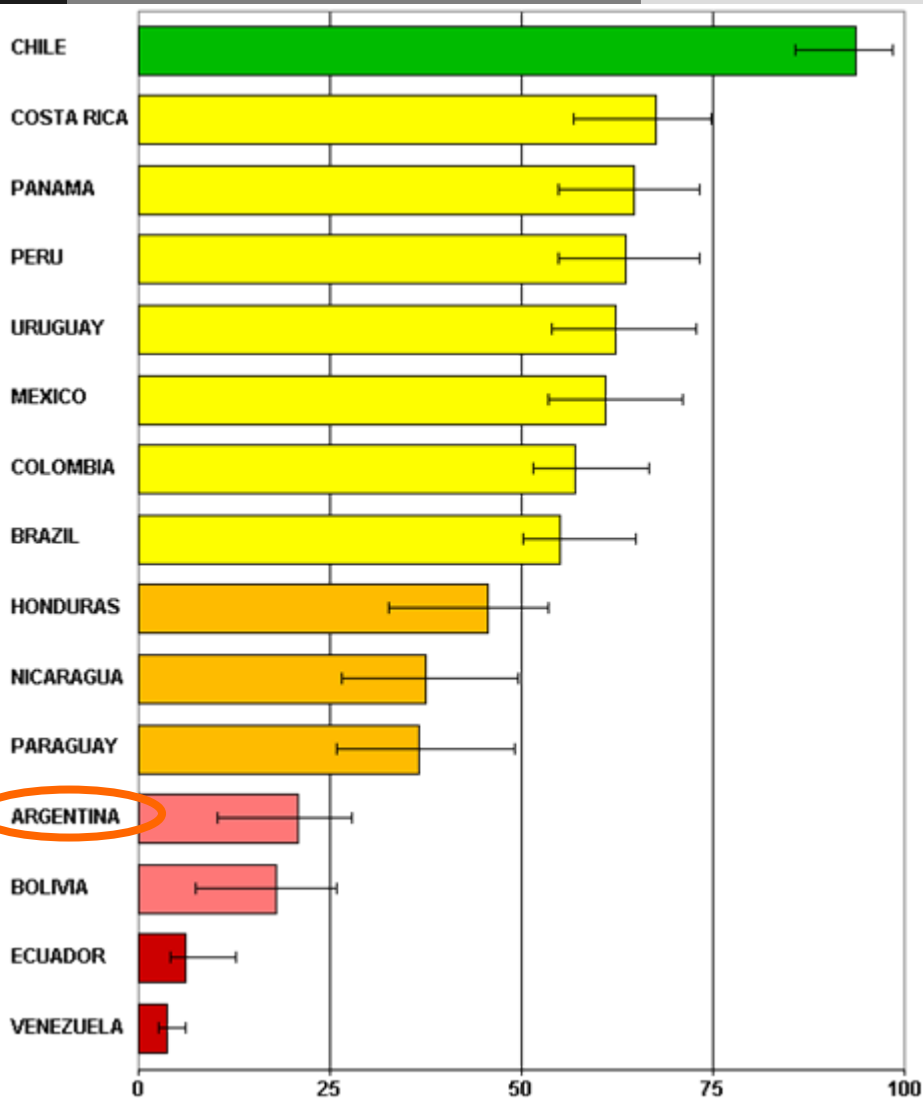
# Efectividad del gobierno



Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009, World Bank 2010

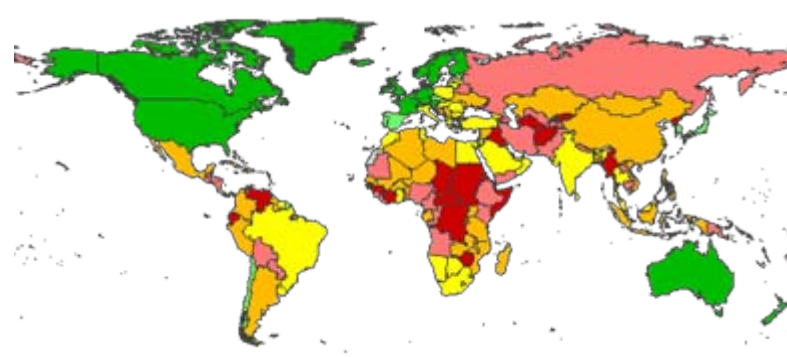
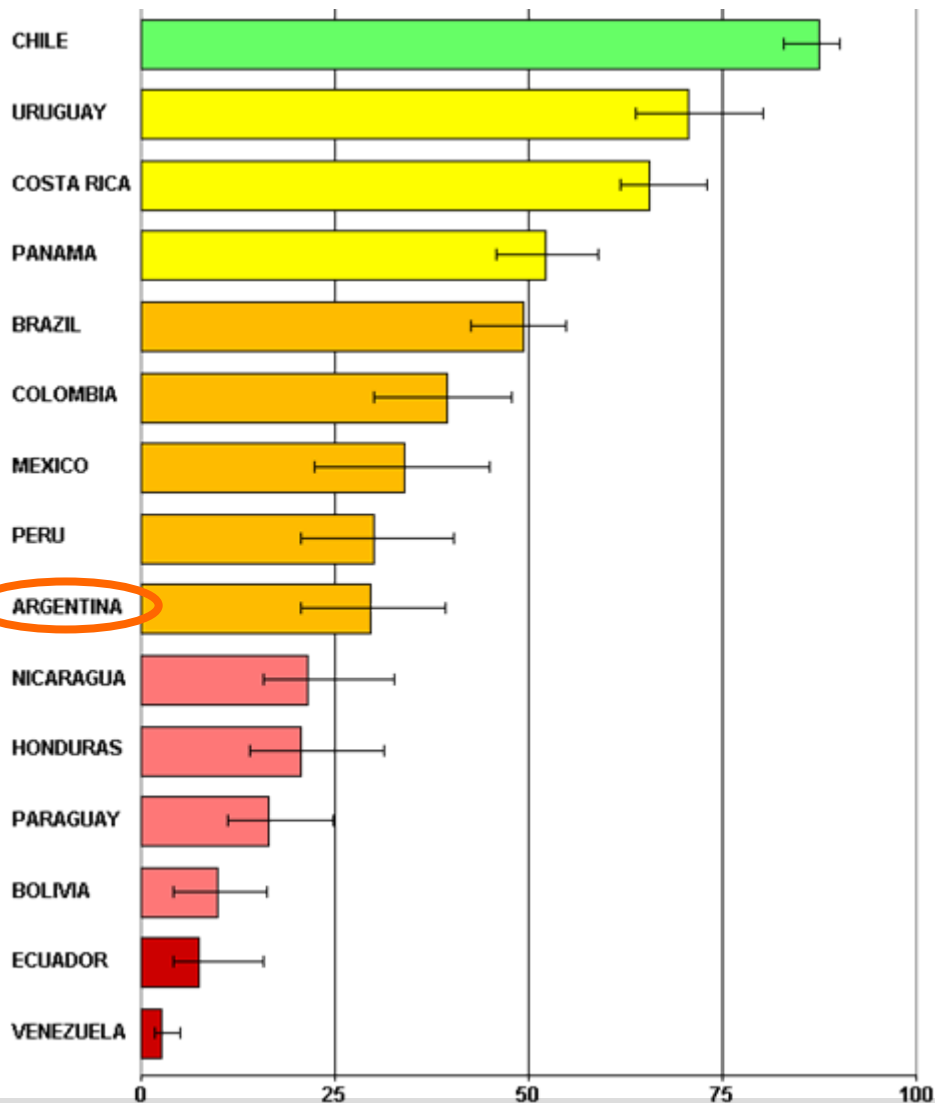


# Calidad regulatoria



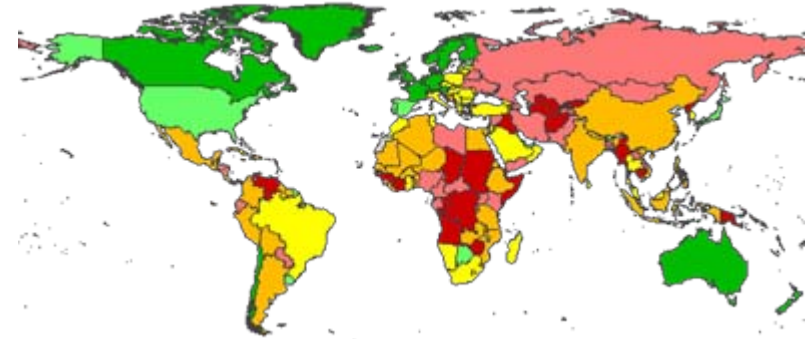
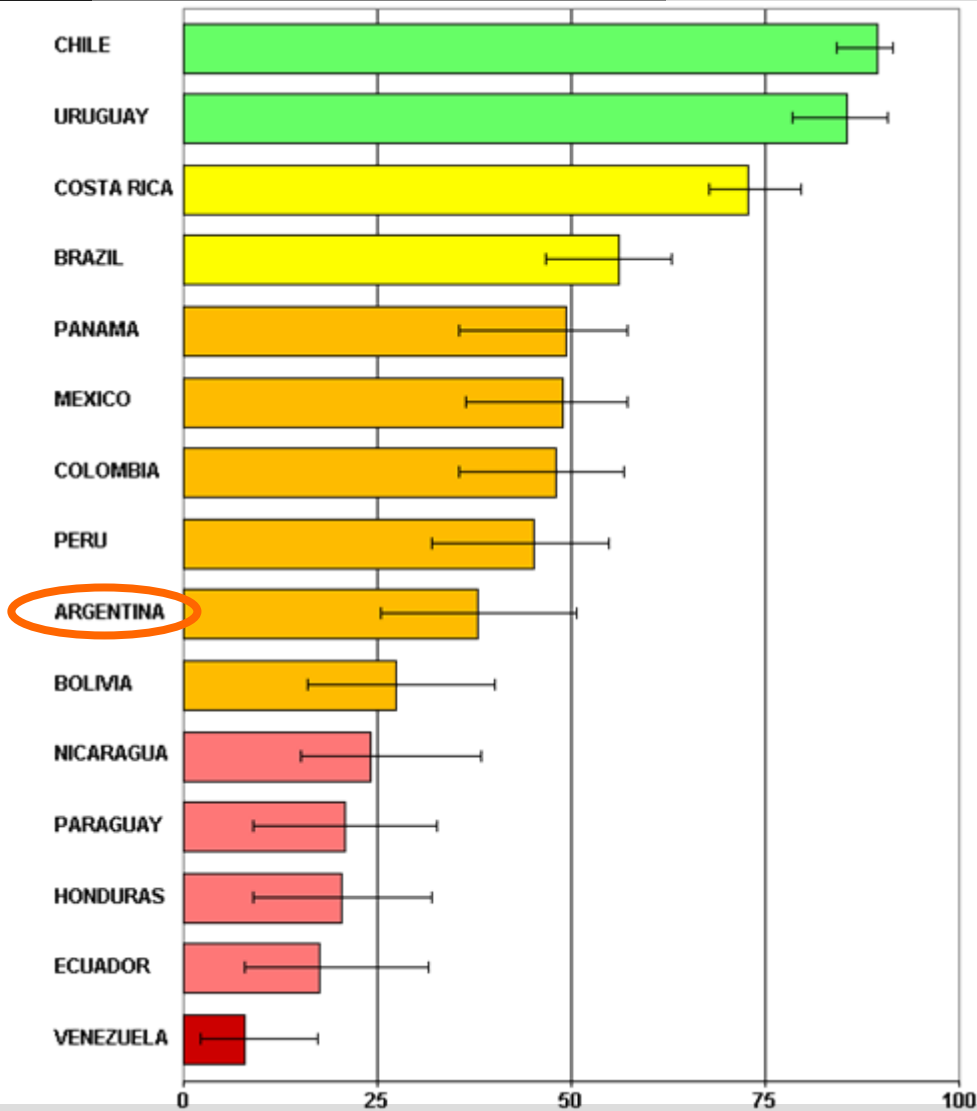
Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009, World Bank 2010

# Imperio de la ley



Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: *Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009*, World Bank 2010

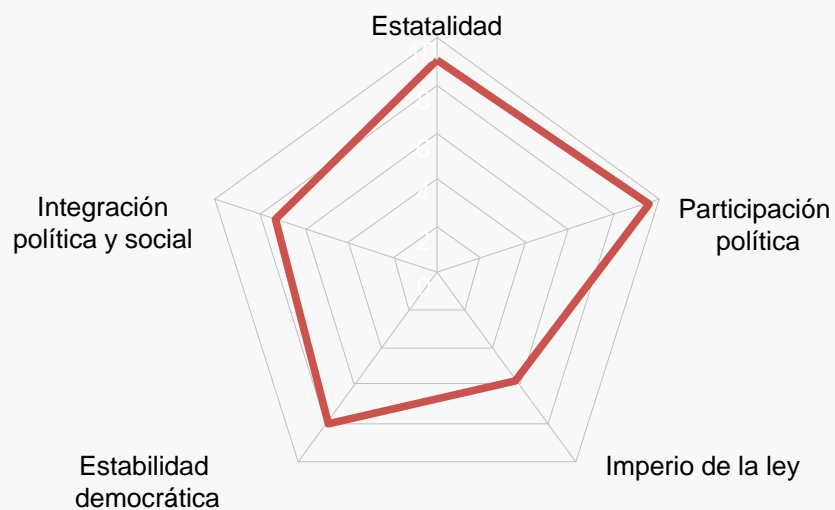
# Control de la corrupción



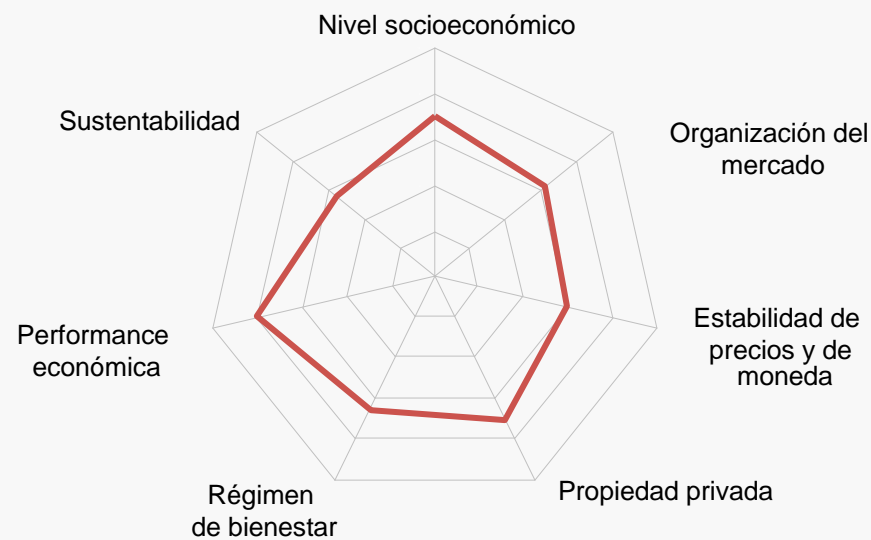
Fuente: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2010: Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2009, World Bank 2010

# Status democrático y de mercado: Argentina

## Índice de status democrático



## Índice de status de mercado



— Argentina

Nota: A mayor cercanía al eje, menor el índice obtenido

Fuente: Bertelsmann Stiftung 2010

# Índice de management estatal



Nota: A mayor cercanía al eje, menor el índice obtenido

Fuente: Bertelsmann Stiftung 2010

¿Qué hacer?

## Principales conceptos

1. **No son las personas, son las reglas del juego** las que impiden el surgimiento de líderes democráticos. En particular, por los incentivos perversos que establecen el presidencialismo, la anomia boba y la dinámica de crisis económica permanente;
2. **La política pública es fruto de la oferta y la demanda**, de la interacción estratégica y la competencia dinámica entre actores económicos, políticos y sociales. Ante la ausencia de participación e involucramiento, el juego es dominado por oligarquías que ocupan los espacios públicos claves.
3. **La incapacidad del Estado es un recurso político** que limita la democracia, el crecimiento equitativo y sustentable y la aplicación de políticas universales, pues requiere de clientelismo, corrupción y otras estrategias rentísticas para alimentar los mecanismos de reproducción oligárquica que controlan las principales agencias.
4. **La construcción de instituciones estatales requiere un esfuerzo de inversión e innovación continua** en procesos, tecnología, recursos humanos y comunicación.
5. **Esto supone la existencia de coaliciones amplias y plurales**, que incluyan pero no se reduzcan a actores políticos y estatales – otros actores dinámicos deben constantemente involucrarse, participar, monitorear, controlar e influir en la agenda de fortalecimiento institucional.

## Un desafío generacional

- Plan estratégico de desarrollo democrático, equitativo y sustentable:
  - para el 2020 podemos sentar las bases institucionales;
  - para el 2030 podemos reducir drásticamente la pobreza y convertirnos en uno de los casos más exitosos de los países emergentes.
  - para el 2040 podemos volver a integrar el pelotón de países más desarrollados (aunque en el segmento inferior).
- Los cambios institucionales deben ser en tres áreas: ESTADO, DEMOCRACIA Y MERCADO
- Los líderes tienen una responsabilidad especial para lograr la masa crítica y la legitimidad que requiere este esfuerzo.
- Es fundamental tener la capacidad de comunicar efectivamente los objetivos, los instrumentos y el desarrollo de los procesos de transformación.



## Los primeros pasos

- Mayor cooperación público privada, sobre todo a nivel local y provincial, pero también incluso a nivel nacional.
- Apoyar, financiar y fortalecer a las organizaciones independientes, autónomas de la sociedad civil, sobre todo las que realizan esfuerzos replicables y sustentables temporal y financieramente.
- Financiar la formación de capital humano en áreas claves en las que no existe la masa crítica mínima de recursos (ejemplo: seguridad, gerenciamiento de la educación y la salud)
- Promover la meritocracia y premiar los esfuerzos individuales y colectivos, tanto en la política como en la sociedad civil.
- Fomentar el involucramiento efectivo de líderes del sector privado en el debate público y en la participación en la gestión para que se establezca una *puerta giratoria* enriquezca a los actores y derribe los prejuicios y las desconfianzas entre las partes.
- Innovar desde las/dentro de empresas para desarrollar esfuerzos de inclusión social e igualdad de oportunidades.

¡Muchas gracias!

[www.poliarquia.com](http://www.poliarquia.com)

*Reservados todos los derechos, prohibida la reproducción total o parcial de contenidos de esta presentación por cualquier medio o procedimiento y con cualquier destino, sin previa autorización escrita de Poliarquía Consultores.*