
PARAGUAY

En busca de una economía que trascienda las ventajas espurias

Serie: Los desafíos de la
transformación productiva
en América Latina



Contenido

Historia económica

Siglo XXI: perfil económico productivo

Exportación, reexportación y cesión energética

Algunos indicadores

Composición de la matriz energética

Aceleración de los impactos ambientales

Tres dimensiones para la transformación productiva

Políticas públicas para el desarrollo

Historia económica

Desde su independencia de España, en 1811, la República del Paraguay sufrió tres grandes guerras que marcan el comienzo y el fin de periodos históricos perfilados por visiones sobre la concepción del Estado y la organización social y económica del país.

GUERRAS Y SUS CONSECUENCIAS

Guerra de la Triple Alianza	Guerra del Chaco	Guerra Civil
(1865-1870)	(1932-1935)	(1947)
vs. Argentina, Brasil y Uruguay. La pierde Paraguay.	vs. Bolivia. La gana Paraguay.	La vuelta de los excombatientes de la Guerra del Chaco inicia un periodo de inestabilidad política.
CONSECUENCIAS <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida territorial de alrededor de 160,000 km². • Población reducida en por lo menos un tercio, que queda dispersa. • Estado endeudado. 	CONSECUENCIAS <ul style="list-style-type: none"> • Asegura a Paraguay el control de una inmensa área con vastos recursos naturales. • Desvío de recursos productivos hacia necesidades bélicas. • Crisis económica. 	CONSECUENCIAS <ul style="list-style-type: none"> • Surge la supremacía del Partido Colorado (conservador) que desemboca, diez años después de luchas internas, en la larga dictadura de Alfredo Stroessner (1954-1989).

Un camino abierto a la exportación

Aunque la falta de estudios sistemáticos dificulta el análisis económico pormenorizado de las primeras décadas del país independiente, se sabe que, **desde la independencia hasta la Guerra de la Triple Alianza, la estructura productiva se caracterizó por la autarquía y un comercio típico de economía de enclave.**

Durante esos años, **tanto los esfuerzos manufactureros e industriales para el desarrollo, como el comercio de ciertos productos para la exportación** vía Buenos Aires, **fueron los ejes de la economía.**

Desde tiempos coloniales, **la salida hacia Argentina y el sistema fluvial del Plata habían sido el principal acceso de Paraguay** hacia el resto del mundo.

Después de la Guerra de la Triple Alianza, **la década de 1870 vio el surgimiento de un modelo de crecimiento land-surplus, volcado en las exportaciones** hacia el mercado mundial.

Para desarrollar este modelo, **el gobierno se enfocó en la atracción de empresas extranjeras para actividades de exportación, lo que dio lugar a una economía de grandes enclaves productivos.** Fue así como **los capitales extranjeros** —sobre todo empresas anglo-argentinas— **impulsaron las exportaciones de materias primas** hacia los mercados mundiales, especialmente en la industria forestal.

El Gran Retardo (1940-1972)

Este periodo, cuyo inicio se identifica en 1940, se profundizó al término de la Guerra Civil de 1947. **Durante esta etapa, la actividad económica se ralentizó; los objetivos de desarrollo se realinearon al pasar de la explotación forestal hacia la agricultura, y Paraguay estrechó su relación con Brasil** como socio económico alternativo.

Sin duda, **el mayor impacto socioeconómico fue el generado por una cuantiosa emigración hacia Argentina.**

Nuevos horizontes

Es incuestionable que, **a partir de la década de 1970**, la ampliación de la frontera agrícola contribuyó a promover una creciente generación de divisas. En esa época, **el país no implementó formalmente un modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Lo que hizo fue crecer con base en la agroexportación.**

El Estado consiguió mantener un relativo equilibrio macroeconómico, aunque **cumplía un rol menor en la dirección del desarrollo** económico. **Esto derivó en una economía impulsada por agentes privados**, con sus propias agendas e intereses, **que terminó por dar forma a un esquema de crecimiento inorgánico.**

Las empresas que creó el Estado en sectores económicos estratégicos **fueron corrompidas por el sistema clientelar** fomentado por la larga dictadura stronista.

Entre 1973 y 1989, el país vivió bajo los efectos del "shock exógeno" de Itaipú, un **periodo de gran crecimiento económico derivado de la construcción de las centrales hidroeléctricas** de Itaipú, y posteriormente de Yacyretá, **financiadas a partir de garantías de los gobiernos brasileño y argentino**, respectivamente.

Al terminar la construcción de las centrales, **la generación de energía hidroeléctrica pasó a ser una importante fuente de divisas** para Paraguay, a través de los *royalties* pagados por estos dos países.

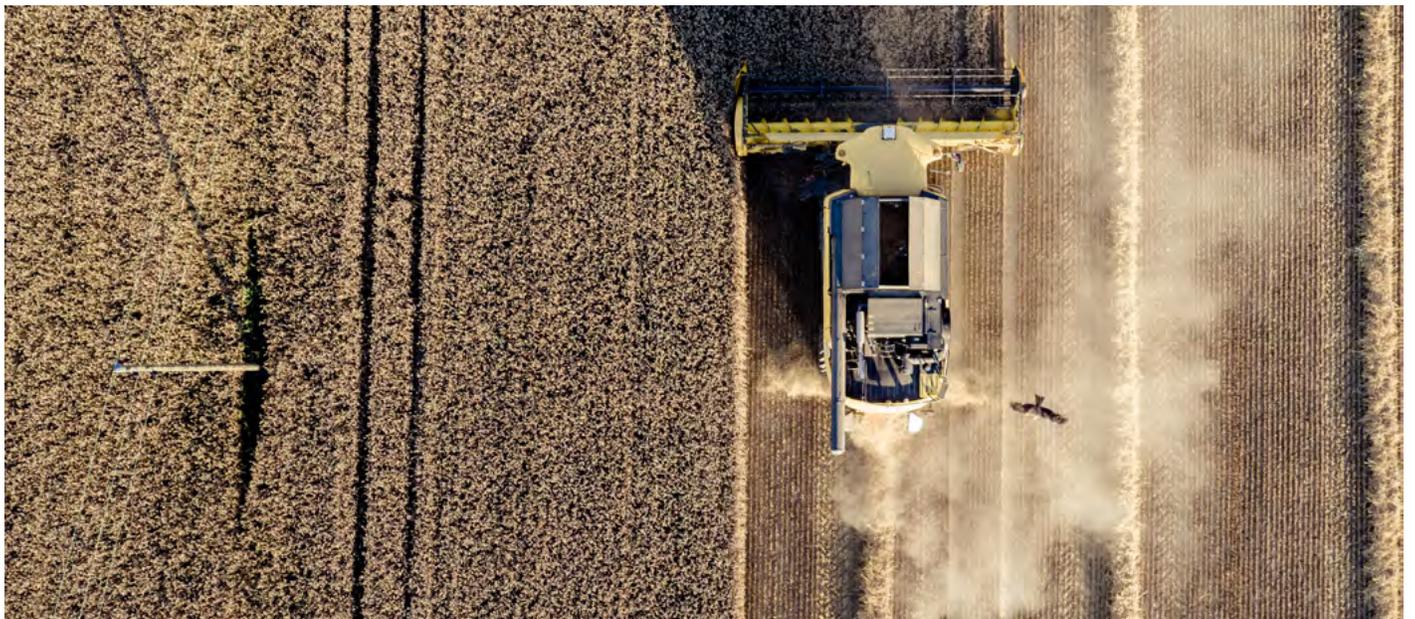
A pesar de ello, en la **década de 1980** el país ingresó en un **periodo de recesión y estancamiento**, una de las principales causas del agotamiento del régimen stronista y **la instauración del régimen democrático en 1989**. La llegada de la democracia **condujo a la necesidad de apuntalar la nueva administración central y modernizar el Estado.**

En busca de ampliar sus exportaciones y mejorar la atracción de inversión extranjera directa, **Paraguay se integró al bloque regional del Mercosur. No obstante, este periodo estuvo marcado por la inestabilidad económica y la falta de un patrón de desarrollo.**

A la par del estancamiento económico, en este tiempo (1990 a 2003) **se presentaron una creciente exclusión social y altos niveles de inseguridad** ciudadana.

A partir de 2003, el stock de recursos naturales y el dividendo demográfico, sumado a una mayor demanda mundial, **generaron las condiciones para el periodo de crecimiento acelerado más largo** de la historia reciente del país.

Así es como **se reforzó una economía basada en la extracción y exportación de recursos naturales**, inestable en su crecimiento, aunque relativamente firme en términos macroeconómicos: **una economía abierta pero con escasa productividad, poca presencia del Estado y altos niveles de pobreza y desigualdad.**



Siglo XXI: perfil económico productivo

A partir de 2003, Paraguay ha estado **cada vez más conectado a la economía mundial gracias a su producción agropecuaria, y ha aprovechado en gran medida el superciclo de los *commodities* internacionales**. No es para menos, considerando que entre 2001 y 2010 se triplicaron los precios de la soja y el aceite de soja, y se duplicó el de la carne vacuna.

El bono demográfico es otro de los factores que explican el crecimiento económico de los últimos años: en 2018, el 29.2% de la población era menor de 15 años, y la población adolescente y juvenil (entre 15 y 29 años de edad) representaba aproximadamente el 27.79% de la población total.

De acuerdo con el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el bono demográfico **seguirá ejerciendo**

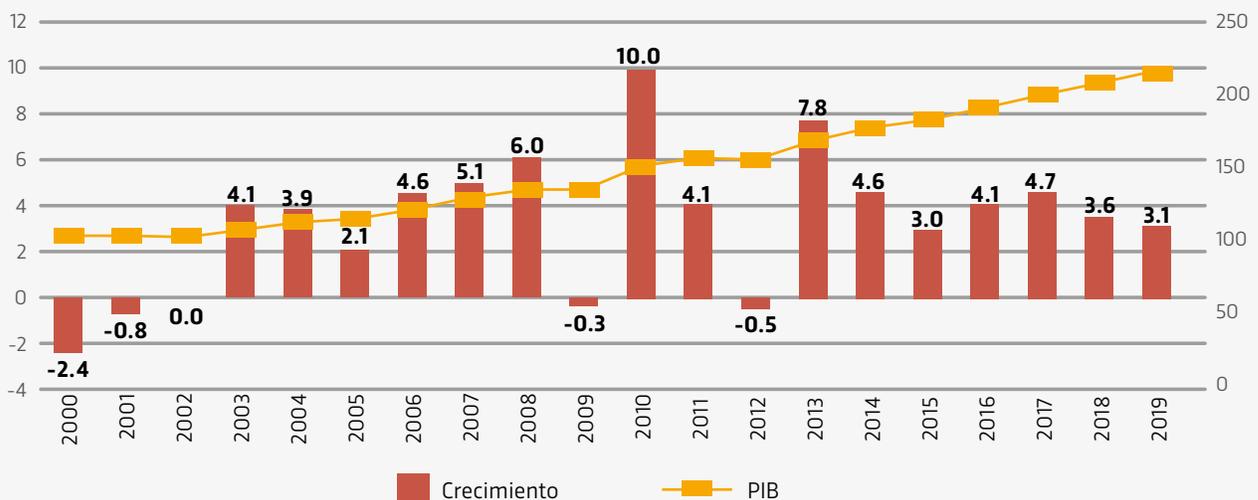
un efecto positivo en el dinamismo económico del país hasta al menos 2050.

El principal motor del crecimiento económico ha sido la iniciativa privada, lo que ha repercutido en el tipo de progresión, ya que **las cuestiones de sostenibilidad social y ambiental de los emprendimientos quedan sujetas a la voluntad privada individual, más que a una definición colectiva** desde el Estado.

Una muestra más de la poca presencia del **Estado es que no ha sido capaz de tener una gran captación fiscal del crecimiento**. La reforma tributaria de 2004 elevó levemente la presión impositiva, pero todavía está muy por debajo de los niveles necesarios para un adecuado fortalecimiento estatal, y ciertamente **lejos del promedio de América Latina**.

CRECIMIENTO ECONÓMICO Y PIB DEL PARAGUAY, 2000-2019

(en cambio porcentual y miles de millones de guaraníes (Gs) constantes)



Nota: el dato de 2018 es preliminar y está sujeto a revisión. El dato de 2019 es una proyección del Banco Central de Paraguay (BCP).

Fuente: Elaboración propia del autor del estudio con base en datos del BCP.

Sectores económicos y empleo

En los sectores económicos agregados, durante el periodo 2000-2019, **las tendencias muestran un ligero declive en la participación del sector secundario y un aumento del sector primario y el de servicios.**

SECTORES ECONÓMICOS AGREGADOS: PARTICIPACIÓN EN EL PIB (porcentajes)

Sector/Periodo	2000-2004	2005-2009	2011-2014	2015-2019
Sector Primario	9.99	10.93	12.58	12.34
Sector Secundario	41.04	38.27	36.11	36.53
Sector Servicios	48.96	50.79	51.31	51.14

Nota: El período 2015-2019 utiliza un dato preliminar para 2018 y una proyección para 2019.

Fuente: Elaboración propia del autor del estudio con base en datos del BCP.

Al mirar los sectores económicos de forma desagregada, **se hace evidente el crecimiento del sector agropecuario** en más de 2.5% entre 2000 y 2019. Durante el mismo periodo, **el sector secundario** (que en el caso paraguayo comprende las manufacturas, el sector de electricidad y del agua, y la construcción) **redujo su aportación al PIB** en alrededor de 4 puntos porcentuales

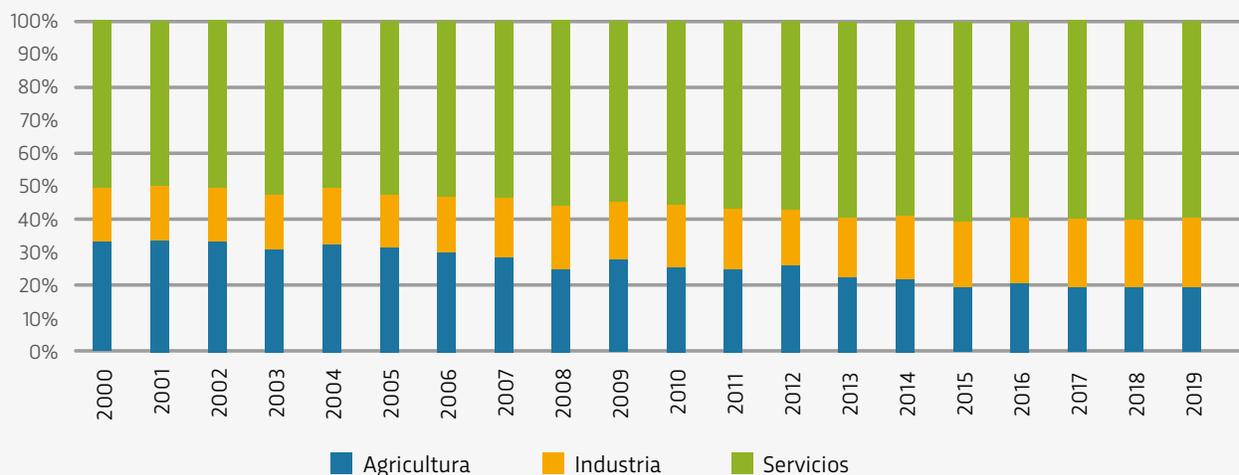
El sector servicios ha visto crecer las telecomunicaciones y la intermediación financiera.

En cuanto al **crecimiento del empleo** durante el periodo 2000-2019, puede verse que **los trabajos en el sector servicios casi se duplicaron, al igual que el empleo industrial, en detrimento del sector agrícola.**

Desde principios de siglo, **la mayor parte de la fuerza laboral incorporada al mercado fue absorbida por el sector servicios.** Hoy lo hace en especial en los subsectores de restaurantes y hoteles, construcción y comercio.

EMPLEO SEGÚN SECTOR ECONÓMICO AGREGADO, 2000-2019

(en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia del autor del estudio con base en datos estimados por la OIT.

Resulta **paradójico** que, **a pesar del boom económico agropecuario en estos años, el empleo en dicho sector haya disminuido**, tanto en participación como en cantidad bruta de puestos de trabajo. La **explicación** se debe en buena parte al **crecimiento de la agroexportación, intensiva en capital y tecnología, pero no en fuerza de trabajo**. La disminución de la oferta de trabajo rural ha promovido la **migración hacia las ciudades**.

Con respecto a la **tasa de informalidad laboral en ocupaciones no agrícolas**, esta fue de **alrededor de 65%**

durante el quinquenio **2013-2018**, afectando más a las mujeres que a los hombres. En **2018, las actividades con alta participación de informalidad fueron construcción, comercio, restaurantes y hoteles**. En las **poblaciones rurales**, la informalidad **afecta principalmente a los jóvenes y a las personas ocupadas con poca o nula instrucción**.

Por otro lado, **han disminuido las tasas de desocupación y subocupación**, aunque de nuevo se presenta una mayor afectación para las mujeres en ambos indicadores.

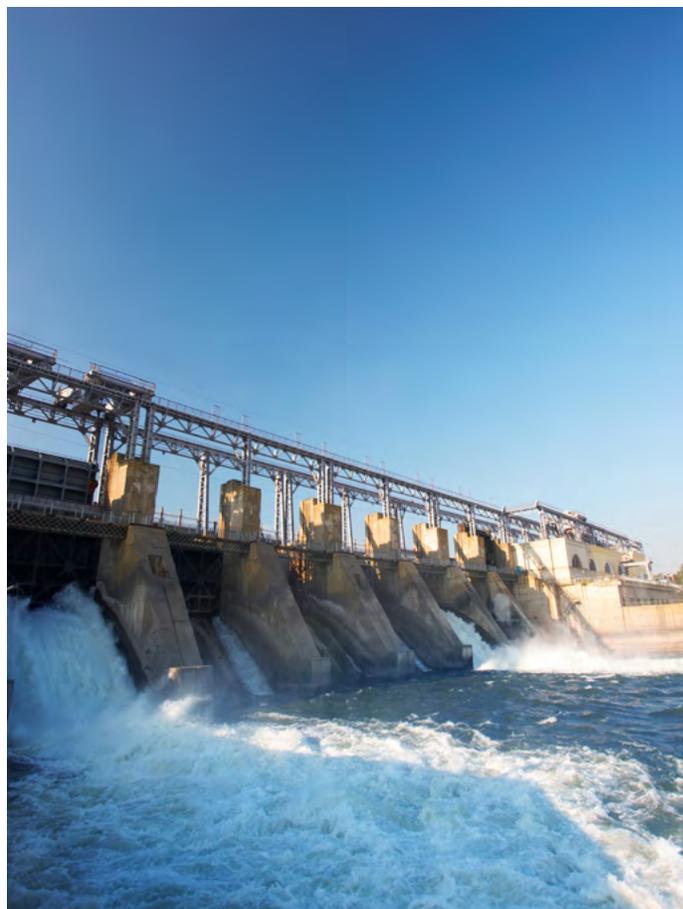
Exportación, reexportación y cesión energética

La **economía nacional está basada en un crecimiento derivado de las exportaciones**, puesto que **el mercado interno es muy pequeño**. Paraguay es un país abierto al comercio, aunque **mantiene lazos estructurales con las economías más protegidas de Brasil y Argentina**, incluso antes de la creación del Mercosur.

Como ya se mencionó, a partir de 2003 Paraguay aprovechó el superciclo de los *commodities* para **aumentar la venta de sus productos agropecuarios en el extranjero**. De 817 millones de dólares en 1994 pasó a exportar 6,934 millones de dólares en 2018: **un aumento de casi 750% en 15 años**.

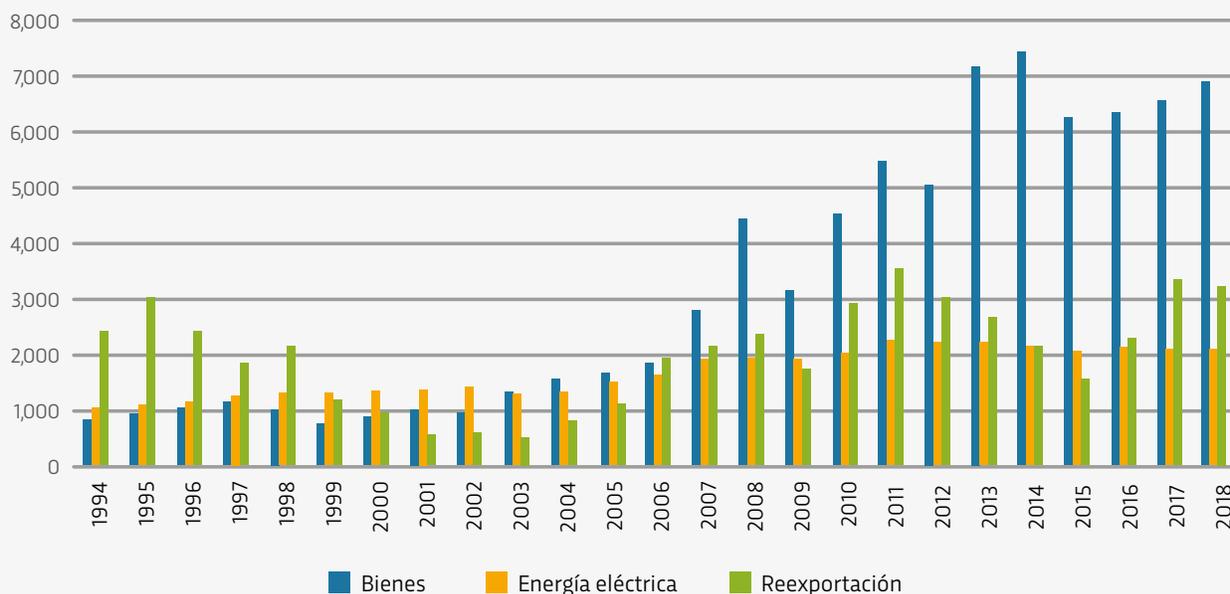
Por su parte, **las reexportaciones se mantuvieron relativamente constantes**. Se trata de bienes suntuarios de consumo final originarios de Asia que son reexportados sin transformación alguna a países vecinos, especialmente Brasil. **En 2018, las reexportaciones representaron alrededor de 47% del total de exportaciones de bienes** de Paraguay.

Con respecto a los **royalties por las cesiones de hidroelectricidad**, estas **crecieron más del 100% en millones de dólares debido a la ampliación de la generación y las renegociaciones de precios** con Argentina y Brasil.



EXPORTACIÓN DE BIENES, REEXPORTACIÓN Y CESIÓN ENERGÉTICA, 1994-2018

(en millones de millones de dólares Free On Board, FOB)



Fuente: Elaboración propia del autor del estudio con base en datos de la BCP.

Papel de las agroexportaciones

Durante estos años de crecimiento acelerado de las exportaciones de bienes se ha registrado la **expansión del complejo de semillas oleaginosas, principalmente de la cadena de soja**, que ha participado fuertemente en la generación de divisas. **En 2018, las semillas oleaginosas y las grasas y aceites vegetales representaron el 53.7% de los bienes exportados.** Otros productos agrícolas de gran evolución exportadora son los cereales y el azúcar.

La **carne vacuna** es el **producto de exportación que ha implicado el cambio más grande de la matriz productiva**, gracias a una mejora de la genética bovina, un mayor cuidado del ganado durante su paso por la cadena productiva y la entrada a mercados internacionales cada vez más exigentes.

Otros productos de exportación

En la exportación de **manufacturas destacan productos como químicos, caucho, plásticos, así como maquinaria y equipos**, principalmente vendidos a mercados sudamericanos. La **exportación de textiles también creció entre 2003 y 2018, debido a los bajos costos locales de producción.** En cambio, **otros sectores presentaron descensos importantes**, entre ellos los productos de madera y de cuero.

Mercados de exportación

Argentina y Brasil siguen estando entre los tres principales mercados de exportación del país. **Otros destinos de exportación de rápido crecimiento son Chile, Rusia e India**, que reciben principalmente carne vacuna.

¿DÓNDE VAN LAS EXPORTACIONES?

(en millones de dólares FOB)

2018



* Se estima que parte de las exportaciones de ciertos productos se mezcla con productos argentinos para su transformación, teniendo como destino la República Popular China, país con el que Paraguay no mantiene relaciones diplomáticas ni comerciales.

Fuente: Elaboración propia de autor del estudio con base en datos de BCP.

Algunos indicadores

A pesar del importante crecimiento económico en los últimos 15 años, **los indicadores de productividad y competitividad, así como los relacionados con encadenamientos y valor agregado de las actividades productivas, han permanecido estables o incluso se han visto en declive.**

Desde su creación, en 2004, **el ranking de competitividad global del Foro Económico Mundial muestra a Paraguay en los últimos puestos.**

Es un hecho que el país no tiene un buen desempeño en los pilares clave para su éxito a largo plazo: **hay pobres**

resultados en infraestructura, salud y educación primaria, educación universitaria y capacitación tecnológica e innovación y sofisticación de negocios, temas que dependen, directa o indirectamente, de la creación de bienes públicos en la que **el Estado tiene fuertes deficiencias de oferta, tanto en calidad como en cobertura.** Sin embargo, **el desempeño del país en ambiente macroeconómico y eficiencia del mercado de bienes es bastante mejor que el de otros países** de la región.

OBSTÁCULOS PARA HACER NEGOCIOS EN PARAGUAY



Acceso al
crédito



Resolución de
procesos
de quiebras



Protección
de inversores
minoritarios



Cumplimiento
de los
contratos



Comercio
transfronterizo



Corrupción *

*La corrupción es un obstáculo clave para la inversión y el crecimiento. Paraguay se ubica entre los 50 países percibidos como más corruptos, de acuerdo con Transparencia Internacional.



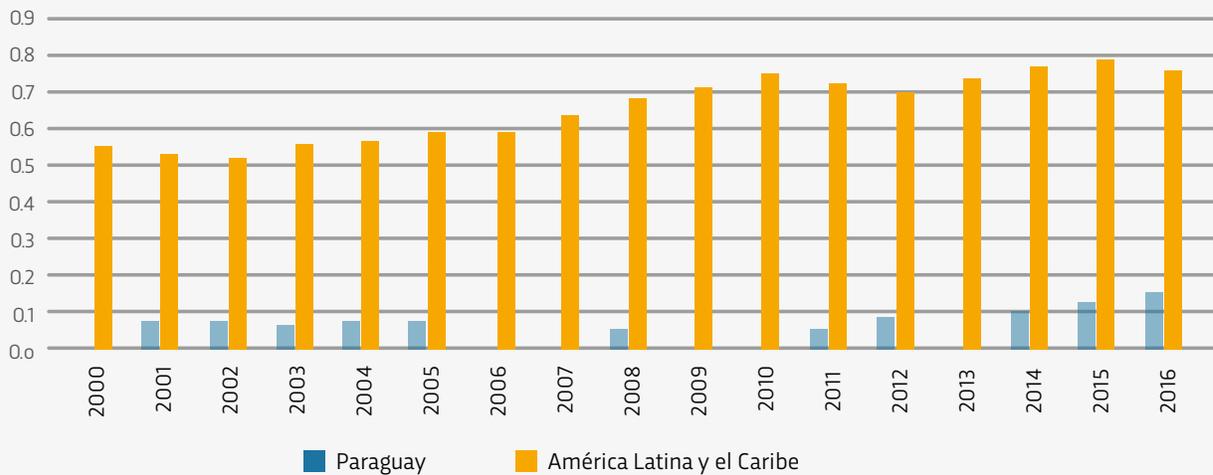
Si se buscan los **factores determinantes del crecimiento económico** de Paraguay en los últimos años, queda claro que **son dos: el capital, seguido del trabajo. Pero** no cabe duda de que **la ausencia de innovaciones tecnológicas y de avances en productividad representa una restricción al crecimiento de largo plazo**, considerando principalmente la limitación en la acumulación de los factores de producción.

En realidad, **la productividad paraguaya solo ha aumentado en el sector agrícola**, y no en los servicios ni en la industria, que han presentado caídas. En contraste, este último sector ha incrementado la tasa de crecimiento del valor agregado manufacturero (VAM), aunque este declinó como porcentaje del PIB.

Un claro indicador de los problemas de Paraguay para avanzar en la mejora de su productividad es la baja inversión en investigación y desarrollo (I+D), que ha dificultado la introducción de nuevos procesos, productos y servicios, así como las transferencias tecnológicas.

GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO COMO PORCENTAJE DEL PIB*

Paraguay y América Latina y El Caribe (2000-2016)



*No existen registros para Paraguay en los años 2000, 2006, 2007, 2010 y 2013.

Fuente: Elaboración propia del autor del estudio con datos de Banco Mundial.

Para impulsar la productividad y sostener el crecimiento inclusivo, **uno de los desafíos clave es establecer los mecanismos de encadenamientos hacia delante y atrás que se pueden generar a partir de las actividades productivas existentes**, sobre todo en cadenas agropecuarias y de maquila.

Es cierto, sin embargo, que la mayoría de los productos de exportación (especialmente soja y carne) **no tienen tanto potencial de encadenamiento** y ramificación productiva.

Composición de la matriz energética

A pesar de ser un productor superavitario de energía hidroeléctrica, **el país tiene una matriz energética dependiente mayoritariamente de biomasa y derivados del petróleo** —que importa en su totalidad desde 2006— para proveer de energía a sus industrias y hogares.

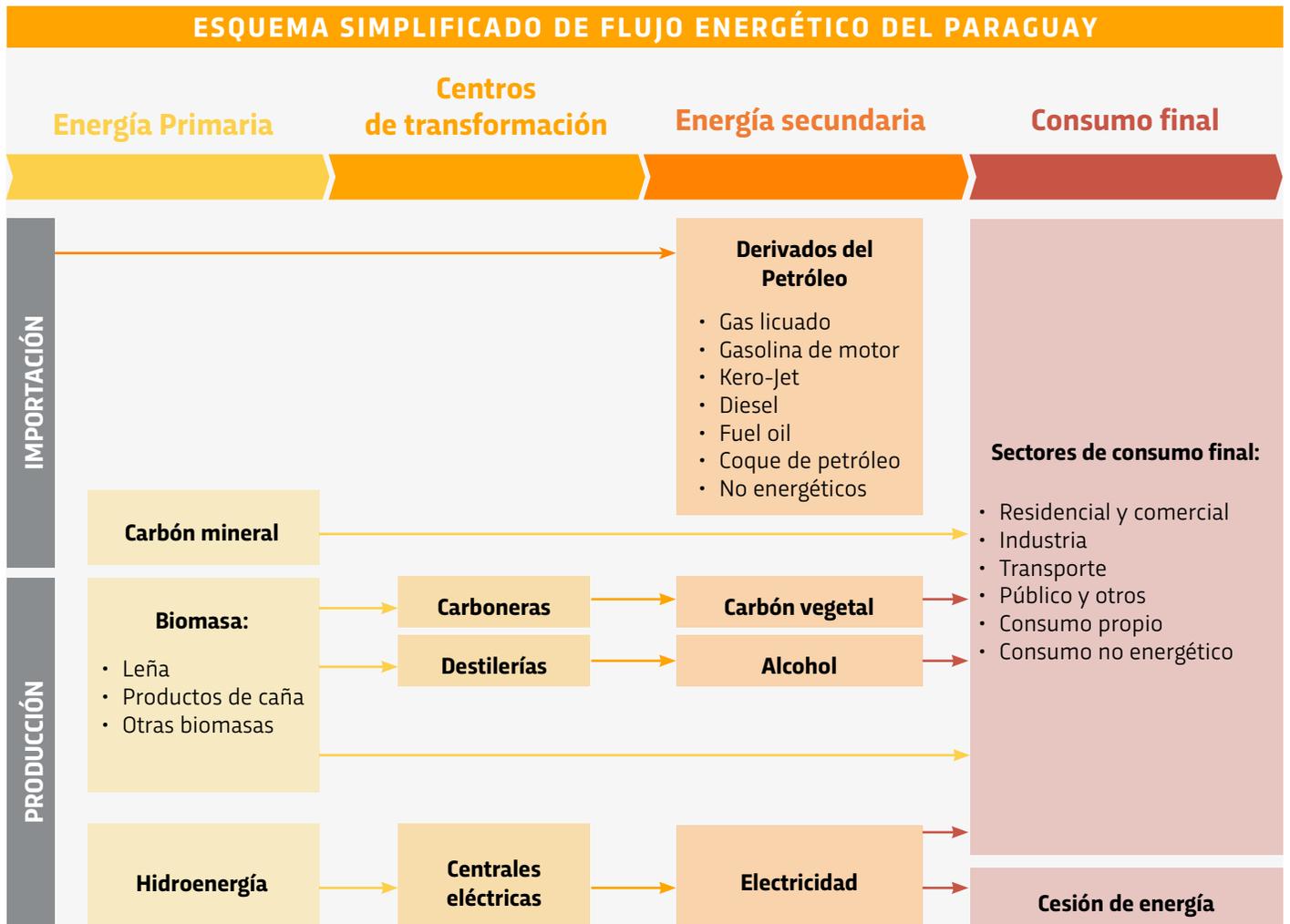
Su gran cesión de energía eléctrica a Argentina y Brasil está relacionada con la elevada utilización de otras fuentes de energía, producto, en parte, de la baja capacidad y cobertura geográfica de transmisión y distribución de electricidad.

La energía primaria es producida localmente (biomasa e hidroenergía) y, en menor medida, importada (carbón

mineral). El uso de otras fuentes de energía primaria, como biodiesel y solar, es aún marginal.

La transformación en energía secundaria se produce en centrales eléctricas que transforman casi la totalidad de la energía eléctrica del país.

Todo ello se destina al consumo interno final, aunque **la mayor parte de la electricidad generada (el 73% en 2017) se dirige a Argentina y Brasil**, siguiendo con los protocolos derivados de los tratados de Itaipú y Yacyretá.

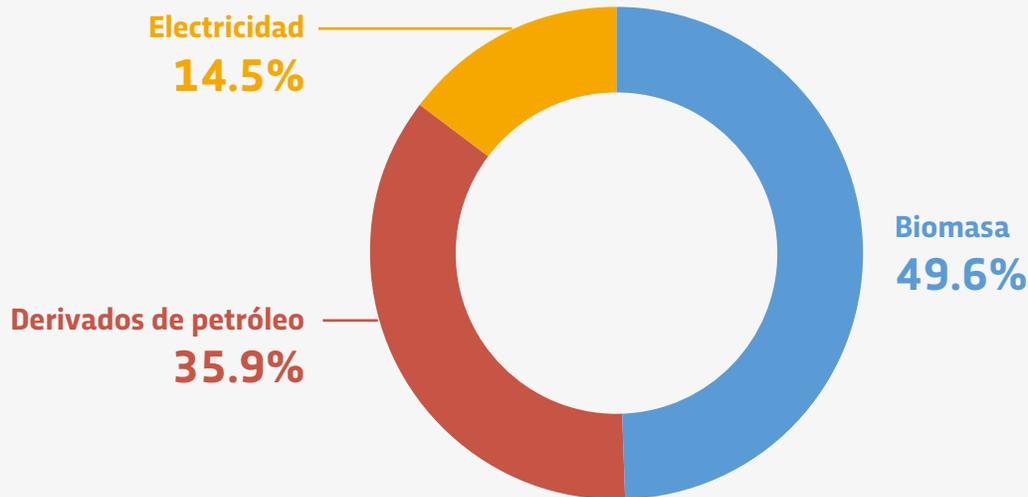


Fuente: Elaboración propia del autor del estudio con base en el Sistema de Información Energética Nacional (SIEN), de la Dirección de Recursos Energéticos Primarios del Viceministerio de Minas y Energía.

En 2017, la hidroenergía significó el 61% de toda la producción de fuentes de energía primaria del país. De la energía eléctrica generada en Paraguay, casi la totalidad es producida en tres centrales hidroeléctricas: Itaipú, Yacyretá y Acaray, esta última gestionada por el Estado a través de la Administración Nacional de Electricidad (ANDE).



ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL CONSUMO FINAL DE ENERGÍA, PROMEDIO 2004-2017



Fuente: Elaboración propia del autor del estudio con base en datos del Sistema de Información Energética Nacional (SIEN), de la Dirección de Recursos Energéticos Primarios

En Paraguay **existen dos tipos de suministros de energía a partir de la biomasa: el uso directo** de biomasa sin transformación previa **y el uso de derivados** de biomasa.

Muchas de las empresas dedicadas a productos agropecuarios y agroindustriales tienen la capacidad de au-

toabastecerse de energía con, por ejemplo, cascarillas de coco o de arroz y bagazo de caña de azúcar. Sin duda, **esta producción autónoma de energía se deriva de la tardía y deficiente expansión geográfica de la distribución de energía hidroeléctrica** en el país.

Aceleración de los impactos ambientales

La rápida expansión de la economía en los últimos 15 años, especialmente de las actividades productivas agropecuarias y forestales, **está acelerando los impactos ambientales.**

La **deforestación**, especialmente en el Chaco, es **resultado de una explotación cada vez más intensiva y extensiva de recursos forestales** para la elaboración de madera, leña y carbón vegetal. **También se deriva de la expansión del área utilizable para la agricultura intensiva y la ganadería.**

Otros problemas derivados de la deforestación son **la pérdida de biodiversidad, los cambios en el microclima y en los ciclos del agua, así como la pérdida de hábitat natural y la amenaza de extinción** de especies animales y vegetales. **También ha habido una reducción del hábitat tradicional para algunas comunidades aborígenes y campesinas** dependientes de los bosques.

La agricultura mecanizada intensiva no solo ha impulsado la deforestación; también **ha aumentado los riesgos**

en la **seguridad alimentaria**, derivados del crecimiento de los monocultivos, **y coadyuvado a la migración campesina** hacia las ciudades.

Algo no menos importante es que este avance de la agricultura **también ha afectado fuertemente la calidad y cantidad del agua en la región.**

Lamentablemente, **los impactos ambientales de la industria manufacturera y del sector de servicios han sido muy poco estudiados, sobre todo los que afectan a las zonas urbanas y periurbanas.** Lo que se sabe es que el tratamiento de residuos sólidos es prácticamente nulo.

Tres dimensiones para la transformación productiva

Paraguay tiene un importante margen de acción para **dirigir su economía hacia una matriz productiva** que asegure una mayor inclusión social y sustentabilidad ambiental. Esto **será posible en la medida en que se atiendan estas tres dimensiones:**

- **Empleo e inclusión social:** que las actividades productivas permitan la **mayor y más rápida inserción de las personas en empleos de calidad en el** mercado laboral.
- **Impacto al medio ambiente y el cambio climático:** que se considere el impacto de las actividades productivas en el medio ambiente **en términos de contaminación, efectos en la biodiversidad y emisión de gases de efecto invernadero.**
- **Viabilidad estructural-económica:** que se consideren las **ventajas comparativas** del país, **la superación de los cuellos de botella productivos, la capacidad de ramificación y encadenamiento industrial, la disponibilidad de recursos financieros, naturales,** así como **la mayor preparación de la abundante fuerza de trabajo.**

¿Cuáles son las **áreas potenciales de transformación?** Se han identificado, por ejemplo, las **actividades económicas de energías renovables, reforestación y actividades frutihortícolas-forestales, cadenas agroindustriales inclusivas, agricultura orgánica y de comercio justo,** así como **manufacturas a partir de conocimiento local y servicios, especialmente el turismo.**

Sin duda, el **área clave** para la transformación productiva en Paraguay es el **desarrollo de cadenas de valor**

agroindustriales inclusivas. Esto significa, por ejemplo, que los pequeños productores de granos, como el maíz, sean asistidos para mejorar su productividad. **También es importante potenciar el crecimiento de la agricultura orgánica y el comercio justo.**

Combinadas con la agricultura, **tanto la reforestación como las actividades frutihortícolas-forestales pueden ser una oportunidad a futuro.** Los márgenes de rentabilidad de la producción forestal son alentadores, así como el potencial de creación de empleos.

En el terreno de la **energía** —debe enfatizarse que Paraguay es un gran productor de energía—, **se hace necesaria una mayor inversión.** Aun cuando el país mantiene grandes cesiones de energía al exterior, estas no son sostenibles en el tiempo. Se calcula que, **con la tasa de crecimiento actual, alrededor de 2027 Paraguay consumirá toda la energía hidroeléctrica que produce en la actualidad.**

La **industria de manufacturas** es otra área en crecimiento con **potencial a futuro, gracias a la exportación a los mercados regionales y,** en menor medida, **al abastecimiento de los crecientes centros urbanos** en todo el país.

Sin embargo, el **principal cuello de botella** se encuentra en la **baja instrucción de la fuerza de trabajo** y las **dificultades logísticas derivadas de su condición de país sin litoral** con un incipiente desarrollo infraestructural.

Por otra parte, **uno de los temas pendientes** en Paraguay es la **producción de servicios de calidad.** Y aunque sobresalen algunos emprendimientos de venta de software, **es clara la necesidad de invertir en el turismo,** una industria poco desarrollada en el país.

Aun así, el sector ha aumentado paulatinamente su participación en el PIB nacional, y se ve la posibilidad de adaptar las condiciones de la actividad al turismo sostenible, minimizando el impacto sobre el medio ambiente y la cul-

tura local, y generando ingresos y empleo para la población.

Para ello, es indispensable la mejora de la infraestructura, de los servicios conexos y de la promoción en el exterior.



Políticas públicas para el desarrollo

Las instituciones democráticas paraguayas están en pleno despegue, y sus agencias de pensamiento estratégico han sido puestas en marcha apenas en los últimos diez años.

Lo cierto es que **la carencia histórica de recursos financieros y de personal capacitado para la gestión de las políticas públicas continúa siendo uno de los principales obstáculos** para enfrentar muchos de los desafíos de una transformación productiva sustentable con inclusión social.

Esta transformación requiere de la integración de diversas áreas de políticas públicas, tanto sectoriales como transversales, **que pueden agruparse en tres categorías:**

1. Desarrollo de talento humano. Es un factor **prioritario para crear la base de sustentación de la actividad productiva a largo plazo.** Sus áreas centrales son la salud y la educación.

2. Desarrollo de sectores productivos. Son imprescindibles **para dar dirección al proceso de construcción de una nueva matriz productiva.**

3. Mitigación de los impactos medioambientales de la producción. Constituyen el punto más débil, si se considera que las capacidades actuales del Estado para afrontar los desafíos medioambientales son débiles.

Paraguay todavía está cubriendo la brecha abierta por la falta de conocimiento y experiencia en planificación pública. A esto se suma la escasez de una fuerza de trabajo calificada, tanto en el sector público como en el privado, **para afrontar su desafiante realidad.**



La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), fundada en 1925 en Alemania, es una institución privada de utilidad pública comprometida con las ideas de la Democracia Social. Lleva el nombre del primer presidente del Estado alemán elegido democráticamente, Friedrich Ebert, y es portadora de su legado en cuanto a la configuración política de la libertad, la solidaridad y la justicia social. A este mandato corresponde la Fundación en el interior y exterior de Alemania con sus programas de formación política, de cooperación internacional y de promoción de estudios e investigación.

fes-transformacion.org

Proyecto Regional Transformación Social-Ecológica
en América Latina de la Friedrich-Ebert-Stiftung
Yautepec 55, col. Condesa
C. P. 06140, Ciudad de México
+52 (55) 55535302
transformacion@fesmex.org

Para más información y acceso digital a la Biblioteca Transformación y otras publicaciones del Proyecto, visita: <https://www.fes-transformacion.org/publicaciones/>

Ebook basado en el estudio de Lucas Arce y Gustavo Rojas

Desarrollado por ICO
Imagen y Comunicación Organizacional
www.icoimagen.com.mx

Coordinación: Jorge Ruiz Esparza
Textos: María Elena Noriega.
Elementos gráficos y diseño: Sabrina Sánchez Solórzano