

MANUAL DE METODOLOGÍA Y OPERACIÓN

PROTOCOLO DE PROSPERIDAD

Transformar mejor lo que una sociedad ya tiene

Una metodología para descubrir el mandato social, proteger la riqueza sistémica y organizar la capacidad pública y privada de transformación.

Autor del protocolo

Ariel Benzacar

Ingeniero industrial y emprendedor

Estado del documento

Este manual reúne y ordena el sistema desarrollado por Ariel Benzacar a partir de su experiencia empresarial, industrial y territorial. Esta edición integra las correcciones de revisión y cierra la versión metodológica actual. Los instrumentos y resultados propuestos deberán validarse mediante casos, fuentes primarias y pilotos verificables.

Regla de lectura: El manual distingue principios, instrumentos propuestos, ejemplos ilustrativos e hipótesis todavía no demostradas. Las anécdotas basadas en experiencias reales no sustituyen la verificación de datos antes de una presentación pública.

Cómo usarlo

- Como marco conceptual para comprender la relación entre bienestar, riqueza y transformación.
- Como manual operativo para diseñar un piloto en una jurisdicción, organismo o problema concreto.
- Como base de formación para funcionarios, evaluadores, emprendedores y aliados.
- Como respaldo del resumen ejecutivo institucional y de futuras presentaciones a patrocinadores.

Lo que el protocolo no es

- No es un plan sectorial que decide desde arriba qué debe producir cada persona.
- No reemplaza la Constitución, la ley, el Congreso, la Justicia ni la decisión política.
- No promete eliminar la incertidumbre ni convertir decisiones complejas en ciencia exacta.
- No autoriza a destruir propiedad ni derechos en nombre de una mayoría.

Contenido

Sección	Alcance
Parte I	Fundamentos: propósito, riqueza, mandato social, estadios y enfermedades del crecimiento
Parte II	Actores: personas, emprendedores, propietarios, Estado, política y control social
Parte III	Instrumentos: descubrimiento, inventario, proyectos, cuadros, línea paralela y financiamiento
Parte IV	Operación: decisiones, preservación de capacidades, comercio exterior, métricas y piloto
Parte V	Difusión e implementación: instrumentos, instituciones destinatarias, evidencia y estrategia de acceso
Anexos	Fichas operativas, matrices, glosario, casos y agenda de validación

Síntesis del sistema: El mandato social define la dirección. La riqueza aporta los medios. Las personas y los emprendedores transforman. El Estado conecta y organiza sus recursos. Las instituciones controlan. La sociedad valida.

PARTE I

FUNDAMENTOS

El lenguaje común que permite ordenar la puja distributiva y proteger la capacidad de transformación.

CAPÍTULO 1

Propósito y problema de origen

Idea central: Generar prosperidad transformando mejor lo que ya existe antes de comenzar por pedir más recursos.

El Protocolo de Prosperidad parte de una observación: una sociedad puede poseer recursos naturales, talento, instituciones, capital, conocimientos y empresas, y aun así empobrecerse. La causa no es siempre la falta de stocks. Con frecuencia, los recursos están ociosos, mal conectados o administrados con objetivos contradictorios. También pueden destruirse capacidades productivas antes de estudiar otras alternativas. Por ejemplo, cerrar y dismantelar una fábrica sin analizar previamente si puede recuperarse, venderse, transferirse a otra conducción o reconvertirse para desarrollar una actividad diferente.

El protocolo busca reducir esa entropía. Integra economía, administración, estrategia, selección de talento, desarrollo emprendedor, legitimidad social y control público. Su propósito práctico es que una sociedad descubra el bienestar que desea preservar, genere la riqueza necesaria para sostenerlo y organice sus recursos públicos alrededor de esa dirección, respetando la iniciativa privada.

La originalidad de la integración

Planificación, evaluación de proyectos, investigación social, incubación y reforma administrativa ya existen por separado. La propuesta específica del protocolo es integrarlas mediante dos referencias superiores: mandato social y riqueza. Sin mandato no existe un árbitro compartido de la puja distributiva; sin una definición adecuada de riqueza no puede saberse si una medida crea prosperidad o sólo transfiere y destruye capacidades.

Metáfora fundacional: Las obras realizadas con telgopor, cartón, papel metalizado y restos, y la maquinaria construida con chatarra, muestran el mismo principio: un stock considerado inútil puede adquirir valor cuando encuentra imaginación, conocimiento y capacidad de transformación.

CAPÍTULO 2

Riqueza y riqueza sistémica

Idea central: La riqueza es stocks disponibles más capacidad de transformarlos; el dinero la representa o moviliza, pero no la reemplaza.

Un recurso aislado no garantiza bienestar. Una reserva mineral sin infraestructura, una universidad sin conexión con problemas reales, una máquina detenida o un trabajador sin salud constituyen stocks con capacidad de transformación limitada. La prosperidad depende de la relación entre aquello que existe y la capacidad humana, técnica e institucional para convertirlo en bienes, servicios, conocimiento, tiempo y calidad de vida.

Definición: Riqueza = stocks disponibles + capacidad de transformarlos.

Riqueza sistémica neta

La rentabilidad de un actor no basta para afirmar que existe creación de riqueza. Un proyecto puede obtener ganancias destruyendo proveedores, capturando privilegios, agotando un recurso, trasladando daños ambientales o generando costos fiscales permanentes.

Fórmula provisional: Riqueza sistémica neta = riqueza creada - riqueza destruida - costos trasladados.

La medición siempre será incompleta y deberá incorporar horizontes temporales y efectos estratégicos. La función de la fórmula no es fingir precisión absoluta, sino obligar a explicitar consecuencias que normalmente quedan fuera del balance privado o del presupuesto anual.

CAPÍTULO 3

Capacidad humana de transformación

Idea central: Por ahora, las personas constituyen el principal agente de transformación. Su talento, salud, educación, organización y entorno forman parte directa de la riqueza.

La capacidad productiva no reside solamente en fábricas y máquinas. Una población enferma, mal alimentada, mal educada, sin transporte o expuesta a un ambiente degradado transforma menos, aunque posea enormes recursos naturales. Por ello, salud, educación, seguridad, infraestructura y ambiente son obligaciones estatales y simultáneamente inversiones productivas.

Relación operativa: Capacidad humana = talento x salud x educación x herramientas x infraestructura x ambiente x organización.

La relación es multiplicativa en sentido conceptual: cuando un factor cae demasiado, reduce el rendimiento de los restantes. Un científico sin laboratorio, un técnico que tarda horas en trasladarse o un trabajador enfermo poseen capacidades que el sistema no logra convertir en riqueza.

Caso ilustrativo: alimentación y trabajo

La experiencia narrada en Donadeu describe jóvenes que, al obtener un ingreso regular, incorporaron proteína y mejoraron su fuerza y su desempeño. El ejemplo ilustra el circuito: trabajo -> alimentación -> salud -> mayor capacidad de transformación. Debe utilizarse como caso pedagógico, no como evidencia estadística sin verificación.

CAPÍTULO 4

Mandato social

Idea central: El mandato social es una aspiración colectiva concreta que la sociedad reconoce, sostiene y hace cumplir mediante su conducta.

El mandato social no es una ley, una cláusula constitucional ni un programa partidario. Tampoco es una lista de necesidades. Expresa el imaginario profundo de una sociedad: aquello que desea construir, proteger y transmitir, y por lo cual está dispuesta a trabajar, pagar, cooperar o resignar beneficios inmediatos.

Función

- Ordenar la puja distributiva y exigir que los actores justifiquen sus decisiones frente a una dirección compartida.
- Definir qué capacidades deben preservarse para sostener el bienestar deseado.
- Aumentar el costo político y reputacional de la arbitrariedad, la incoherencia y el privilegio.
- Alinear los recursos que el Estado ya administra sin dirigir toda la actividad privada.

Descubrimiento y validación

El equipo técnico formula una hipótesis; la sociedad la valida. La validación no depende solamente de una encuesta ni de una mayoría momentánea, sino de la identificación, la cooperación y la persistencia de conductas a través del tiempo. Un mandato fabricado genera obediencia aparente y oportunismo privado; un mandato auténtico se convierte en una referencia social reconocible.

Límite: El mandato proporciona visión, pero no suspende la Constitución, los derechos fundamentales, las leyes ni los controles institucionales.

CAPÍTULO 5

Estadios sociales y transición

Idea central: Prematerialidad, materialidad y postmaterialidad describen relaciones predominantes con las necesidades, los objetos y el significado.

Estadio	Rasgo predominante	Desafío
Prematerialidad	Necesidades básicas todavía no resueltas: comida, salud, vivienda suficiente, cama, habitación, seguridad.	Construir una base material amplia y convivencia segura.
Materialidad	Consumo, acumulación, movilidad, diferenciación y estatus.	Generar abundancia sin confundir posesión con bienestar final.
Postmaterialidad	Consumo consciente y comprometido, conocimiento, disfrute, significado, vínculos y autenticidad.	Alcanzar bienestar interior, alegría y satisfacción con lo que se tiene y con aquello que verdaderamente se desea.

La postmaterialidad no combate el consumo. Describe una relación consciente y comprometida con aquello que se consume. La persona elige porque conoce lo que quiere, comprende su valor y disfruta de sus cualidades, no principalmente para obtener estatus, aceptación social o llenar un vacío personal. Procura estar en paz consigo misma, vivir con alegría y sentirse satisfecha con lo que tiene porque sabe verdaderamente qué desea. Un Ferrari puede representar materialidad o postmaterialidad: si se busca sólo para exhibirse u obtener reconocimiento social, funciona como símbolo externo de estatus; si se conoce su ingeniería, se aprecia hasta el último tornillo y se disfruta de manera auténtica, expresa un consumo comprometido. El objeto puede ser el mismo; lo que cambia es la relación de la persona con aquello que consume.

El umbral 80/20 se utiliza como referencia operativa, no como ley estadística rígida. El objetivo es que una mayoría muy amplia salga de la prematerialidad. Sin embargo, eliminar la pobreza es un resultado obligatorio, no necesariamente un mandato movilizador. El mandato debe ofrecer una dirección concreta capaz de crear ecosistemas de capacidades.

El ejemplo del fútbol sirve para mostrar la diferencia. Querer los mejores jugadores puede ordenar canchas, formación, ciencia aplicada, industrias, salud, turismo y exportación. No se propone que ése sea el mandato argentino; se demuestra cómo un deseo compartido puede coordinar recursos y producir capacidades indirectas.

CAPÍTULO 6

Dos máximas y tres enfermedades

Idea central: Las máximas fijan el criterio; las enfermedades permiten reconocer la destrucción encubierta.

Máxima 1: Ningún acto público o privado puede destruir injustificadamente la riqueza global de la sociedad.

Máxima 2: Ser rico no es un derecho divino: quien administra recursos y capacidades asume una obligación social de transformación.

Pueden existir pérdidas temporales justificadas. Toda pérdida necesaria debe hacerse explícita, tener fundamento en el mandato o en una capacidad futura superior, y ser revisable. La obligación social de la riqueza no elimina propiedad ni libertad: retira prebendas y privilegios a quien inmoviliza o destruye injustificadamente capacidades productivas.

Enfermedad	Definición operativa	Señal
Antropofagia	Un actor crece destruyendo o apropiándose de capacidades ajenas, o trasladando costos al conjunto.	La ganancia privada coincide con pérdida sistémica difícil de recuperar.
Deshonestidad intelectual	Un funcionario, una empresa u otro actor presenta como beneficiosa o técnicamente correcta una política, proyecto o decisión, pero oculta supuestos, costos, perjuicios o efectos relevantes que podrían modificar esa conclusión.	Datos incomparables, omisiones deliberadas o promesas que no explican cómo se cumplirán, con qué recursos, en qué plazo, bajo qué responsabilidad y mediante qué indicadores.
Corrupción	Uso ilegítimo de una función o recurso público para beneficio privado.	Desvío, sobreprecio, favoritismo o apropiación indebida.

La deshonestidad intelectual puede ser cometida tanto por funcionarios públicos como por empresas, sindicatos u otros actores. Una empresa puede anunciar que un proyecto generará numerosos puestos de trabajo y, al mismo tiempo, destruir proveedores, desplazar actividades, consumir recursos públicos, trasladar costos ambientales o eliminar más empleos y capacidades de los que genera. Si esos efectos se conocen o podrían conocerse razonablemente y no se muestran, existe deshonestidad intelectual. Una promesa sin mecanismo anuncia un resultado, como empleo, crecimiento o exportaciones, sin explicar las acciones, los recursos, los plazos, los responsables, los costos y los indicadores que permitirán cumplirlo y verificarlo.

El error honesto no equivale a deshonestidad intelectual. Para distinguirlos se examinan la información disponible, los supuestos declarados, lo que se ocultó, la reacción frente a nueva evidencia y la existencia de beneficio personal o sectorial encubierto.

PARTE II

ACTORES Y RESPONSABILIDADES

Libertad privada, obligación social, autoridad política y control distribuido.

CAPÍTULO 7

Libertad, propiedad y obligación social

Idea central: El protocolo no dirige al emprendedor: protege la libertad, limita el daño y orienta el uso de los recursos públicos.

Una persona que se autoabastece, actúa dentro de la ley y no perjudica a terceros puede desarrollar el proyecto que desee, aunque un comité lo considere improbable. Los emprendedores extraordinarios suelen ver oportunidades que la administración no comprende. Por eso, pesos por kilo y volumen nunca funcionan como permiso para existir.

La propiedad jurídica de una fábrica es privada; la capacidad productiva que genera forma parte de la riqueza sistémica del país. Esto no habilita apropiación ni interferencia arbitraria. Significa que, ante una crisis, conviene estudiar si maquinaria, saberes, trabajadores, proveedores y mercado pueden preservarse con otro equipo o propietario antes de desarmarlos.

Recursos ociosos

Los recursos productivos ociosos deben ser identificados y estudiados. El objetivo es determinar por qué no se utilizan, cuánto tiempo llevan en esa situación, qué capacidades contienen y si existen obstáculos o alternativas que permitan ponerlos en funcionamiento. La existencia de un recurso ocioso no autoriza por sí sola una intervención ni permite presumir una conducta perjudicial. Debe distinguirse la ociosidad injustificada de situaciones como el descanso productivo, la recuperación ambiental, la sequía, la conservación, la falta temporal de demanda o una decisión empresarial legítima. El protocolo aporta información y hace visible la situación. Cualquier decisión posterior corresponde a sus propietarios y, cuando resulte aplicable, a las autoridades competentes dentro de la ley.

CAPÍTULO 8

El emprendedor como agente de descubrimiento

Idea central: El Estado no conoce de antemano todas las oportunidades; el emprendedor descubre, experimenta y acumula capacidad.

El emprendedor aporta compromiso, aprendizaje, experiencia, experimentación, talento, conocimiento, equipos, maquinaria, clientes y persistencia. Es un bien escaso. El proyecto y la persona deben evaluarse por separado: un proyecto débil puede estar conducido por una persona valiosa; una presentación brillante puede esconder un equipo incapaz o deshonesto.

Atributos observables

- Esfuerzo y recursos propios comprometidos.
- Resultados obtenidos con recursos escasos.
- Conocimiento del producto y del mercado.
- Capacidad de aprender, corregir y reunir equipos.
- Disciplina en el uso del capital.
- Honestidad y conducta frente a la dificultad.
- Persistencia sin rigidez.
- Capacidad de explicar, formar y reproducir conocimiento.

Caso ilustrativo: seguro de caución

Ante una crisis de liquidez provocada por la demora de pago de un cliente estatal, un profesional de seguros interrogó al empresario y distinguió falta temporal de capacidad de pago de falta de voluntad u honestidad. Renovó la caución y permitió pagar cuando fuera posible. El caso muestra que el buen análisis de riesgo combina datos con juicio profesional sobre conducta, causa y trayectoria.

CAPÍTULO 9

El Estado como organizador de transformación

Idea central: El Estado no necesita comenzar aportando dinero nuevo: ya administra recursos, conexiones, normas y capacidades.

Universidades, laboratorios, institutos, patentes, compras públicas, regulación, infraestructura, información y poder de convocatoria constituyen activos. La tarea es inventariarlos, conectarlos con problemas y oportunidades, y estructurar proyectos comprensibles para el capital privado.

- Buscar inventores, ideas y capacidades no utilizadas.

- Vincular investigadores con emprendedores y problemas productivos.
- Facilitar pruebas de concepto, equipos, inversores y mercados.
- Utilizar compras o contratos iniciales, garantías limitadas y financiamiento por etapas cuando corresponda.

El Estado es neutral respecto del derecho de una iniciativa lícita a existir, pero no es neutral respecto del uso de sus propios recursos: debe alinearlos con el mandato social y la creación de riqueza sistémica.

CAPÍTULO 10

Política, Congreso y Justicia

Idea central: El protocolo ofrece un marco racional; la decisión sigue siendo política y las reformas deben realizarse por vías legales.

Cuando una ley vigente impide cumplir el mandato, el protocolo no autoriza a violarla. Permite demostrar su efecto, formular una reforma y llevarla al Congreso. Diputados y senadores pueden discrepar, pero deben explicar costos, beneficios, pérdidas futuras y capacidades afectadas. La sociedad evalúa su coherencia y puede sancionarlos electoralmente.

Cada legislador puede trabajar con equipos interdisciplinarios. El lenguaje común no elimina los grises ni el conflicto: obliga a discutir término por término, supuesto por supuesto y resultado por resultado.

Empresas en crisis

En concursos y procesos de insolvencia, el Estado establece el marco y la Justicia resuelve. Antes de liquidar, deben compararse la recuperación mediante continuidad, venta de la unidad productiva, nuevos inversores, gerentes o reconversión frente al valor de remate. No se protege sentimentalmente al dueño: se preserva una capacidad cuando existe negocio posible.

CAPÍTULO 11

Control distribuido y masa crítica

Idea central: El protocolo no confía en un tribunal de sabios; abre datos, argumentos y resultados a múltiples inteligencias e intereses.

Actor	Contribución
Partes interesadas	Aportan consecuencias concretas: trabajadores, empresarios, proveedores, consumidores y comunidades.
Periodismo	Investiga contradicciones, privilegios y distancia entre promesas y resultados.
Universidades	Revisa datos, métodos, horizontes temporales e impactos sistémicos.

Actor	Contribución
Especialistas e intelectuales	Interpretan dimensiones técnicas, culturales y estratégicas no reducibles a una fórmula.
Congreso y Justicia	Deliberan, reforman leyes, protegen derechos y asignan responsabilidades.
Sociedad	Valida el mandato mediante conducta, cooperación, debate y voto.

Masa crítica efectiva: cantidad x ubicación x conexión x legitimidad x capacidad de reproducción.

Una persona aislada en una organización paralizada tiende a frustrarse o adaptarse. Un grupo estratégicamente ubicado, conectado y protegido puede cambiar la norma. Los apóstoles internos y los adalides externos forman la red de reproducción y control.

PARTE III

INSTRUMENTOS

Cómo convertir los principios en observación, selección, decisión, conexión y aprendizaje.

CAPÍTULO 12

Descubrimiento del mandato social

Idea central: El mandato social no se descubre preguntando directamente qué política quiere la población. Se descubre identificando un deseo profundo y compartido, relacionado con el inconsciente colectivo, capaz de generar identificación, pertenencia y una dirección común.

Las personas no siempre pueden explicar racionalmente aquello que las moviliza. Ese deseo aparece mediante sensaciones, símbolos, relatos, aspiraciones, temores, recuerdos, celebraciones y momentos en los cuales una sociedad se reconoce unida. Cuando la selección argentina juega y gana, personas muy diferentes salen a la calle, celebran juntas y sienten que forman parte de algo común. Allí aparece un mandato relacionado con el éxito, el orgullo, el reconocimiento y la pertenencia. El objetivo no es convertir al fútbol en el mandato argentino, sino comprender cómo se manifiesta un deseo colectivo capaz de unir a la sociedad y buscar otro más profundo y permanente, relacionado con lo que significa ser argentino.

1. Realizar investigaciones motivacionales que exploren deseos, sensaciones, aspiraciones, frustraciones, orgullos y temores, sin preguntar directamente cuál debería ser el mandato.
2. Organizar grupos focales centrados en sensaciones, imágenes, recuerdos, relatos y asociaciones espontáneas, con el propósito de detectar emociones y significados compartidos.
3. Utilizar técnicas proyectivas y encuestas indirectas. En lugar de preguntar qué mandato quiere la población, se presentan situaciones, imágenes, historias y alternativas que permitan revelar valores, deseos y formas de identificación.
4. Estudiar expresiones culturales, acontecimientos históricos, celebraciones, crisis y conductas colectivas en las cuales la sociedad haya experimentado unión, orgullo, cooperación o pertenencia.

5. Formular distintas hipótesis de mandato y comprobar si producen reconocimiento en personas de diferentes regiones, edades, condiciones económicas y posiciones políticas.
6. Observar si la hipótesis permanece en el tiempo y puede traducirse en cooperación, cuidado y una dirección compartida.

El descubrimiento debe estar a cargo de un equipo interdisciplinario formado por especialistas en investigación motivacional, psicología social, sociología, antropología, cultura, comunicación, comportamiento y análisis de datos. La inteligencia artificial puede ayudar a encontrar patrones, pero no reemplaza la interpretación humana ni la comprensión cultural. Un mandato auténtico no es una consigna inventada por un gobierno ni el resultado mecánico de una encuesta: es un deseo colectivo que ya existe, aunque todavía no haya sido formulado, y que la sociedad reconoce como propio cuando logra expresarse con claridad.

CAPÍTULO 13

Inventario de riqueza transformable

Idea central: Antes de pedir más presupuesto, se registra qué existe, quién lo controla, por qué está ocioso y qué conexión falta.

Dimensión	Preguntas mínimas
Stock físico	¿Qué tierra, maquinaria, edificios, laboratorios, infraestructura o residuos existen?
Conocimiento	¿Qué saberes, patentes, oficios, datos y experiencias no se aplican?
Personas	¿Qué talento está subutilizado y qué salud, formación o herramientas necesita?
Instituciones	¿Qué facultades, compras, regulaciones, redes y presupuestos pueden conectarse?
Obstáculos	¿Qué expediente, norma, incentivo, deuda, mercado o riesgo bloquea la transformación?
Oportunidad	¿Qué producto, servicio, uso alternativo o reconversión puede ensayarse?

Principio: El desperdicio es un stock sin diseño, sin conexión o sin agente de transformación.

CAPÍTULO 14

Selección rápida de proyectos

Idea central: El filtro reduce un universo grande a una cartera manejable; no autoriza, prohíbe ni sustituye la evaluación profunda.

Filtro inicial: potencial = valor de transformación por kilogramo x volumen alcanzable.

Para comparar exportaciones y períodos conviene utilizar dólares por kilo o moneda constante. 'Pesos por kilo' puede conservarse como denominación pedagógica. Los servicios y la infraestructura se valoran por la riqueza que permiten recuperar o transformar en otras cadenas.

Segunda evaluación

- Demanda, tecnología, inversión, margen y riesgos.
- Divisas netas, insumos importados, contenido nacional e impacto fiscal.
- Volumen posible y tiempo de escalamiento.
- Capacidades humanas, proveedores, conocimiento y externalidades.
- Calidad del emprendedor y adicionalidad del apoyo estatal.

Una pequeña exportación de alto valor por kilo no desplaza automáticamente a una actividad de gran volumen. El filtro ordena atención y análisis; el resultado sistémico y estratégico completa la decisión.

CAPÍTULO 15

Evaluación y acompañamiento del emprendedor

Idea central: El buen criterio profesional debe estructurarse sin eliminar el olfato humano.

La evaluación combina antecedentes verificables, preguntas situacionales, observación de conducta, varios evaluadores y juicio profesional. El objetivo no es producir una puntuación automática, sino reducir favoritismo, prejuicio y amiguismo mientras se conserva la capacidad de reconocer personas excepcionales.

Atributo	Evidencia posible	Riesgo
Compromiso	Tiempo, capital propio, renuncias y continuidad.	Confundir obstinación con resiliencia.
Aprendizaje	Correcciones realizadas y velocidad de incorporación.	Premiar discurso sin cambios reales.
Ejecución	Resultados con recursos escasos y cumplimiento de hitos.	Ignorar restricciones externas.
Integridad	Conducta con proveedores, socios y datos adversos.	Convertir simpatía en prueba moral.
Liderazgo	Equipos reunidos, conflictos resueltos y enseñanza.	Confundir carisma con capacidad.

Acompañamiento por etapas

El apoyo debe aumentar con la evidencia. Comienza con conexiones, diagnóstico o prueba de concepto; continúa con capital o herramientas contra hitos; se reduce o termina cuando no existen avances verificables. El ensayo y error es inevitable: la tarea es minimizar el costo de equivocarse.

CAPÍTULO 16

Selección y formación de cuadros

Idea central: Los cuadros se seleccionan y forman observándolos en acción, no principalmente por currículum o alineación partidaria. Se realizarán reuniones presenciales o virtuales en las cuales los participantes deberán interpretar problemas, formular preguntas, decidir con información incompleta, escuchar a los demás, revisar posiciones y explicar su razonamiento. Los ejercicios serán individuales y grupales, con varios observadores y matrices comunes. Una sola respuesta no determina un perfil: la evaluación surge de conductas repetidas en situaciones diferentes.

Perfil	Función dominante
Conductista	Comprende operación, incentivos, procedimientos, conducta concreta y resolución lineal.
Estructuralista	Comprende sistemas, efectos indirectos, tiempos, poder, reconversión y dirección general.
Apóstol	Integra ambas miradas, enseña, divulga, selecciona y reproduce nuevos cuadros.

Reuniones y ejercicios

- Un millón de dólares en la Antártida: se plantea una situación extrema en la cual debe elegirse entre una gran suma de dinero y un recurso básico para sobrevivir, como una caja de fósforos. Permite observar si se distingue el dinero de la riqueza real y si se comprende que el valor depende del contexto.
- Toco madera: se presenta a un emprendedor que fabrica un objeto de madera con valor simbólico. Los participantes asumen funciones de emprendedor, funcionario, evaluador o posible cliente y analizan el proyecto, los impuestos, la ayuda estatal, la exportación y la diferencia entre costo material, precio y valor.
- Computadora o curso: existe dinero para comprar una computadora o pagar una capacitación, pero no para ambas. Debe decidirse cuál aumenta más la capacidad de transformación en esa situación. No hay una respuesta universal: depende de las personas, las capacidades existentes y el problema.
- Cien ideas: se entrega un conjunto amplio de proyectos y se pide construir una primera selección utilizando valor por kilo, volumen alcanzable, capacidades generadas y calidad del emprendedor. Se observa cómo se ordena información abundante y cómo se justifican prioridades.
- Casos administrativos con restricciones: se presentan expedientes con normas, poco tiempo, información incompleta, conflictos de intereses y consecuencias indirectas. Pueden incorporarse datos nuevos durante el ejercicio para observar si el participante aplica mecánicamente un procedimiento o comprende la estructura y reformula la solución.

Los ejercicios permiten reconocer tendencias conductistas, estructuralistas y apostólicas, y también forman a los participantes al obligarlos a aplicar los conceptos del protocolo. No son diagnósticos psicológicos aislados: son instrumentos de selección, observación y aprendizaje.

CAPÍTULO 17

Línea de firma paralela

Idea central: La comparación expediente por expediente permite demostrar capacidad sin destruir primero la administración existente.

1. La mesa de entrada genera dos expedientes idénticos.
2. La línea convencional y la línea paralela analizan el mismo asunto de forma independiente.
3. La línea paralela utiliza mandato, riqueza, efectos sistémicos, valor por kilo y capacidades como lenguaje común.
4. La autoridad competente, ya sea una autoridad política o un funcionario de carrera con facultades decisorias, recibe ambos dictámenes, los compara y decide dentro de las atribuciones legales y administrativas correspondientes a su función.
5. Se comparan tiempo, calidad, reformulación y resultados posteriores.

La línea paralela no necesita eliminar ni enfrentar frontalmente la estructura convencional. Debe tener base legal, protección política, acceso a datos y alcance delimitado. Su legitimidad proviene de la comparación pública y del aprendizaje.

CAPÍTULO 18

Vinculación, financiamiento y participación

Idea central: La ayuda prioritaria es conexión y estructuración; el dinero aparece cuando existe una propuesta comprensible y una asignación de riesgos razonable.

- Inversores privados y fondos de riesgo para etapas inciertas.
- Bancos y mercado de capitales para etapas más maduras.
- Garantías limitadas, compras iniciales o contratos de demanda cuando exista justificación.
- Tecnología, laboratorios, científicos, patentes y asesoramiento público ya financiado.

Cuando una institución pública aporta tecnología, puede participar mediante licencias, royalties o participación accionaria. Para no descapitalizar un emprendimiento subinvertido, los pagos iniciales pueden ser reducidos o diferidos y activarse después de umbrales de producción, ventas o transformación. El inventor debe conservar incentivos y parte del retorno puede reinvertirse.

PARTE IV

OPERACIÓN Y PRUEBA

Cómo decidir bajo incertidumbre, preservar capacidades y producir evidencia en un piloto.

CAPÍTULO 19

Decisión racional y ficha de coherencia

Idea central: El protocolo no elimina la política: obliga a hacer explícitos supuestos, pérdidas, beneficiarios y criterios de éxito.

Cada medida relevante debe acompañarse con una ficha pública. Distintos equipos pueden discrepar honestamente; la diferencia se vuelve examinable cuando todos deben mostrar qué riqueza crean, qué destruyen, quién soporta los costos, qué capacidad estratégica se afecta y cómo se verificará el resultado.

Campo	Contenido
Mandato	Relación de la medida con la dirección social validada.
Riqueza	Stocks y capacidades creados, preservados, utilizados o destruidos.
Distribución	Beneficiarios, perjudicados y compensaciones justificadas.
Tiempo	Costos presentes, efectos futuros, reversibilidad y puntos de revisión.
Alternativas	Opciones evaluadas y razón de descarte.
Indicadores	Línea de base, metas, fuente de datos y responsable.

La información suele existir en censos, registros administrativos, partes damnificadas, mercados, universidades y especialistas. La tarea es reunirla, confrontarla y hacerla visible, no inventar un aparato nuevo para cada decisión.

CAPÍTULO 20

Preservación y reconversión de capacidades

Idea central: Antes de liquidar una capacidad acumulada, se estudia recuperación, mercado alternativo, reconversión y costo de reconstrucción.

Una empresa puede estar mal por improductividad estructural o por un bloqueo externo: caída temporal del precio, barrera sanitaria, demora de pago, cierre de mercado o cambio regulatorio. Confundir ambas situaciones destruye capacidades valiosas.

Situación	Respuesta
Improductividad estructural	Reformular profundamente o liberar los activos para otro uso.
Crisis de liquidez	Resolver capital de trabajo, cobros, deuda o puente temporal.
Bloqueo de mercado	Diplomacia, certificación, trazabilidad, mercados alternativos o reconversión.
Conducción fallida	Buscar nuevo equipo, inversor, nuevo propietario, gerentes o reorganización.
Capacidad sin negocio recuperable	Liquidar de manera ordenada y reutilizar recursos.

El cálculo compara el costo de sostener temporalmente con el costo completo del cierre: asistencia futura, producción perdida, saberes, proveedores, recaudación, deterioro territorial y costo de reconstrucción. La ayuda preserva capacidad, no garantiza el patrimonio del dueño.

Valor de opción: Una capacidad hoy bloqueada puede justificar un costo acotado de preservación si la probabilidad y el valor de recuperación superan el costo de esperar.

CAPÍTULO 21

Exportaciones y transformación

Idea central: No importa sólo cuánto exporta un país, sino cuánta inteligencia y capacidad de transformación incorpora en cada unidad vendida.

Petróleo, cobre y granos pueden generar divisas enormes por volumen. Indumentaria de diseño, instrumental médico o herramientas sofisticadas pueden aportar más valor por kilo y capacidades más complejas. Ninguna métrica aislada decide: se combinan valor unitario, volumen, divisas netas, insumos importados, contenido nacional y efectos sistémicos.

Resultado exportador sistémico: valor exportado - insumos importados - costos trasladados + capacidades generadas.

La infraestructura también transforma. Un ferrocarril no se evalúa por su peso, sino por el valor que recupera al reducir costos logísticos, ampliar la frontera productiva y liberar capacidad en múltiples cadenas.

CAPÍTULO 22

Servicios públicos como plataformas de riqueza

Idea central: Cumplir obligaciones inalienables y generar capacidades no son objetivos opuestos.

Salud, educación y seguridad deben cumplirse cualquiera sea el mandato, pero también pueden administrarse para aumentar riqueza. Un hospital público dispone de médicos, personal, edificios, equipamiento, conocimiento y capacidad de atención financiados para cumplir una obligación principal: atender adecuadamente a la población nacional. Una vez garantizada esa obligación, puede existir capacidad adicional disponible para formar profesionales, investigar o atender a personas provenientes de otros países y cobrarles por el servicio.

La atención paga de pacientes extranjeros puede transformar conocimiento e infraestructura en una exportación de servicios médicos. Crea riqueza sistémica cuando no reduce ni demora la atención de la población nacional y cuando los ingresos financian más horas médicas, equipamiento, formación, investigación, alojamiento, empleo y ampliación de la capacidad hospitalaria. Facturar no equivale automáticamente a crear riqueza: si el hospital trabaja al límite y quienes pagan desplazan a la población con derecho prioritario, la caja aumenta pero el sistema se perjudica.

Criterio: La institución pública no maximiza su caja. Maximiza su contribución al mandato y a la riqueza global. El servicio adicional debe aumentar la capacidad total sin incumplir la obligación principal.

CAPÍTULO 23

Piloto de Prosperidad de 90 días

Idea central: El piloto demuestra que el método mejora decisiones y activa recursos; no promete transformar toda la economía en tres meses.

Fase	Días	Trabajo	Producto
Dirección	1-20	Patrocinador, problema, hipótesis de mandato, alcance y línea de base.	Carta de mandato y reglas del piloto.
Inventario	21-40	Stocks, capacidades, actores, obstáculos, expedientes y datos.	Mapa de riqueza transformable.
Acción	41-70	Cuadros, línea paralela, proyectos, conexiones y reformulación.	Cartera ejecutable y decisiones comparadas.
Prueba	71-90	Seguimiento, resultados tempranos, costos evitados y plan de escala.	Informe público y siguiente etapa.

Condición cero

Debe existir un patrocinador con autoridad real para abrir información, proteger al equipo, habilitar decisiones y aceptar la comparación. Sin poder político o institucional, el protocolo puede producir diagnóstico, pero no transformación.

Criterios para elegir el primer piloto

- Problema visible y acotado, con recursos existentes y al menos un cuello de botella removible.
- Autoridad identificable y partes interesadas accesibles.
- Datos suficientes para construir una línea de base.
- Resultados intermedios observables en noventa días.
- Riesgo legal, fiscal y político controlable.

CAPÍTULO 24

Métricas, transparencia y aprendizaje

Idea central: Las métricas convierten promesas en hipótesis verificables y permiten corregir sin castigar el error honesto.

Familia	Ejemplos
Transformación	Valor por kilo, volumen, divisas netas, contenido nacional y capacidades nuevas.
Decisión	Tiempo de expediente, calidad del análisis, alternativas y cumplimiento de hitos.
Recursos	Activos ociosos activados, costos evitados y conexiones realizadas.
Personas	Empleo sostenible, salud, formación, herramientas y productividad.
Sistema	Riqueza preservada, costos trasladados, efectos territoriales y reversibilidad.
Legitimidad	Adhesión, cooperación, conflictos, persistencia y comprensión pública.
Función pública	Economías verificables, mejores condiciones contractuales, tiempos reducidos, recursos activados, costos evitados y fondos disponibles para reinversión.

Cada indicador debe declarar fuente, línea de base, frecuencia, responsable y limitaciones. Las predicciones deben compararse con resultados reales. Periodistas, universidades, partes interesadas y equipos alternativos deben poder cuestionar datos y supuestos.

Regla de corrección: El error razonable se estudia y corrige; la negligencia, el ocultamiento, la manipulación y el beneficio encubierto reciben consecuencias proporcionales y legales.

PARTE V

DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Cómo presentar el protocolo, lograr que sea escuchado y convertirlo en una experiencia concreta, sin reducirlo a una consigna.

CAPÍTULO 25

Instrumentos de presentación e implementación

Idea central: El manual demuestra profundidad; el resumen abre la puerta; el piloto produce la prueba.

Instrumento	Función	Audiencia
Resumen ejecutivo	Explicar problema, propuesta y próximo paso en dos páginas.	Decisor con pocos minutos.
Presentación institucional	Contar la historia, mostrar herramientas y solicitar una reunión.	Gobiernos, aliados y patrocinadores.
Manual	Demostrar coherencia, operación, controles y lenguaje completo.	Equipos técnicos, universidades y evaluadores.
Piloto	Aplicar el método a un problema acotado y generar evidencia.	Jurisdicción o institución contratante.
Formación	Seleccionar cuadros y reproducir el sistema.	Administración, universidades y organizaciones.

La presentación del protocolo no debe comenzar exigiendo que el interlocutor acepte una nueva teoría de país. Se propone una intervención concreta: detectar recursos ociosos, conectar capacidades, acelerar decisiones y demostrar resultados sin comenzar por aumentar presupuesto.

CAPÍTULO 26

Instituciones contratantes y propuesta de implementación

Idea central: La primera institución contratante necesita un problema concreto, autoridad para intervenir y voluntad de someter sus decisiones a una comparación.

Posibles instituciones contratantes

- Gobiernos nacionales, provincias y municipios.
- Ministerios, agencias productivas, organismos científicos y empresas públicas.
- Instituciones de desarrollo, universidades, fundaciones y organismos multilaterales.
- Empresas tecnológicas o de análisis interesadas en transformación institucional.

Resultados defendibles

En noventa días, el equipo deberá producir resultados defendibles: identificar y activar capacidades existentes alrededor de un problema concreto, instalar una primera línea de decisión comparada y entregar una cartera de acciones con indicadores, responsables y un plan de escalamiento.

No se promete riqueza instantánea. Se propone mejorar la observación, la coherencia, la velocidad de las decisiones, la conexión de capacidades y la producción de evidencia. El contrato debe diferenciar claramente los entregables que dependen del equipo de aquellos resultados sujetos a terceros, mercados o decisiones políticas.

CAPÍTULO 27

Estrategia de acceso y credibilidad

Idea central: Cuando los funcionarios de alto nivel no escuchan, se construye legitimidad externa y se reduce el costo de prestar atención.

1. Preparar un paquete consistente: resumen, manual, presentación, casos y piloto.
2. Seleccionar un problema concreto y adaptar el lenguaje a la institución destinataria, sin alterar las máximas ni los principios del protocolo.
3. Construir una coalición de universidades, empresarios, trabajadores, periodistas y especialistas que pueda validar la seriedad.
4. Buscar una autoridad de menor escala pero con poder real para un piloto demostrable.
5. Convertir resultados en comparación pública y caso de estudio.
6. Escalar desde evidencia hacia decisiones de mayor alcance.

La resistencia de altos funcionarios es un problema de poder, no sólo de comunicación. Se combate de manera democrática haciendo visible la riqueza perdida, identificando bloqueos, mostrando alternativas y aumentando el costo político de la falta de racionalidad.

CAPÍTULO 28

Riesgos de presentación

Idea central: La idea pierde fuerza si se confunde con dirigismo, moralismo o precisión inexistente.

Riesgo	Corrección
Dirigismo	Repetir que el Estado no elige qué puede hacer el emprendedor; orienta sus propios recursos.
Ataque a la riqueza	Explicar que la obligación social protege propiedad y creación, y elimina prebendas a la destrucción.
Tecnocracia	Mostrar que el mandato lo valida la sociedad y que la política conserva la decisión.
Fórmula mágica	Distinguir principios, hipótesis, criterios y resultados todavía no probados.
Exceso de escala	Comenzar por un piloto y no por la reforma completa del país.
Cifras vulnerables	Verificar toda cifra histórica, fiscal, sanitaria, comercial o anecdótica antes de usarla.

PARTE VI

ANEXOS OPERATIVOS

Herramientas listas para convertir el manual en trabajo de campo.

CAPÍTULO A

Ficha rápida de proyecto

Campo	Registro
Proyecto y responsable	
Problema u oportunidad	
Stock disponible	
Capacidad de transformación	
Valor por kilo / unidad	
Volumen alcanzable	
Mercado y demanda	
Divisas e insumos importados	
Capacidades generadas	
Riqueza destruida / costos trasladados	
Calidad del emprendedor	
Ayuda solicitada y adicionalidad	
Primer hito verificable	

CAPÍTULO B

Ficha de coherencia sistémica

Pregunta	Respuesta / evidencia
¿Qué mandato o obligación estatal sirve la decisión?	
¿Qué riqueza crea, preserva o activa?	
¿Qué riqueza destruye o pone en riesgo?	
¿Qué costos traslada y a quién?	
¿Qué ocurre si no se actúa?	
¿Qué alternativas se compararon?	
¿Qué pérdida temporal se acepta y por cuánto tiempo?	
¿Qué derechos y límites legales intervienen?	
¿Qué indicadores permitirán corregir?	

CAPÍTULO C

Matrices de evaluación del emprendedor y de la función pública

Matriz del emprendedor

Atributo	Evidencia	Nivel	Observaciones
Compromiso propio			
Resultados con escasez			
Aprendizaje			
Conocimiento de mercado			
Disciplina de capital			
Integridad			
Equipo y liderazgo			
Persistencia sin rigidez			
Capacidad de reproducción			

Matriz de la función pública

Dimensión	Evidencia	Resultado	Observaciones
Organismo y responsables	Área, funcionarios y atribuciones evaluadas		
Decisión o contrato	Expediente, compra, contrato o asignación analizada		
Recursos asignados	Monto, bienes, personal, tiempo y criterio de asignación		
Alternativas	Opciones comparadas y razones de la decisión		
Tiempo	Duración del trámite y demoras evitadas		
Compras y contratos	Precios, condiciones, calidad y economías verificables		
Recursos activados	Stocks y capacidades públicas o privadas puestos en uso		
Coordinación	Conexiones logradas entre organismos y actores		
Resultado	Calidad del servicio, cumplimiento de hitos y capacidades preservadas		
Costos trasladados	Efectos sobre otras áreas, actores o períodos		
Transparencia	Datos, responsables y posibilidad de verificación		
Economía pública neta	Costos evitados y recursos liberados, menos costos de implementación y capacidades degradadas		
Reinversión	Recursos que pueden destinarse a pruebas de concepto, formación, herramientas y acompañamiento de emprendedores		

La función pública también debe evaluarse por su capacidad de transformación. No alcanza con comprobar que cumplió un procedimiento o ejecutó un presupuesto: debe analizarse si asignó correctamente los recursos, comparó alternativas, consiguió mejores contratos, redujo tiempos, evitó gastos innecesarios y preservó capacidades. Una economía pública no consiste simplemente en gastar menos. No existe ahorro verdadero cuando la reducción empeora un servicio, destruye una capacidad o traslada un costo mayor a otra parte de la sociedad. Las economías verificables pueden, dentro de las normas presupuestarias correspondientes, reinvertirse en pruebas de concepto, formación, herramientas y acompañamiento de emprendedores.

CAPÍTULO D

Guion de selección de un piloto

1. Definir un problema cuya inacción destruya o inmovilice riqueza visible.
2. Identificar una autoridad capaz de habilitar datos y decisiones.
3. Construir línea de base y mapa de partes interesadas.
4. Comprobar que existen stocks y capacidades activables sin depender de una reforma nacional previa.
5. Acordar entregables, riesgos, límites legales e indicadores de noventa días.
6. Seleccionar cuadros, instalar comparación y publicar aprendizaje.
7. Decidir escala, corrección o cierre según resultados.

CAPÍTULO E

Glosario esencial

Término	Definición
Antropofagia	Crecimiento de un actor basado en destrucción, apropiación o traslado de costos a otros.
Apóstol	Cuadro que integra visión estructural y operación, enseña y reproduce el protocolo.
Capacidad de transformación	Aptitud humana, técnica e institucional para convertir stocks en valor y bienestar.
Conductista	Perfil orientado a operación, incentivos, procedimientos y conducta concreta.
Entropía	Desorden, contradicción, ociosidad y pérdida de energía o recursos del sistema.
Estructuralista	Perfil orientado a sistemas, efectos indirectos, tiempos, poder y dirección.
Mandato social	Aspiración colectiva concreta y movilizadora que la sociedad reconoce y valida.
Masa crítica	Conjunto conectado y legítimo capaz de cambiar la norma institucional.
Pesos por kilo	Indicador pedagógico de concentración de transformación por unidad física, combinado con volumen.
Prematerialidad	Situación en que predominan necesidades básicas insatisfechas.
Riqueza	Stocks disponibles más capacidad de transformarlos.
Riqueza sistémica neta	Riqueza creada menos riqueza destruida y costos trasladados.
Postmaterialidad	Relación consciente y comprometida con los bienes, las experiencias y los vínculos. La persona sabe qué desea, disfruta su valor auténtico y no consume principalmente para obtener estatus o aceptación social.

CAPÍTULO F

Casos pedagógicos

Material de descarte

Obras construidas con restos y una copiadora de perchas armada con piezas disponibles condensan la definición de riqueza: el valor aparece al unir stock, imaginación, conocimiento y ejecución.

Millón de dólares en la Antártida

El ejercicio muestra que el dinero pierde utilidad sin contexto y que un fósforo puede valer más cuando permite sobrevivir. Se utiliza para observar cómo cada participante interpreta incentivos, estructura y sentido.

Frigorífico bloqueado

Una planta con buenos ratios puede perder mercado por una barrera sanitaria o política. Antes de cerrar se comparan diplomacia, certificación, mercado alternativo, reconversión y costo de reconstruir la capacidad.

Hospital y capacidad adicional

Un hospital público debe atender prioritariamente a la población nacional. Si dispone de capacidad adicional, puede atender a pacientes de otros países y cobrarles por el servicio, transformando conocimiento e infraestructura en una exportación de servicios médicos. Sólo crea riqueza sistémica si esa actividad no desplaza ni demora a la población nacional y si los ingresos amplían las horas de atención, el equipamiento, la formación, la investigación y la capacidad total del sistema.

Campo productivo ocioso

Un campo productivo ocioso debe ser estudiado para comprender las causas de su inactividad, las capacidades que contiene y las alternativas posibles. El análisis no implica intervenir sobre la propiedad ni prescribe una solución determinada.

CAPÍTULO G

Agenda de validación

Antes de la presentación pública o la contratación de un piloto deben completarse las siguientes verificaciones:

- Instrumento de descubrimiento y validación del mandato social.
- Marco constitucional y legal de la línea paralela, datos, incentivos y sanciones.

- Método de cálculo de riqueza sistémica, horizonte temporal y costos trasladados.
- Fuentes oficiales para cifras de gasto, planes sociales, comercio exterior, logística, patentes y capacidades estatales.
- Reglas de confidencialidad, transparencia y protección de denunciantes.
- Contrato del piloto: entregables, autoridad, presupuesto, propiedad intelectual y responsabilidades.
- Caso demostrativo con línea de base y problema de noventa días.

Cierre: El protocolo no necesita probar de antemano que resolverá todos los problemas. Necesita demostrar que obliga a ver recursos ignorados, mejora decisiones, protege capacidades y produce aprendizaje más rápido y más honesto que la práctica convencional.

Materiales de base

- Ariel Benzacar, Riqueza: el comienzo del camino.
- Mapa maestro provisional del Protocolo de Prosperidad, versión 0.3.
- Conversaciones de desarrollo y respuestas a preguntas críticas, agosto de 2026.
- Novela fantástica basada en experiencias reales, utilizada únicamente como fuente de casos pedagógicos.
- Resumen ejecutivo institucional del Protocolo de Prosperidad, versión definitiva.

Nota de evidencia: Los ejemplos históricos, cifras, atribuciones y anécdotas deben comprobarse con fuentes primarias antes de emplearse como evidencia pública. En este manual cumplen una función conceptual y operativa.

Fin del manual - versión definitiva