



FUNDACIÓN  
alternativ**ss**

**MEMORANDO OPEX Nº 221/2017**

**ASUNTO: EL TRIUNFO DE MACRI EN LAS LEGISLATIVAS DE 2017 Y SUS  
POSIBLES CONSECUENCIAS PARA ARGENTINA. UNA VISIÓN DESDE LA  
UNIÓN CÍVICA RADICAL (UCR).**

**AUTORÍA: MARIO SCHOLZ**, Ex presidente del Comité Americano de la IUSY,  
representando a la Unión Cívica Radical (UCR). Experto colaborador de Opex.

**FECHA:** 02/11/2017

**Panel:** América Latina

<http://www.fundacionalternativas.org/observatorio-de-politica-externior-opex/documentos/memorandos>

ISSN: 1989-2845



Director: Vicente Palacio

Con la colaboración:



## **CONTEXTO: GRAN TRIUNFO ELECTORAL DE "CAMBIEMOS" Y MACRI**

Las elecciones de medio término llevadas a cabo en Argentina el pasado 22 de octubre para la renovación parcial de las legislaturas en el orden nacional, provincial y municipal, arrojaron un resultado aún mejor de lo esperado para el frente gubernamental "Cambiemos" liderado por el Presidente Mauricio Macri. Más aún, cabe interpretar que su figura resultó una de las claves de ese resultado, más allá de los apoyos de los partidos que la integran: el centro derechista "Pro" al que él pertenece y dirige, la "Unión Cívica Radical" de centro-izquierda democrática y la "Coalición Cívica" de centro moderado.

En efecto, Macri participó personalmente en toda la campaña electoral, recorrió el país y sus distintas regiones acompañando a sus candidatos, estableciendo las líneas del discurso y hasta dirigiendo en la etapa previa muchas de las principales candidaturas en estas elecciones legislativas, siendo los dos casos más notorios los de la Ciudad de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, estado este último en el que enfrentó la candidatura a senador nacional de la ex Presidente Cristina Fernández de Kirchner, a la que derrotó a través de su correligionario Bulrich por más de cuatro puntos porcentuales (41,3% vs. 37,1%).

El carácter cuasi personal en el que transcurrió todo el proceso electivo, desde las primarias "PASO" hasta la elección propiamente dicha, le da al triunfo un respaldo aún mayor para la tarea gubernamental del Presidente Macri. El frente Cambiemos superó un 42% de votos en todo el país, mientras que su oposición se desgajó en varios grupos pos-peronistas en su mayoría, que si bien sumados rondarían algo más que los votos del ganador, resulta impensable que hubieran podido unirse, y menos aún que de hacerlo hubieran logrado superar aquel porcentaje.

## **ANÁLISIS DE LAS ELECCIONES**

En efecto, la elección evidenció en muchas de sus variantes (votar al oficialismo o incluso a otros partidos de oposición pero no a la línea sucesoria de la anterior Presidenta Fernández de Kirchner) una reacción de hartazgo civil con los años previos, con el régimen anterior.

No fue una leve mejora de la situación económica reciente, todavía más en la esperanza que en los números concretos, el factor fundamental de la decisión

**Memorando Opex N°221/2017: El triunfo de Macri en las legislativas de 2017 y sus posibles consecuencias para Argentina. Una visión desde la Unión Cívica Radical (UCR)**

ciudadana mayoritaria<sup>1</sup>, sino el deseo de terminar con lo anterior; de dar vuelta la página a un período de muchas esperanzas no concretadas, de mucho discurso alejado de la realidad (el así llamado "relato"), de enorme falta de transparencia y evidente corrupción, de concentración del poder con un Congreso sin matices y absolutamente sometido al Ejecutivo, y un Poder Judicial que era progresivamente colonizado por el anterior gobierno. Una parte de la población llegó a visualizar que en ese camino la próxima parada (es decir de continuar el régimen kirchnerista) era Venezuela. Ni más ni menos.

Por supuesto que estos factores de hartazgo estaban presentes en la elección presidencial de 2015 cuando Macri debió enfrentar en "*ballotage*" al candidato de Cristina Kirchner, Daniel Scioli, más votado que él en la primera vuelta. Pero por entonces su figura no aparecía tan nítida y confiable como ahora, luego de dos años de gobierno. Y no es porque en esos dos años la economía haya florecido, más bien no todavía; en efecto hubo recesión en 2016 y en 2017 recién el segundo semestre arroja tasas positivas de crecimiento, no mayores del 3% (lo que arrojaría quizás un promedio anual de entre 1% y 2%). En una economía con una alta tasa de desempleo e inflación todavía de dos dígitos el repunte es cuasi imperceptible para la gran mayoría de los habitantes, en particular de los de menores recursos.

Pero Macri trazó una senda de "normalización", liberó el mercado cambiario y en líneas generales abandonó las poco exitosas intervenciones directas en los mercados de bienes, que cada tanto imponía el gobierno anterior al mejor estilo chavista. Arregló el problema de la deuda externa, puesto que quedaba por re-financiar alrededor de un 10% de la que cayera en *default* en 2001, situación que impedía el acceso del país al mercado internacional de capitales. Restableció lazos diplomáticos de confianza con las principales potencias (Estados Unidos, países de Europa, notablemente España entre ellos), mantuvo la conexión comercial con China, que por entonces era el único grande que daba crédito financiero a la Argentina, restableció la conexión de confianza mutua con el principal socio comercial -el Brasil- dentro del Mercosur que se intenta vigorizar, contando para ello con la ayuda política que significó la caída del gobierno del izquierdista Partido de los Trabajadores. Y al mismo tiempo, mantuvo y aún reforzó los planes sociales de compensación del desempleo y de bajos ingresos, y aún a riesgo de sacrificar cualquier progreso fiscal, reguló el aumento de las tarifas de servicios públicos (que

---

<sup>1</sup> Así lo cree -por ejemplo- el Director de la Auditoría General de la Nación, Lic. Jesús Rodríguez de la Unión Cívica Radical, quien opina que la economía poco tuvo que ver con las últimas elecciones en un artículo del diario Clarín de Buenos Aires en su edición del pasado 24/10/17 ("Después del 22-O; el cambio iniciado ya no es un hecho fortuito").

**Memorando Opex N°221/2017: El triunfo de Macri en las legislativas de 2017 y sus posibles consecuencias para Argentina. Una visión desde la Unión Cívica Radical (UCR)**

implican un enorme gasto en subsidios al consumo), de modo de evitar violentas sacudidas en la inflación y en los bolsillos de los consumidores.

Al mismo tiempo abogó por una mayor transparencia en los actos de gobierno, y liberó a la Justicia de presiones de modo que comenzaron a verse resultados en la persecución legal de los actos corruptos, en particular de los cometidos durante el kirchnerato. Un ex funcionario descubierto por vecinos en la noche, mientras arrojaba bolsos por la puerta de un cuasi-convento (un convento católico no formalizado aún por la Curia), bolsos que estaban repletos de dólares (unos 8 millones en total) pareció una anécdota tragicómica, pero marcó algo así como un "antes y un después": si la Justicia no actuaba de ahí en más, se hubiera desatado una ola impensada de clamor *anti-establishment* judicial. Y como se sabe, cuando comienza a tirarse de la punta de un hilo hay un ovillo grande del otro lado. Hoy hasta la propia ex Presidenta Fernández de Kirchner está procesada en varias causas por corrupción, lavado y aún "traición a la Patria". Y eso convenció a la población del significado político del término "Cambiamos". Y ese cambio -en principio- es el que ahora se votó con mayor énfasis.

• **POSICIONAMIENTO DE LA UCR**

Cuando el curso del país hace tres años parecía indicar dos posibles caminos, cambiar las cosas y salvar las instituciones democráticas, o bien ingresar en la decadencia absoluta, la Unión Cívica Radical (UCR) a pesar de su vocación reformista y progresista decidió acordar con el partido "Pro" de Macri, de centro derecha, que gozaba ya de cierta popularidad. La UCR siguió el lógico camino del frente común para asegurar la institucionalidad, es decir la República, el estado de derecho, la división de poderes, la cordura administrativa, la búsqueda de consensos, la transparencia en la gestión pública, la actuación independiente de la Justicia, el fin del populismo y el inicio de una era más racional, con la condición de mantener la atención de las urgencias, como fuera dicho los planes sociales, el sistema previsional, la salud pública gratuita, en fin aquellos bienes colectivos que garantizan una base más igualitaria.

Esta decisión relegaba, con plena conciencia de los dirigentes partidarios, las diferencias posibles con la matriz de origen del "Pro", que como bien se encargan de destacar los opositores más ligados al kirchnerismo, serían en parte las ideas del conservadorismo tradicional, pero solo en parte. Se trata esa matriz más bien de una visión "*aggiornata*" con la introducción de ideas más modernas del empresariado, según las cuales el progreso social tiene que ver con el desarrollo

**Memorando Opex N°221/2017: El triunfo de Macri en las legislativas de 2017 y sus posibles consecuencias para Argentina. Una visión desde la Unión Cívica Radical (UCR)**

económico y éste con el crecimiento de los negocios en un mercado donde el Estado reduce significativamente su posible intervención, dejando que maduren las oportunidades y en consecuencia las inversiones que generan empleos e ingresos.

Sin embargo, la matriz de que hablamos no contiene prejuicios contra los planes sociales, las posibles compensaciones a sectores desfavorecidos y la inversión pública en infraestructura (incluyendo viviendas populares) que promueve el bienestar y de paso, reduce costos y genera nuevos empleos; y resulta así, máxime siendo Macri miembro de una familia empresarial originada en la construcción, que confía plenamente en ese sector como eje de desarrollo y bienestar.

Este neo-conservadorismo más pragmático que dogmático, unido a un ejercicio de diálogo y consensos con sectores de la producción al que Macri siempre fue afecto, le permitió una convivencia sin mayores desencuentros con sus socios políticos de "Cambiamos", seguramente más a su izquierda, en particular la UCR. Más aún, todos ellos aprobaron de viva voz esos movimientos hacia la "normalidad" ya fuera económica o institucional.

**ESCENARIOS. NUEVA INSTANCIA PARA EL DIALOGO Y EL CONSENSO CON MÁS PODER DEL EJECUTIVO**

Algunos críticos creyeron ver en esa vocación dialoguista de sus primeros dos años de gobierno más una necesidad que una virtud macrista. Estando en minoría en ambas cámaras del Congreso y sin un poder judicial todavía confiable en cuanto a su independencia, parecía que el Presidente no contaba con herramientas de poder significativas. Pero así y todo, mediante esos acuerdos las fue modelando. Y con el nuevo resultado electoral sin duda ha ganado un espacio propio enorme. Pero aparentemente no para imponer sino por el contrario, Macri ya anunció más diálogo y posible entendimiento con los partidos de oposición (seguramente nunca con el residuo del kirchnerismo que sistemáticamente lo sigue difamando), con actores sociales (organizaciones de empresarios y trabajadores y ONG s) para ciertas reformas que requieren consenso. Es decir más "cambio".

Es claro que el anuncio y puesta en marcha del debate consensual no es una muestra de debilidad, sino de fuerza. Como se estila decir, "puede controlar la agenda". Parte de esa agenda crítica es nada menos que el reparto de los recursos fiscales. En 2108 vence el sistema legal de coparticipación de ingresos tributarios entre el Estado Nacional y los estados provinciales, reparto que fue en los años 80 s

**Memorando Opex N°221/2017: El triunfo de Macri en las legislativas de 2017 y sus posibles consecuencias para Argentina. Una visión desde la Unión Cívica Radical (UCR)**

del 50% y 50% y que se fue reduciendo dramáticamente durante las décadas siguientes, al punto que al fin del kirchnerato era de menos de 1/3 para las provincias. Esa concentración de recursos trastocó el juego de poderes y muchos gobiernos locales (provinciales y municipales) se transformaron en meros mendigos, o a lo sumo intermediarios, del reparto de los recursos que distribuía el gobierno central sin más condición que su libre voluntad.

Macri siguió en el bienio con el régimen anterior pero lo dio al reparto más transparencia y menos discrecionalidad y para el próximo período se propone acordar un nuevo régimen, seguramente más justo. Pero a la vez también se propone reducir la carga impositiva global, que considera muy elevada. De hecho los ingresos tributarios rondan el 45% del PBI, lo cual amén de ser la mayor tasa alcanzada en la historia Argentina, roza la de países altamente progresistas y desarrollados y supera así cualquier marca de un país intermedio.

Es así bastante complicado el acuerdo, por cuanto hay que repartir más y bajar impuestos y déficit fiscal. Algo de aumento de ingresos dará el crecimiento, pero seguramente nada tan importante como para resolver la ecuación, ya de por sí muy compleja. Argentina alcanzó esos altos niveles de presión tributaria con una carga significativa sobre los productos primarios de exportación (soja, carnes, cereales, aceites) que el gobierno de Macri ha eliminado o reducido progresivamente (la soja es la única mercancía que mantiene un elevado porcentaje de "retención", del 30% hasta fin de año, pero que se recortará en tres puntos por año en los períodos venideros).

La cuestión se ha resuelto hasta ahora manteniendo el elevado déficit fiscal financiado con recursos externos (deuda pública en moneda extranjera). Pero así se generan dos nuevos problemas, por un lado la elevada emisión monetaria del sector externo por el ingreso de divisas que lleva al Banco Central a mantener elevadas tasa de interés para capturar fondos líquidos y mantener el sesgo anti-inflacionario de la política monetaria. Por el otro, la elevada oferta de dólares financieros ingresados para el Tesoro Nacional impide que la cotización de las divisas aumente, o en todo caso fuerza que el aumento sea menor que la tasa de inflación. Esa divisa más barata perjudica las exportaciones, fortalece la salida por importaciones y turismo (fuerte déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos con la suma de los intereses de la deuda) e impide o perjudica el crecimiento de la actividad económica interna de los sectores competitivos con el exterior, en la práctica los de producción de bienes.

• **INCIERTAS CONSECUENCIAS PARA LA ECONOMÍA**

En ese aspecto puede presentarse un panorama temido: a manera de elogio, el Dr. Domingo Cavallo, ex Ministro de Economía del Presidente de los 90 Carlos Menem, expresó que la política económica actual es muy semejante a la que él llevó a cabo. Se sabe que finalizó con una aguda crisis cambiaria. En esos años el crecimiento se concentró en los sectores no competitivos al exterior, estos son los servicios públicos (por aquél entonces objeto de las grandes privatizaciones) y la construcción. Algo así se presenta en estos momentos en el sector real de la economía. De la obra pública y la vivienda ya hicimos un comentario. En cuanto a los servicios, dependen de un programa de aumento progresivo de tarifas que todavía se ubican por debajo de los costos medios de esos servicios, en particular los de energía y de transporte público.

Ese programa tarifario puede aliviar en parte la carga fiscal, pero nuevamente la ecuación no es sencilla. Un déficit fiscal del 4% de PBI en 2017 contó este año con un ingreso de dos puntos de producto por un blanqueo de capitales aprobado en 2016, un clásico de cualquier nuevo gobierno en la Argentina. Pero ahora la nueva realidad es más cruda. El crecimiento esperado en la actividad y las tarifas podrán compensar la ausencia del blanqueo, pero con el agregado de un recorte de impuestos igual permanecerá la necesidad de una corriente enorme de financiamiento externo para cubrir el desequilibrio<sup>2</sup>.

El pensamiento empresario de Macri le dice de la necesidad de bajar la carga impositiva (lo cual afectará también al sistema previsional, responsable de un tercio del gasto público nacional), de bajar costos laborales (precarización de las relaciones laborales de hecho muy rígidas en la legislación argentina) entre otras medidas de "cambio". La economía le señala un sendero muy riesgoso a recorrer. Quizás se puedan concretar bajas paulatinas de impuestos sujetas a un lento crecimiento basado en sectores no competitivos, bajas de costos laborales y otras acciones neo-conservadoras, con aumento de la deuda externa y tipo de cambio cada vez más "retrasado" (aumento de la cotización de las divisas siempre por debajo de la inflación), retraso que ya se viene acumulando desde mediados de 2016).

---

<sup>2</sup> La situación económica en una perspectiva de más largo alcance resulta delicada. Así, la conservadora Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), a través de su Director el Dr. Daniel Artana, sostiene que el programa económico con alto déficit fiscal financiado con crédito externo "no es sustentable" a mediano plazo (Diario La Nación, sección económica, domingo 22 de octubre de 2017).

**Memorando Opex N°221/2017: El triunfo de Macri en las legislativas de 2017 y sus posibles consecuencias para Argentina. Una visión desde la Unión Cívica Radical (UCR)**

Para Macri será importante mantener ese equilibrio inestable entre déficit fiscal, reducción lenta de impuestos, reforma laboral moderada, atraso cambiario, aumento de la deuda externa y crecimiento basado en sectores no competitivos, puesto que de darse conseguirá casi seguramente su reelección.

Podría intentar un camino alternativo, es decir hacer ajustes económicos más de fondo: revalorizar el tipo de cambio (devaluar más), postergar la rebaja de retenciones a la exportación para sostener un mayor equilibrio fiscal y así compensar el efecto inflacionario de una divisa más cara y del aumento de tarifas, eventualmente hacer acuerdos con los actores económicos (empresas y sindicatos) para seguir un sendero de inflación a la baja, en un marco consensual donde sus reformas empresariales quedarían opacadas o aún más, postergadas. Ahora bien, no vemos ese camino alternativo en el horizonte actual del Gobierno, aunque siempre suele dar sorpresas para bien.

• **CONSECUENCIAS POLÍTICAS**

Su triunfo político abre espacio para un liderazgo más ideológico, es decir que aquél pragmatismo empresarial se podría hacer más manifiesto. Al mismo tiempo, siendo Macri el eje del éxito electoral y del apoyo popular, menos peso tendrían sus acompañantes políticos para modificar esas ideas. Y quizás pueda ser nuevamente pragmático y volver sobre los ajustes después de 2019, en la medida en que el delicado sendero de inestabilidad no le traicione antes de tiempo.

Posiblemente ese sea el tiempo para que los sectores más reformistas dentro de "Cambiamos", como la UCR, ganen más espacio en el campo de las ideas, pero no precisamente es ahora el momento para que eso suceda.

Seguramente el espíritu dialoguista abierto por el Presidente Macri para avanzar con sus reformas –aquéllas de la ideología empresarial tradicional– generará posibilidades de mayor participación de los socios del frente "Cambiamos", pero no ya en el terreno de lo económico.

La política de transparencia, de división efectiva de los poderes, de castigo a la corrupción, por ejemplo, o la colaboración para el logro de una política internacional que –una vez restablecida la imagen de país normal en el mundo– coadyuve efectivamente para el logro de ventajas y/o resultados ciertos en materia de comercio, de atracción de inversiones, de cooperación, etc., pueden ser espacios para una mayor presencia de los socios del partido de Macri en "Cambiamos". Otro



**Memorando Opex N°221/2017: El triunfo de Macri en las legislativas de 2017 y sus posibles consecuencias para Argentina. Una visión desde la Unión Cívica Radical (UCR)**

tanto en materia de derechos humanos, donde el gobierno peca de "naif"<sup>3</sup> frente a ciertas exigencias y reclamos de los sectores radicalizados del kirchnerismo. Para la UCR reafirmar esos principios republicanos es fundamental para incluso justificar históricamente su presencia en un frente que incluye y lidera la centro-derecha, siendo un partido de centro-izquierda. Desde ya no ignoramos que hablar de estos posicionamientos hiere a los oídos "pos-modernos" que niegan la existencia de las ideologías y por lo tanto de estas categorizaciones.

La no existencia de una oposición organizada tras el desmembramiento del antiguo partido mayoritario, el peronismo, sin ningún liderazgo asentado, excepto la Sra. Cristina Fernández de Kirchner para su grupo populista hoy seguramente muy minoritario, favorece la centralización del poder en la figura del Presidente Macri y le acerca a un diálogo directo con gobernadores de provincia, en su mayoría provenientes de un peronismo sin una agrupación fuerte que los reúna. Más aún, cuentan esos gobernadores con sus propios legisladores que podrían asegurar mayorías legislativas para la aprobación de leyes, entre ellas la fundamental de coparticipación impositiva entre Nación y provincias.

He ahí el otro riesgo, el del personalismo, el de no encontrar mayores límites para imponer ciertos cambios, quizás no todos en la senda del progreso social. Es decir que tenemos riesgos y oportunidades: el límite de lo económico, la aventura de la política. El logro de consensos para la generación de "políticas de estado", es decir programas que el conjunto de sectores políticos sostiene y sostendrá, es positivo para el país, siempre y cuando -claro- esas políticas fueran las correctas.

Finalmente, cabe reparar que de eso se trata la política, el famoso "arte de lo posible", de articular las oportunidades y los consensos para el bien común. Y seguramente en ese terreno se encuentre la mayor contribución que podría hacer la UCR en "Cambiemos", en el sentido de situar a Argentina en un sendero de progreso.

---

<sup>3</sup> Un trágico ejemplo de ello se presentó muy recientemente con el denominado "caso Maldonado". Se trata del apellido de un joven anarquista que participaba en un "corte" de ruta en una protesta iniciada por grupos de ascendencia indígena. Maldonado -según demostró la autopsia- se ahoga en un río de la meseta patagónica (quizás por no saber nadar, por enfriamiento, paro cardíaco, entre otras causas naturales) al escapar de una persecución de fuerzas de seguridad, las que -sin armas por disposición judicial- buscaban detenerlo, en este caso por "fraganti delito" al rechazar con piedras, palos y otros objetos el despeje de los ocupantes para abrir el paso nuevamente en esa ruta. Su cadáver fue encontrado más de dos meses después del accidente y durante todo ese período el Gobierno soportó casi sin respuestas la acusación de que Maldonado había sido secuestrado y posiblemente luego asesinado por esas fuerzas de seguridad, como en los peores tiempos de la dictadura militar. El caso tuvo repercusión internacional, incluso en organismos de DDHH de Naciones Unidas y de la Organización de Estados Americanos y en el Vaticano.

## **Memorandos Opex de reciente publicación**

- 220/2017: **Avances en tecnología de transporte eléctrico. Estado del arte y camino por delante.** Emilio de las Heras
- 219/2017: **El colapso del Daesh: ¿un punto de inflexión del yihadismo internacional?.** Ignacio Gutiérrez de Terán
- 218/2017: **El papel del autoconsumo en la transición energética en España y lecciones aprendidas de otros países.** Laura Martín
- 217/2017: **Transición energética en España: ¿Qué podemos aprender de las experiencias de otros países?.** Emilio de las Heras
- 216/2017: **El Factor Trump en Asia y el Indo-Pacífico.** Juan Manuel López-Nadal
- 215/2017: **Una nueva política fiscal y presupuestaria para la recuperación económica.** Manuel De la Rocha Vázquez y Víctor Echevarría Ycaza
- 214/2016: **Cambio climático, Agua y Agricultura sostenible.** Ivanka Puigdueta Bartolomé, Alberto Sanz Cobeña y Ana Iglesias Picazo
- 213/2016: **La regulación del mercado de cannabis en Uruguay. Proyección de resultados.** Diego Sanjurjo
- 212/2016: **La paz en Colombia: las lecciones del pasado y los desafíos del futuro.** Erika Rodríguez Pinzón y Jerónimo Ríos Sierra
- 211/2016: **Panorama económico de América Latina: nuevos y viejos desafíos.** Julimar da Silva Bichara
- 210/2016: **La última apuesta de la transición Libia: rehabilitación institucional o descomposición estatal.** Ignacio Gutiérrez de Terán Gómez-Benita
- 209/2016: **La política de desarrollo sostenible de España en la próxima legislatura: la agenda 2030.** Katty Cascante
- 208/2016: **La innovación en España: capacidades y financiación.** Isabel Álvarez
- 207/2016: **Venezuela: ¿y ahora qué?** Manuel Hidalgo
- 206/2016: **¿Quién tiene la culpa del déficit?** Santiago Díaz de Sarralde
- 205/2016: **Irán tras las elecciones legislativas y de asamblea de expertos 2016.** Luciano Zaccara
- 204/2016: **La crisis migratoria de la UE: estado de la cuestión.** Juan Antonio Pavón Losada
- 203/2016: **La senda de estabilidad presupuestaria: necesidad y viabilidad de un aplazamiento en el objetivo de déficit.** Carlos Garcimartín Alférez
- 202/2016: **Las prioridades económicas del nuevo gobierno.** Santiago Díaz de Sarralde
- 201/2016: **Cien días de consenso en política exterior.** Vicente Palacio.
- 200/2016: **Informe de evaluación del Acuerdo de París (COP21).** Ana Belén Sánchez.

Para consultar toda la serie de Memorandos Opex en versión online y visitar nuestra página web:

<http://www.fundacionalternativas.org/observatorio-de-politica-externa-opex/documentos/memorandos>