



Instituciones en demografía regresiva

Cómo cambiar de relato cuando tu público histórico se achica

Por **Sergio Petrocelli**

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA · BPP ANALYTICS & DESIGN · BUENOS AIRES & MADRID

Durante más de medio siglo, las instituciones educativas, sanitarias, mutuales, deportivas y empresas de Buenos Aires y Madrid organizaron su crecimiento y su conversación pública sobre una premisa demográfica implícita: la base de la pirámide poblacional se renovaba por sí sola. Bajo ese supuesto, la comunicación institucional funcionaba por acumulación e inercia. A un colegio privado, una universidad, una empresa de medicina prepaga o un club tradicional le alcanzaba con mostrar en sus campañas la foto clásica de la familia tipo y esperar que la siguiente camada ingresara por decantación natural. No hacía falta preguntarse con demasiada precisión quién estaba del otro lado, porque el volumen constante de nacimientos disimulaba cualquier desconexión entre el mensaje de la institución y la vida real de la gente.

Ese piso estructural se quebró en el lapso de una sola década. De acuerdo con el informe sobre natalidad y demanda educativa del Observatorio de Argentinos por la Educación, elaborado por Rafael Rofman, Martín Nistal y Leyre Sáenz Guillén (2024), los nacimientos en la Argentina se redujeron un 36% entre 2014 y 2022, pasando de 777.012 a 495.295 nacidos vivos por año. La serie posterior de UNICEF analizada por Camila Gaffuri (2025) en Punto Convergente de la Universidad Católica Argentina (UCA) confirma que en 2024 el país registró apenas 413.135 nacimientos, una contracción cercana al 50% en diez años que

devuelve el volumen anual de nacidos vivos a niveles de 1948, pero sobre una población total tres veces mayor.

En las grandes metrópolis donde BPP Analytics & Design articula su trabajo, la pendiente es todavía más pronunciada. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la caída de nacimientos entre 2014 y 2022 alcanzó el 44%, ubicando al distrito en el nivel de fecundidad más bajo de la Argentina: un promedio de 0,9 hijos por mujer de entre 14 y 49 años según los resultados definitivos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2024), y una tasa global de fecundidad de 0,99 en 2024 según las series del Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires (IDECBA, 2025). Del otro lado del Atlántico, los registros definitivos del Instituto Nacional de Estadística de España (INE, 2025) muestran que en 2024 hubo 318.005 nacimientos, lo que representa un retroceso del 25,6% frente a los 427.595 de 2014, con un promedio de 1,10 hijos por mujer (1,07 entre madres españolas) y ocho años consecutivos en los que mueren más personas de las que nacen (una diferencia negativa entre nacimientos y defunciones o saldo vegetativo que en 2024 dejó 116.056 muertes por encima de los nacimientos).

Sin embargo, el problema más delicado que enfrentan hoy quienes conducen una organización, ya sea el directorio de una empresa, la comisión directiva de una mutual o un club, el rectorado de una universidad o las autoridades de un colegio, no es demográfico sino interpretativo. El reflejo habitual de quienes dirigen una institución es mirar la baja de la natalidad solamente desde la planilla de cálculo, como si fuera apenas una caída de ventas (menos chicos anotados en sala de tres, menos jóvenes afiliados a la prepaga o menos familias pidiendo un crédito) y creer que el problema se arregla ofreciendo descuentos en la cuota, poniendo más recursos en publicidad digital o recortando gastos fijos. Esa lectura pasa por alto lo principal: cuando una sociedad reduce a la mitad su ritmo de reemplazo en diez años, no solo hay menos niños en las aulas; cambia por completo la morfología de los hogares, la distribución del tiempo cotidiano, el peso de la longevidad y el criterio con el que las personas juzgan si una institución merece su confianza o su dinero.

Ninguna institución es dueña de su reputación; la negocia todos los días en la distancia entre lo que dice de sí misma y lo que su entorno efectivamente escucha y experimenta. En escenarios de demografía regresiva, esa distancia se agranda hasta volverse crítica porque el sujeto social al que las organizaciones siguen hablándole dejó de ser la norma.

La investigación sobre hogares unipersonales en la Ciudad de Buenos Aires publicada por la Fundación Tejido Urbano, realizada por la socióloga Paula Daniela Fernández Lopes (2026) a partir del Censo 2022 del INDEC (2024) y la Encuesta Anual de Hogares de IDECBA (2025), ofrece una radiografía contun-

dente del nuevo mapa urbano: los hogares integrados por una sola persona ya representan el 24,8% del total nacional en la Argentina y trepan al 39,1% en la Ciudad de Buenos Aires. Casi la mitad de esos hogares unipersonales porteños (el 49%) se concentra en el corredor norte de la ciudad, precisamente donde se agrupa la mayor oferta de educación, salud y servicios privados, mientras que en la zona sur su proporción casi se duplicó en cinco años, pasando del 17% en 2020 al 31% en 2025.

Podría decir que: *“Cuando cuatro de cada diez hogares de una ciudad son de una sola persona y el discurso de sus instituciones sigue girando en torno al matrimonio joven con dos hijos, el problema deja de ser de alcance publicitario: es un problema de sordera sociológica”.*

Detrás de estas cifras emergen tres configuraciones vitales que rara vez encuentran eco en el lenguaje institucional. En primer lugar, los hogares que sí tienen hijos lo hacen más tarde y en menor cantidad: la edad promedio de las madres primerizas supera los 31 años en CABA (Fernández Lopes, 2026) y alcanza los 32,6 años en España, donde el 10,4% de los nacimientos de 2024 correspondió a mujeres de 40 años o más (INE, 2025). Cuando el hijo deja de ser un mandato temprano para convertirse en una decisión postergada e intensamente planificada, las familias depositan sobre ese único niño una expectativa altísima y toleran cada vez menos las respuestas burocráticas o estandarizadas.

En segundo lugar, se consolida una franja creciente de adultos jóvenes y de mediana edad que viven solos, ya sea por elección profesional o por transiciones biográficas vinculadas al aumento de la tasa bruta de divorcios (que en CABA subió de 1,1 en 2020 a 1,7 en 2025) y al retraso de la edad media al primer matrimonio, que en los varones porteños ya supera los 37 años (Fernández Lopes, 2026). A esto se suma que, según el INDEC (2024), en la franja de 30 a 34 años es económicamente activo el 88% de las mujeres sin hijos, frente al 71,8% de quienes son madres. Se trata de un público con independencia económica y alta valoración de su tiempo, pero expuesto a una incertidumbre muy concreta frente a la enfermedad o el imprevisto doméstico sin convivientes.

En tercer lugar, se expande una vejez activa que no vive en geriátricos ni depende del cuidado constante de sus hijos. Con una esperanza de vida al nacer que llega a los 80 años en CABA (82 en mujeres) y a los 84,01 años en España (86,53 en mujeres, quienes al cumplir 65 años tienen por delante un promedio de 23,64 años adicionales de vida; INE, 2025), aparece una generación de adultos mayores autoválidos e independientes que sostienen su propio hogar, salen al teatro, a recitales o a comer afuera, leen, se anotan en cursos o talleres y via-

jan: un público con agenda propia que no se reconoce en el viejo discurso asistencialista de la “tercera edad pasiva”, pero que tampoco acepta que lo atienda un chatbot cuando necesita resolver un trámite en alguna empresa de servicio o en el banco donde cobra la jubilación o pensión.

La regresión demográfica recorre la estructura social como una ola cuya llegada a cada sector puede fecharse con exactitud. El sistema escolar es el primer terreno donde el impacto ya modificó la escala física de las organizaciones. El estudio sobre el presente y futuro de la cantidad de alumnos por docente y por grado de Argentinos por la Educación, elaborado por Martín De Simone (Banco Mundial), María Sol Alzú y Martín Nistal (2026), proyecta que entre 2023 y 2030 el nivel primario argentino perderá 1,2 millones de estudiantes, una contracción del 27% a nivel nacional que escala al 30,5% en la Provincia de Buenos Aires (510.433 alumnos menos) y al 34,0% en la Ciudad de Buenos Aires (92.540 alumnos menos). A nivel país, el tamaño de los cursos en nivel escolar primario se va a invertir por completo de acá a 2030: las aulas numerosas casi van a desaparecer y los grados de 25 a 29 alumnos caerán del 29,4% al 3,5% del total de las aulas del país, y los de 30 chicos o más pasarán del 14,1% a apenas el 0,4%. En su lugar, la nueva norma serán los grupos chicos: las aulas de entre 15 y 19 estudiantes pasarán de ser el 17,5% a casi la mitad del total nacional (48,8%), y las de menos de 15 alumnos saltarán del 4,0% al 22,2%. En la Ciudad de Buenos Aires, si se mantiene la cantidad actual de maestros, este achicamiento llevará el promedio hacia un rango de apenas 7 a 8 alumnos por cada cargo docente.

En los colegios privados, esta transición golpea directamente el corazón de su modelo económico y simbólico. La Asociación de Institutos de Enseñanza Privada Argentina (AIEPA, 2025) advirtió que en los últimos quince años los jardines de infantes perdieron un 18,2% de alumnos por sala, pasando de un promedio de 23 niños por curso en 2011 a 18,8 en 2024, en paralelo a una baja del 27% en la matrícula inicial estatal de CABA entre 2018 y 2024 según los registros del Ministerio de Educación del GCBA (relevados por su Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa [UEICEE], 2024, y difundidos por Gaffuri, 2025) y a la pérdida de 300.000 alumnos de salas de jardín y primaria en cinco años en España reportada por El País (2025). Como agregado al problema de matrícula: Martín Zurita, desde AIEPA (2025), señala que las normativas que exigen un piso mínimo de alumnos por aula para conservar el aporte estatal ponen en jaque a decenas de instituciones, con el agravante de que crecen jardines informales en casas particulares que captan familias ofreciendo horarios flexibles.

Al trabajar desde BPP Analytics & Design en el análisis estratégico sobre el impacto de la caída de la natalidad para un colegio privado de la Ciudad de Buenos Aires, comprobamos que el peligro mayor para una institución educativa no

es el achicamiento demográfico en sí, sino dejar que esa merma se lea puertas adentro y puertas afuera como un síntoma de frustración por mal servicio. Durante décadas, el prestigio escolar se comunicó mostrando aulas llenas y listas de espera inalcanzables. Hoy, insistir con ese código cuando sobran bancos genera pánico en la comunidad educativa. En cambio, las instituciones que toman la delantera y redefinen su relato para presentar los grupos reducidos como una decisión pedagógica deliberada basada en la tutoría personalizada, el seguimiento cercano y la articulación con las rutinas laborales reales de las familias, transforman una restricción demográfica en un diferencial competitivo. La misma disyuntiva alcanzará en pocos años a las universidades: aquellas que sigan hablándole únicamente al egresado secundario de 18 años verán achicarse su base, mientras que las que reformulen su narrativa hacia la reconversión profesional continua de adultos de 35 a 65 años abrirán un mercado en plena expansión.

Fuera del ámbito educativo, la disonancia comunicacional es igualmente profunda en la medicina prepaga, las obras sociales, las mutuales y los clubes. La publicidad del sector salud continúa dominada por la postal del “Plan familiar” tradicional, aun cuando en distritos como CABA casi el 40% de los hogares es unipersonal (Fernández Lopes, 2026) y los dosieres sobre envejecimiento poblacional del INDEC (2024) anticipan una demanda creciente de cuidados prolongados. Para quien vive solo, sea un profesional treintañero o una persona autónoma de setenta años, la pregunta decisiva no es la cobertura pediátrica, sino cómo se organiza una convalecencia en el hogar cuando no hay convivientes. Algo semejante ocurre con los clubes sociales, el turismo, los desarrollos inmobiliarios y la banca minorista: como subraya la investigación de Fundación Tejido Urbano (Fernández Lopes, 2026), vivir solo no significa elegir el aislamiento, sino depender mucho más de redes externas de sociabilidad, cultura y pertenencia urbana. Las instituciones que dejen de encarecer proporcionalmente la cuota o el abono individual frente a los paquetes de “grupo familiar”, dejando de tratar al socio o afiliado sin hijos como una excepción más cara, encontrarán allí su nueva fuente de legitimidad.

Cambiar el posicionamiento de una organización atravesada por la regresión demográfica no se resuelve encargando un rediseño de marca ni maquillando el tono en redes sociales. Cuando la decisión no tiene antecedentes que copiar y tampoco puede esperar a que el mercado decida por descarte, el abordaje que practicamos en BPP Analytics & Design articula cuatro movimientos sucesivos que conectan la evidencia sociológica con la palabra pública.

El primer movimiento es la investigación exploratoria de señales débiles en el radio específico de la organización. Ansoff (1975) llamó así a los indicios tempranos y todavía ambiguos de un cambio que no aparece en los datos agregados:

hechos chicos, a veces marginales, que anticipan hacia dónde se mueve la demanda antes de que lo registren la matrícula o la facturación. Para encontrarlos, los promedios nacionales no alcanzan; sirven para titular diarios, pero no para tomar decisiones de conducción institucional. Un colegio en Caballito, una clínica en el corredor norte porteño o una universidad en Madrid necesitan cruzar las estadísticas vitales de su comuna o distrito (IDECBA, 2025; INDEC, 2024; INE, 2025) con las normativas que los alcanzan, como los regímenes de subvención por sección que advierte AIEPA (2025), y con la movilidad residencial de su zona de influencia. Sobre esa base las señales se vuelven legibles. Los jardines informales que abren en casas particulares del barrio, por ejemplo, muestran una demanda de horarios flexibles que todavía no se ve en las bajas. Ese mapa se traduce después en escenarios concretos para quienes tienen que decidir.

El segundo movimiento consiste en interrogar los datos propios con validación cualitativa. Casi todas las instituciones acumulan años de registros administrativos (inscripciones, bajas, morosidad, uso de prestaciones) que rara vez se cruzan con variables sociodemográficas ni se contrastan mediante entrevistas en profundidad. Hacer esa traducción permite distinguir qué parte de una caída de demanda obedece a la coyuntura económica y qué parte responde a que la propuesta institucional dejó de encajar en la organización cotidiana de los nuevos hogares.

El tercer movimiento es el diseño de futuros y prototipos. Cuando las autoridades de una institución discuten qué hacer con el espacio físico que quedará ocioso en 2028 o cómo lanzar una prestación pensada para hogares unipersonales y adultos mayores activos, las reuniones suelen trabarse en peleas de opiniones. El diseño de futuros sirve para destrabarlas: toma los escenarios del primer movimiento y fabrica objetos que podrían existir en cada uno. Por ejemplo, el folleto de inscripción del colegio en 2028 con grupos de doce alumnos, o la cartilla de un plan de salud que organiza la convalecencia de quien vive solo. Con el futuro sobre la mesa, la discusión puede ocuparse de las consecuencias: qué ganaría la institución en cada escenario, qué perdería y a quién dejaría afuera. Recién entonces conviene prototipar, es decir, llevar la opción elegida a una experiencia acotada y ponerla a prueba con familias, socios o afiliados reales. Así se observan reacciones verdaderas y se corrige el rumbo antes de comprometer inversión o prestigio.

El cuarto movimiento es la comunicación estratégica propiamente dicha: elegir el relato antes de la crisis. Cuando una institución se reorganiza por cambios demográficos, ya sea unificando cursos, sumando programas para adultos, cambiando planes de salud o reconvirtiendo espacios, es inevitable que aparezcan resistencias en el personal, dudas en las familias o socios históricos y miradas desconfiadas desde afuera. Entender de antemano la distancia entre lo que

la organización comunica y lo que su comunidad realmente escucha permite armar una hoja de ruta clara: saber qué decirle a cada parte, en qué momento y con qué respaldo, antes de que la medida salga a la luz.

La transición demográfica no es un escenario futuro: los estudiantes o afiliados jóvenes que las organizaciones esperaban recibir en 2030 son los niños que no nacieron entre 2018 y 2024. Para quienes hoy conducen colegios, universidades, empresas de salud u organismos públicos en Buenos Aires y Madrid, la única incógnita abierta es si van a esperar a que las sillas vacías expliquen el cambio desde afuera, o si van a usar esa evidencia para redefinir a tiempo su contrato con la sociedad que ya llegó.

— REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Asociación de Institutos de Enseñanza Privada Argentina [AIEPA]. (2025). Informe sobre evolución de la matrícula en el nivel inicial de gestión privada (2011–2024) y regímenes de aporte estatal. AIEPA.
- Bronzina, N., Petrocelli, S., & Politi, E. (2025). Impacto de la caída de la natalidad en las matrículas escolares. BPP Analytics & Design.
<https://www.bppanalyticsanddesign.com/proyectos/natalidad/>
- De Simone, M., Alzú, M. S., & Nistal, M. (2026). *Presente y futuro de la cantidad de alumnos por docente y por grado: Cae 27% la matrícula escolar*. Observatorio de Argentinos por la Educación.
- El País. (2025). Seguimiento y evolución de la matrícula escolar de educación infantil y primaria en España. Ediciones El País.
- Fernández Lopes, P. D. (2026). Hogares unipersonales y transformaciones sociodemográficas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fundación Tejido Urbano.
- Gaffuri, C. (2025). Análisis de la caída de la natalidad en la Argentina sobre series de UNICEF y matrícula educativa. Punto Convergente, Universidad Católica Argentina (UCA).
- Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [IDECBA]. (2025). Encuesta Anual de Hogares y estadísticas vitales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Series 2020–2025). Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2025). *Movimiento Natural de la Población (MNP) e Indicadores Demográficos Básicos: Datos definitivos 2024*. INE España.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2024a). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022: Resultados definitivos. Ministerio de Economía de la Nación.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2024b). Dosieres estadísticos: Grupos poblacionales y envejecimiento demográfico en la Argentina. Ministerio de Economía de la Nación.
- Rofman, R., Nistal, M., & Sáenz Guillén, L. (2024). *Natalidad y demanda educativa*. Observatorio de Argentinos por la Educación.
- Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa [UEICEE]. (2024). Registros de evolución de la matrícula inicial estatal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2018–2024). Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.