

Lineamientos estratégicos para la transformación productiva argentina

El imperativo político-económico de institucionalizar la estabilidad y alentar las fuerzas productivas en el territorio.

EJE DESARROLLO ECONÓMICO-PRODUCTIVO
DOCUMENTO 03
SERIE PROYECTO PAÍS 2025

RESUMEN EJECUTIVO

Argentina atraviesa un estancamiento estructural que excede la coyuntura de una crisis económica puntual; se trata de una crisis de sentido y de organización.

La inestabilidad macroeconómica crónica, sumada a una fragilidad institucional persistente, ha derivado en un sistema que asfixia la iniciativa privada, dificulta la creación de empleo genuino y concentra las oportunidades, desoyendo el mandato del federalismo real.

Desde nuestra visión institucional, la economía debe estar al servicio de la persona humana y no al revés. Sin embargo, el diagnóstico actual revela un entramado donde el Estado, lejos de cumplir su rol subsidiario y promotor, se ha convertido en un obstáculo o en un fin en sí mismo, absorbiendo recursos que deberían volcarse a la producción y la innovación.

Este documento propone un cambio de paradigma, que priorice la

dimensión político-económica del desarrollo.

El problema no es solo financiero, sino la ausencia de una voluntad política y un consenso institucional para construir una matriz productiva diversificada, federal y sostenible.

Proponemos un Pacto de Estabilidad y Desarrollo Federal que se asiente sobre dos ejes interrelacionados:

- 1) Consolidar una política de Estado para la diversificación productiva territorial; y
- 2) Impulsar la institucionalización de instancias intermedias de diálogo y decisión, apalancando el principio de participación.

La recomendación central es la creación de una nueva institucionalidad para el desarrollo que trascienda los gobiernos de turno, permitiendo que la rentabilidad vuelva a ser el motor de la inversión y el trabajo, y que el desarrollo humano sea una posibilidad concreta en cada rincón del territorio nacional.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo -----	1
Introducción y contexto del problema -----	3
Diagnóstico y análisis del problema -----	4
Opciones de política -----	5
Recomendación de política: Una doble apuesta estratégica -----	7
Criterios Generales de Orientación para la Implementación -----	8
Conclusión -----	9
Referencias -----	11
Sobre FaroPaís -----	12
Sobre Proyecto País 2025 -----	13
Equipos de trabajo y Agradecimientos -----	14

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA ARGENTINA

El imperativo político-económico de institucionalizar la estabilidad y alentar las fuerzas productivas en el territorio.

► 1. Introducción y contexto del problema.

1.1 Delimitación del problema

La República Argentina enfrenta un desafío que ya no puede postergarse: la incapacidad crónica de su matriz productiva para generar empleo formal, riqueza genuina y desarrollo equitativo en todo el territorio. No estamos ante una mera crisis de liquidez o de deuda, sino ante el agotamiento de un modelo pendular que oscila entre el intervencionismo asfixiante y un liberalismo que, en ocasiones, ha desatendido el tejido social y productivo nacional.

El problema público central es la ruptura del ecosistema productivo, caracterizada por una desincentivación sistemática de la inversión y el trabajo. Esto se debe, por un lado, a una macroeconomía desordenada

que impide el cálculo económico y a una presión estatal que extrae recursos de los sectores dinámicos sin devolverlos en forma de bienes públicos de calidad o infraestructura, y por otro lado a una ausencia total de coordinación, planificación y rectoría del sistema productivo.

1.2. La magnitud del estancamiento: La raíz político-económica

Los datos de la última década son elocuentes. Argentina no genera empleo privado neto significativo desde hace más de diez años.

Mientras tanto, la pobreza se ha consolidado estructuralmente, afectando el ejercicio de su dignidad a millones de compatriotas que ven vulnerado su derecho a desarrollar un proyecto de vida autónomo.

Si bien la falta de crédito y la presión tributaria son alarmantes —el financiamiento al sector privado es

uno de los más bajos de la región—, el fondo del estancamiento tiene raíces político-económicas: la incapacidad del liderazgo para forjar acuerdos duraderos que permitan una planificación a largo plazo y la concentración asfixiante de poder y decisión en el nivel central.

Este desorden institucional se traduce en un freno directo a la diversificación y federalización de la producción.

1.3. Marco de visión: La persona y el bien común

Desde nuestra perspectiva, entendemos que el desarrollo no es solo crecimiento del PIB. El verdadero desarrollo es el de "todo el hombre y de todos los hombres". La economía debe ser una herramienta para que las personas, las familias y las comunidades intermedias desplieguen su potencial creativo.

Cuando el Estado absorbe excesivamente la renta o impone trabas burocráticas injustificadas, no solo daña la economía, sino que atenta contra la libertad y la subsidiariedad, principios rectores para una sociedad justa, al no reconocer la potencialidad de la

iniciativa privada.

► 2. Diagnóstico y análisis del problema

2.1. Causas estructurales: Inestabilidad y ausencia de matriz estratégica

El análisis de la realidad nos muestra que la inestabilidad macroeconómica funciona como un corrosivo de la actividad productiva.

La inflación endémica y los constantes cambios en las reglas de juego (cepos, retenciones móviles, inseguridad jurídica) han acortado el horizonte temporal de los decisores. El empresario o emprendedor argentino, en lugar de innovar, dedica su energía a la supervivencia financiera diaria.

Como se desprende del diálogo con expertos, Argentina posee "los fundamentales" (recursos naturales, capital humano, capacidad de resiliencia), pero carece del "software" institucional para procesarlos y, fundamentalmente, de una visión estratégica de diversificación.

El Estado, en su afán recaudatorio, se apropia de una porción desmedida de la renta (como sucede

en el agro), impidiendo la reinversión y el desarrollo local, y actúa sin un plan coordinado para integrar las potencialidades regionales ni las oportunidades estratégicas.

2.2. La Falta de consenso y la centralización decisoria

Un hallazgo crítico es la fragmentación y la polarización, no solo en la política partidaria, sino dentro de los propios sectores productivos. Existe una dificultad histórica para que el agro (en todos sus subsectores), la industria, los servicios y la energía se sienten en una misma mesa a diseñar una estrategia común. Esta atomización debilita la capacidad de la sociedad civil para exigir políticas de Estado a largo plazo.

Hemos observado cómo sectores con enorme potencial, como la bioeconomía o la industria del software, a menudo corren por carriles separados, cuando su integración podría generar un salto de productividad inédito.

La falta de una "amistad social" y de confianza mutua eleva los costos de transacción y frena la cooperación, un problema exacerbado por un diseño institucional que centraliza la

discusión y excluye la voz de los cuerpos intermedios en la toma de decisiones clave.

2.3. El desequilibrio federal y el límite al arraigo

El diseño logístico e institucional del país sigue siendo unitario en la práctica.

Los recursos se generan en el interior productivo —en las cuencas fotosintéticas, en los yacimientos mineros o energéticos— pero son absorbidos por el nivel central, sin retornar en infraestructura o servicios que mejoren la calidad de vida en el origen.

Esto provoca migraciones internas forzadas y el vaciamiento de las comunidades locales, vulnerando el principio de arraigo y subsidiariedad territorial.

Una matriz productiva federal es la única vía para garantizar que el desarrollo sea una opción real en cada provincia.

► 3. Opciones de política

Ante este diagnóstico, desde distintas concepciones políticas o económicas se podrían plantear tres caminos posibles para la acción pública que buscan restaurar la

salud de la matriz productiva:

Opción A: Mantenimiento del statu quo con correcciones marginales

Implicaría continuar con la estructura actual, aplicando parches coyunturales (subsidios específicos, moratorias, blanqueos) sin atacar el fondo del desequilibrio político-institucional.

- Ventaja: Menor costo político inmediato.
- Riesgo: Profundización de la decadencia, aumento de la pobreza y emigración de empresas.
- Conclusión: Inviabile bajo nuestra visión de cambio integral.

Opción B: Apertura irrestricta sin estrategia de diversificación

Una desregulación abrupta y total, confiando ciegamente en que el mercado ajustará todas las variables instantáneamente, sin una planificación estatal que coordine la integración sectorial y regional.

- Ventaja: Rápido sinceramiento de precios relativos.
- Riesgo: Alto costo social, destrucción de tejido pyme que requiere tiempo de adaptación, y primarización de la economía sin valor agregado.
- Conclusión: Insuficiente. El

mercado es eficiente asignando recursos, pero el Estado tiene un rol indelegable en la estrategia de desarrollo, el equilibrio del bien común y la protección de la persona en la transición.

Opción C: Estrategia de desarrollo federal, diversificación e institucionalización

(Recomendada)

Un enfoque que combina estabilidad macroeconómica estricta con una estrategia de fomento a la producción.

El foco está en la diversificación de la matriz productiva, la federalización de las oportunidades y la institucionalización de la participación social.

- Ventaja: Sostenibilidad social y económica, alineación con valores humanistas, generación de empleo genuino y arraigo.
- Riesgo: Requiere altos niveles de consenso político y tiempo de maduración.
- Factibilidad: Posible si se construye sobre acuerdos sectoriales básicos y se utiliza la ejemplaridad en el liderazgo para sumar a los cuerpos intermedios.

► 4. Recomendación de política: Una doble apuesta estratégica

Adoptamos decididamente la Opción C. Proponemos un enfoque que se basa en la doble apuesta de estabilización macroeconómica y transformación estructural.

4.1. Eje 1: Consolidación de una Matriz Productiva Diversificada y Federal

El principal objetivo de la política pública debe ser el diseño de una matriz productiva que reduzca la dependencia de unos pocos commodities y extienda el valor agregado a lo largo del territorio. Para ello, la orientación de la política pública debe ser:

A. Orientación de Fomento: Del Subsidio al Incentivo Fiscal Estratégico.

El Estado debe dejar de usar el subsidio discrecional para pasar a utilizar incentivos fiscales claros, estables y accesibles a PyMEs, que estén directamente ligados a la generación de empleo formal en el interior y a la incorporación de tecnología. Esto implica fomentar el vínculo entre el sector agropecuario,

la energía y la economía del conocimiento a través de Uniones Transitorias de Empresas (UTE) y consorcios que permitan exportar alimentos procesados, biomateriales y servicios agrotech. La "inteligencia" debe incorporarse a la "fotosíntesis".

B. Orientación Tributaria:

Simplificación y Equidad Progresiva. La reforma tributaria debe ser estratégica, eliminando impuestos distorsivos que castigan la exportación y la inversión (Ingresos Brutos, Retenciones), reemplazándolos gradualmente por figuras más justas y progresivas, como impuestos a las ganancias o al patrimonio, que no alteren los precios relativos.

La prioridad es bajar el costo argentino para recuperar competitividad internacional y garantizar que la rentabilidad, esencial para la inversión, se respete y fomente.

C. Orientación Financiera:

Federalización del Ahorro para la Producción.

Se requiere una reforma del sistema financiero que reintroduzca la lógica federal. El ahorro generado en una

región debe tener incentivos regulatorios para canalizarse hacia el crédito productivo en esa misma región, llegando directamente al productor y a la PyME para financiar la transformación de materias primas en origen.

4.2. Eje 2: Institucionalización de la Participación Social y el Consenso

En línea con el principio de participación, es fundamental dotar de estabilidad a las políticas de desarrollo a través de la institucionalización de las instancias intermedias de diálogo.

Recomendación Principal:
Institucionalidad del Consenso (Consejo Económico Social).

Se propone la creación de un Consejo Económico Social con capacidad de articulación vinculante entre los sectores del agro, industria, conocimiento, energía y trabajo. Este espacio debe ir más allá de la mera consulta, sirviendo como plataforma para definir políticas de Estado de largo plazo que trasciendan los mandatos presidenciales, brindando un marco de reglas de juego predecibles (seguridad jurídica) para las inversiones.

E. Orientación de Apoyo:

Fortalecimiento de las Capacidades Locales

Crear una estructura ágil, de carácter público-privado, dedicada exclusivamente a asistir a las pequeñas empresas y cooperativas en su tecnificación, acceso a mercados externos y digitalización. Esta agencia debe operar de forma descentralizada, integrando a los gobiernos locales como socios estratégicos para garantizar que las soluciones se adapten a la realidad territorial.

► 5. Criterios generales de orientación para la implementación

Para que la doble apuesta estratégica sea exitosa, la implementación no debe seguir una hoja de ruta rígida, sino criterios de orientación que garanticen su legitimidad y coherencia con los valores del humanismo integral:

5.1. Criterios de Eficacia y Justicia

La implementación debe regirse por el principio de solidaridad y justicia social.

Esto implica que:

- Ejemplaridad del Liderazgo: El Estado debe dar el ejemplo con

austeridad y eficiencia en el gasto público antes de exigir sacrificios a los ciudadanos.

- Progresividad: Los sectores con mayor capacidad contributiva y rentabilidad extraordinaria deben acompañar la transición, garantizando que el peso de las reformas no recaiga sobre los más vulnerables o sobre las PyMEs en crecimiento.

- Transparencia: Todo incentivo fiscal o programa de fomento debe estar sujeto a una evaluación constante y transparente de impacto, para corregir el rumbo rápidamente y evitar la captura por intereses particulares.

5.2. Criterios de sustentabilidad y medición del desarrollo

El éxito de la política no se medirá únicamente por indicadores macroeconómicos, sino por la calidad de vida de la persona y el impacto territorial:

- Federalismo en la Métrica: La principal métrica de impacto debe ser la tasa de creación de empleo privado formal por provincia, reflejando el éxito del despliegue productivo federal.

- Valor Agregado: Monitorear el

nivel de exportaciones con valor agregado (MOI/MOA) versus la exportación de productos primarios.

- Equidad Social: Seguimiento del Índice de Gini y la reducción de la pobreza estructural, como indicador de que el crecimiento está siendo inclusivo y respeta la dignidad de la persona.

► 6. Conclusión

Argentina tiene todo para ser un faro de desarrollo: recursos, talento y una cultura de trabajo resiliente.

Lo que ha faltado es un orden político e institucional que respete la dignidad de quien emprende y trabaja.

El estancamiento actual no es un destino económico ineludible, sino el resultado de elecciones político-económicas que privilegiaron la inestabilidad y la centralización.

Nuestra propuesta es una invitación a la acción basada en el sentido común y los valores del humanismo integral: respetar la iniciativa privada, garantizar la justicia a través de un Estado eficiente y solidario, y fomentar la participación de todos los sectores en el diseño de su propio futuro.

Si logramos alinear los incentivos, brindar seguridad a la inversión y descentralizar las decisiones, la respuesta productiva será inmediata.

Es hora de superar las dicotomías del pasado (campo vs. industria, interior vs. capital) y avanzar hacia una comunidad nacional organizada para el bien común.

El potencial está latente; nuestra responsabilidad es impulsarlo.

Referencias

- *Faro País. (2025). Mesa de expertos en Desarrollo Productivo: Bruera, Ignacio; Ibarra, Lucas; Krull, Sabine; Leiva, Manuel; Resico, Marcelo; Riobó, Santiago E.; Rodríguez Rabellini, Julio; Soria, Sol; Vigneau, Pedro; y Vivacqua, Luis. "Proyecto País", FaroPaís, 17/06/2025.*
- *Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Deusto.*
- *Banco Mundial. (2024). Domestic credit to private sector (% of GDP) - Argentina. World Bank Data.*
- *Resico, M. (2011). Introducción a la Economía Social de Mercado. Konrad Adenauer Stiftung.*
- *OCDE/CEPAL/CIAT/BID. (2024). Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe.*
- *Vigneau, P. (2023). El potencial de la Bioeconomía Argentina. Aapresid / Agroempresario.*
- *FADA (Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina). (2024). Índice FADA: Participación del Estado en la renta agrícola.*
- *Fundar. (2021). Desarrollo federal y desequilibrios territoriales en Argentina.*
- *INDEC. (2024). Informes técnicos sobre Mercado de trabajo y Pobreza.*
- *Riobó, S.R. - Guzmán Moviglia, J. (2025). "Manifiesto para el Bien Común". Buenos Aires.*

SOBRE FAROPAIS

FaroPaís es una Asociación Civil sin fines de lucro dedicada al estudio, diseño y promoción de políticas públicas orientadas al desarrollo integral de la Argentina. Se constituye como un **think tank independiente**, que articula conocimiento técnico, reflexión estratégica y visión política para contribuir a la formulación de propuestas concretas y viables de transformación nacional.

Su labor se inspira en los principios del **humanismo integral**, entendido como un prisma para interpretar la realidad y orientar la acción pública. Desde esa perspectiva, promueve una mirada que integra ética y eficacia, justicia social y competitividad, comunidad y libertad, buscando siempre que la política sea una herramienta de construcción de un país más justo, productivo y sustentable.

El trabajo de FaroPaís se desarrolla mediante la elaboración de estudios, documentos de política, mesas de análisis y espacios de articulación entre expertos, dirigentes, empresarios, sindicalistas, académicos y actores sociales. Su objetivo es generar conocimiento aplicado y acuerdos estratégicos que fortalezcan la capacidad del Estado y de la sociedad civil para impulsar políticas de desarrollo humano, económico e institucional de largo plazo.

En definitiva, busca ser un **espacio de pensamiento estratégico y acción pública**, donde se vinculen la evidencia, la experiencia y la visión de futuro, al servicio de un proyecto de país que combine realismo político con sentido de trascendencia.

SOBRE PROYECTO PAÍS

El **Programa Proyecto País 2025** es una iniciativa de **FaroPaís** orientada a identificar los principales desafíos estructurales de la Argentina y formular lineamientos para un **proyecto de desarrollo nacional de largo plazo**. Su propósito es contribuir a la construcción de una visión estratégica compartida, basada en evidencia, que permita articular políticas públicas sostenibles más allá de los ciclos políticos y las coyunturas partidarias.

El programa se desarrolló a través de un proceso de investigación y diálogo interdisciplinario que incluyó **mesas de trabajo temáticas** con expertos, dirigentes y referentes sociales de diversos ámbitos. Como resultado, se elaboró una serie de documentos que integran diagnóstico, propuestas y orientaciones para la discusión pública, constituyendo un aporte concreto al debate sobre el futuro de la Argentina desde una perspectiva de **realismo político y humanismo integral**.

EQUIPO DE TRABAJO PROYECTO PAÍS 2025

DIRECCIÓN: Santiago E. Riobó y Agustina Tardieu. **COORDINACIÓN GENERAL:** Lucía Santilli y Guadalupe Guillén. **EQUIPO DE TRABAJO:** Marcelo Resico, Delfina Maglier, Juan Martín Medina, Ignacio Orlando, Tomás Giber, Manuel Bianchi, Daniel Ortega Betancourt, Helena Todros, Lucas Ibarra García, Germán Bauer, Maximiliano Rotundo, Tomás Sicardi, Sebastián Llauro, y Viviana Pineda.

EXPERTOS INVITADOS A LAS TODAS LAS MESAS DE TRABAJO *

Roberto Agosta, Marisa Aizenberg, Ana Álvarez, Daniel Aromí, Manuel Bianchi, Klaus Binder, Matias Bolis Wilson, Alberto Bozzolo, Ignacio Bruera, Diego Capelli, Ana Cuao Burgos, Pablo Davoli, Santiago Del Sel, Andrés Di Pelino, Luis Fortino, Fernando Giliberti, Patricio Giusto, Leonardo Hekimian, Perla Heredia, Martín Iglesias, Clarisa Ighes, Teresita Ithurburu, Gastón Kelly, Ricardo Lagorio, Manuel Leiva, Ezequiel Magnani, Sebastián Menescaldi, Jerónimo Morales Rins, Graciela Moya, Tomás Mugica, Gunther Neumann, Juan Ignacio Peña, Nestor Pérez Baliño, Verónica Pérez Mendoza, Mathias Perricone, Viviana Pineda, Luis Rappoport, Ana Maria Ravaglia, Carlos Regazzoni, Marcelo Resico, Julio Rodriguez Rabellini, Lilia Roldán Vázquez, Maximiliano Rotundo, Nicolás Ruete, Veronica Scaro, Gabriel Taboada, Camilo Tiscornia, Pedro Vigneau, Luis Vivacqua, e Ignacio Warnes.

Nota: Expertos ordenados alfabéticamente. Los expertos participaron, todos a título personal, en instancias de diálogo y reflexión junto a otros especialistas en sus respectivas áreas de conocimiento. Cada uno expresó libremente sus opiniones, las cuales fueron consideradas en el proceso de elaboración de los documentos. Por razones de síntesis, enfoque y redacción, no todas las contribuciones pudieron ser incorporadas, y su participación no implica adhesión a la totalidad de los contenidos o posiciones expresadas en esta publicación.

AGRADECIMIENTO



Hanns
Seidel
Stiftung

Agradecemos muy especialmente la colaboración de la Fundación Hanns Seidel Argentina, y del Centro Nacional de Oración (CON) en la realización de las mesas de expertos.





FAROPAÍS