



OECD Territorial Reviews

CÓRDOBA, ARGENTINA

Mensajes Clave y Plan de Acción



Notas

Este documento resume los mensajes clave del OECD (2016), *OECD Territorial Review of Córdoba, Argentina*, OECD Publishing, Paris. Se puede acceder al reporte completo a través de la OECD iLibrary en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264262201-en>

El reporte es parte de la series de OECD Territorial Reviews producida por la Junta Directiva de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial cuyo director es Rolf Alter, y la División de Política Regional liderada por Joaquim Oliveira Martins. El reporte se desarrolló en colaboración con el Ministerio de Finanzas de la provincia de Córdoba y la Universidad Nacional de Córdoba.

Este trabajo fue publicado bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE, y las opiniones y argumentos expresadas en él no reflejan necesariamente la visión oficial de la Organización ni la de los gobiernos de sus países miembros.

Este documento y cualquier mapa incluido en él fueron incluidos sin perjuicio del status soberano o de soberanía sobre ningún territorio, de la delimitación de fronteras internacionales y del nombre de ningún territorio, ciudad o área.

Ilustración de la portada © Jeffrey Fisher

Para más información: www.oecd.org/governance/regional-policy

Tabla de contenidos

Introducción.....	2
Análisis de las tendencias socioeconómicas de Córdoba.....	3
Recomendaciones de políticas.....	6
Plan de Acción.....	17
Agradecimientos.....	32

Introducción

La provincia de Córdoba está en un punto de inflexión de su desarrollo. Tras la crisis de deuda argentina de 2001-02, la provincia experimentó un crecimiento económico sólido y mejoras en los estándares de vida de la población, sin embargo no se benefició plenamente de su competitividad y productividad regional. Córdoba tiene una matriz productiva (agricultura e industria agroalimentaria, manufacturas de automóviles, TICs y turismo) que fue muy útil para crecer en el pasado pero que no parece muy prometedora si se prolongan los escenarios actuales. La economía provincial depende fuertemente de las exportaciones de commodities y manufacturas tradicionales que enfrentan mercados menguantes.

El reporte sostiene que la provincia necesita una estrategia de desarrollo regional que establezca una visión a medio y largo plazo con miras a diversificar la economía provincial, escalar a los segmentos

superiores de las cadenas de valor globales (GVCs, por sus siglas en inglés), y aumentar el bienestar social. Las inversiones en habilidades, investigación, e innovación son esenciales para que la provincia alcance estos objetivos, y consiga situarse en los segmentos de más valor añadido en las cadenas de valor. Al mismo tiempo, el enfoque sectorial de desarrollo de sus cuatro sectores estratégicos ha de dar paso a un enfoque más integrado, que se centre en las actividades más que en los sectores, y en el que todo el territorio provincial (ciudades y departamentos).

Las próximas secciones son un resumen del análisis y los mensajes claves que se desprenden del *OECD Territorial Review of Córdoba*, en el que se argumenta como se pueden fortalecer las políticas de competitividad y marcos de gobernanza para impulsar la productividad y competitividad de la provincia a corto, mediano y largo plazo.

Sectores Estratégicos de la provincia de Córdoba

Agricultura / Industria Alimentaria

- Agricultura representa alrededor del 9% del PIB provincial
- En 2013, la agricultura y las manufacturas de origen agropecuario significaron 28.3% y 48.1% del total de exportaciones provinciales, respectivamente
- China and Vietnam receive over 16% of this provincial exports
- Exports rely on commodities (corn, soya, wheat, peanuts) and related products

Industria Metalmecánica

- Automotores y maquinaria agrícolas donde encontramos multinacionales y PYMES
- PYMES suministran alrededor del 30% de bienes y servicios intermedios
- Automotores y autopartes representaron 18% de las exportaciones totales provinciales en el período de 2012-14
- El mercado brasileño recibió cerca del 75% de estas exportaciones en el período 2012-14

TICs

- Sector que se ha desarrollado rápidamente desde la llegada de Motorola en el año 2000, que fue seguida por otros como Hewlett-Packard, Intel or Indra. Por ejemplo, crecimiento interanual del 16% entre 2013-14
- Sector altamente concentrado en la Ciudad de Córdoba: aproximadamente 5 000 y 3.75% del PIB en 2014
- Se estima que el 40% de las PYMES sólo trabajan en el mercado nacional

Turismo

- Crecimiento medio anual del 5% desde el año 1993, representa aproximadamente 5% del PIB provincial y 150 000 están ligados a esta industria
- Principales categorías de turismo: Cultural, Idiomas, Natural, Aventura, Rural, Deporte
- Los turistas locales son el 45%, nacionales de otras provincias el 45% e internacionales el 10%
- Event and conferences are raising in Córdoba: 139 out of 373 in ICCA's ranking

Fuente: Elaborado por los autores

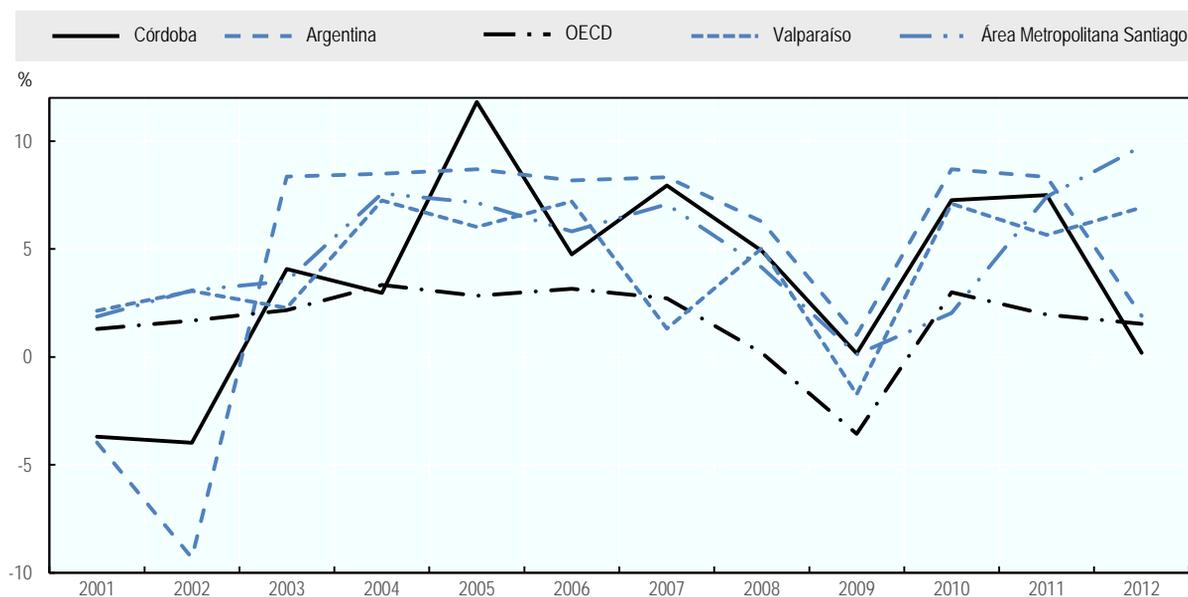
Análisis de las tendencias socioeconómicas de Córdoba

Tras la crisis de deuda del 2001-02, la provincia de Córdoba experimentó una fuerte recuperación económica

Los términos favorables para el comercio de commodities y manufacturas tradicionales contribuyeron a impulsar el crecimiento económico y la competitividad de Córdoba en el período posterior a la crisis del 2001. Entre 2003 y 2008, la provincia de Córdoba experimentó un crecimiento sostenido del PIB del 6% anual y el empleo provincial registrado aumentó un 67% en términos absolutos. El valor de las exportaciones provinciales se triplicó en el mismo

periodo, impulsado por el aumento en los precios de las commodities agrícolas (en particular la soja, cuyo precio aumentó un 293%) y la demanda de automóviles de Brasil lo cual incrementó el peso del sector manufacturero en la economía provincia pasando de representar un 14.5% del PIB a un 16.3%.

Crecimiento Anual del PIB – Córdoba comparada con Argentina, la media OCDE y regiones de la OCDE



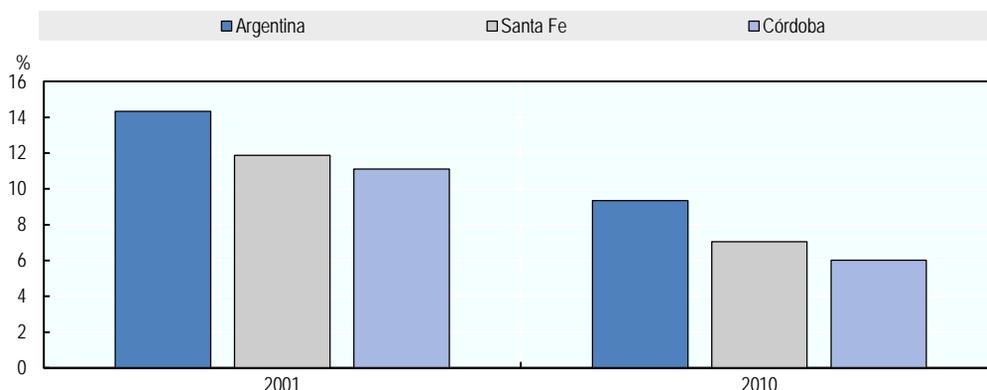
Fuente: Basado en datos de Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba y Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (Argentina). Para regiones OCDE: OECD (2014b), "Real GDP growth", in OECD Factbook 2014, <http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2014-table29-en>

El desarrollo económico provincial se tradujo en mejoras de la calidad de vida de los ciudadanos provinciales

El crecimiento económico provincial se tradujo en mejoras en el bienestar de la población. Entre 2001 y 2010, el número de hogares con una necesidad básica insatisfecha se redujo del 12% al 6%, la población con un plan de salud aumento un 15%, y en 2012 la tasa de mortalidad infantil bajo del 10% por primera vez. Durante el mismo periodo, el acceso a educación primaria llegó a

niveles cerca del 100% y la tasa de analfabetismo bajo del 2% en 2010. El acceso a servicios básicos también aumentó de manera notable: el acceso a agua potable pasó del 86% al 92% entre 2001 y 2010, y el acceso a gas natural del 41% al 50 % en el mismo periodo. El acceso a cloacas incremento del 29% al 28%, aunque todavía es bajo comparado con otras provincias (50% en Santa Fe y 53% en Buenos Aires).

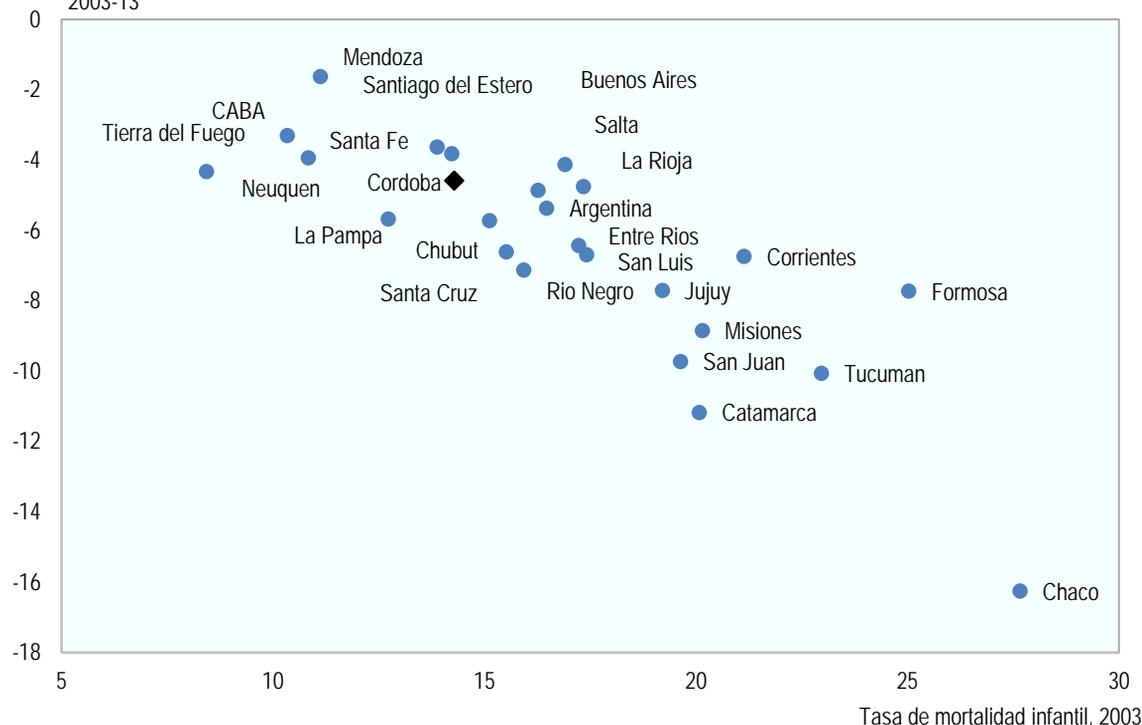
Porcentaje de hogares con al menos una necesidad básica insatisfecha, 2001-10



Fuente: Basado en datos de INDEC (2010), Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas

Tasa de mortalidad infantil por provincia, período 2003-13

Cambio en la tasa de mortalidad infantil, 2003-13



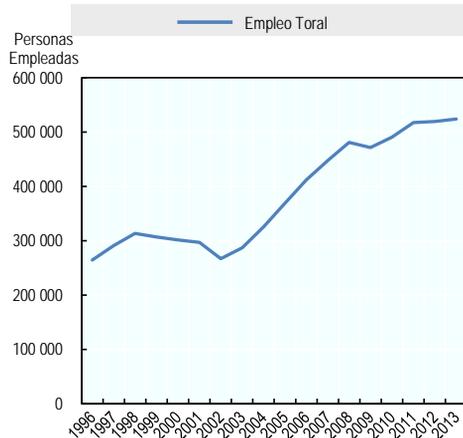
Fuente: Basado en datos de MECON (2015), "Fichas Provinciales", Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/fichas_provinciales.htm

La matriz productiva provincial que sirvió a la provincia en el pasado ha alcanzado ahora su límite

La economía de Córdoba basada en *commodities* y exportaciones se ha vuelto dependiente de un número reducido de socios comerciales, principalmente Brasil y China, y se ve actualmente afectada por el receso en los mercados regionales e internacionales. En el año 2009 el PIB provincial cayó un 3.7% lastrado por la crisis financiera global y el descenso de los precios de las *commodities*. Desde entonces, la provincia ha experimentado grandes fluctuaciones en el crecimiento del PIB (. 7.50% en 2010-11, 0.19% en 2011-12, 8.73% en 2012-13, 2.72% en 2013-14) asociado al comportamiento fluctuante de sus sectores productores de bienes. Esto ha resultado en el descenso del crecimiento medio anual del empleo que fue de un 10.9% entre 2003-08 y sólo del 1.8% entre 2009-13. Además, el crecimiento interanual del número de empresas fue más alto en Córdoba que la media

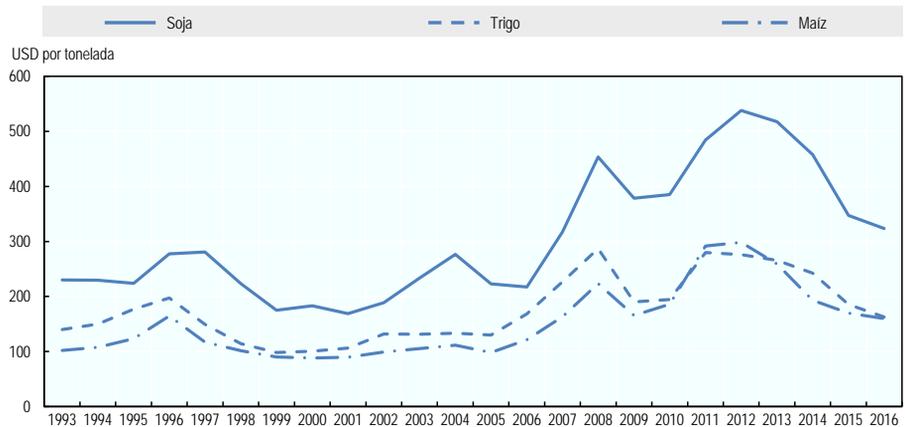
nacional entre 1996 y 2009, sin embargo desde 2009 éste se sitúa por debajo de la media (de media 0.16% a nivel provincial vs. 0.74% en Argentina entre 2009-13). Un descenso pronunciado en el número de empresas ha ocurrido en los dos años más recientes para los que hay datos, especialmente en empresas agrícolas con una contracción del 2.1% y 4.6% en 2012 y 2013, respectivamente. Esto parece indicar una ralentización económica en un futuro próximo.

Empleo formal en el sector privado, 1996-2013, Córdoba



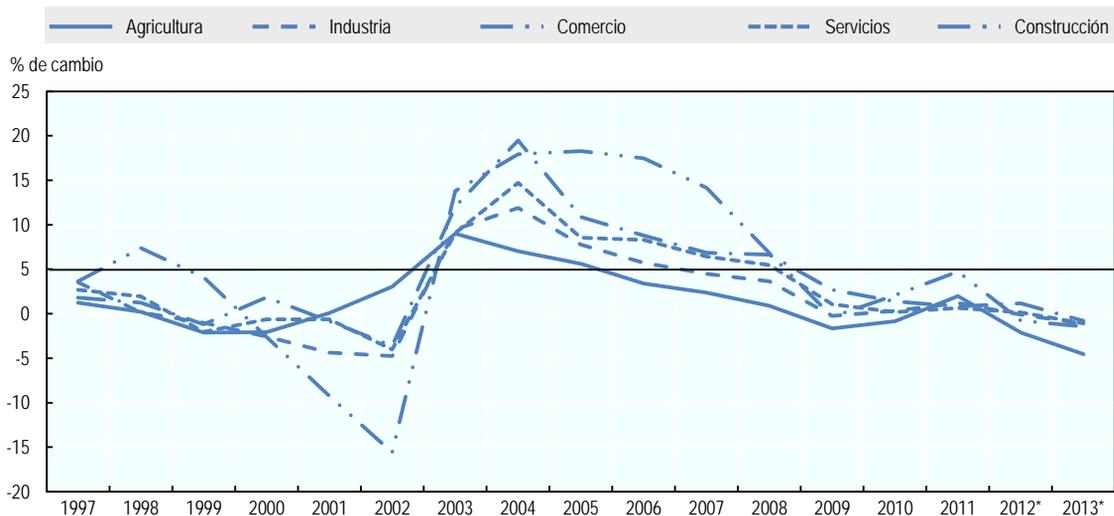
Fuente: Basado en datos de OEDE (n.d.), Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

Precios internacionales de *commodities* agrícolas, 1993-2016



Fuente: Basado en datos de MECON (2016), "Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo: Programación Macroeconómica", Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

Crecimiento anual del número de empresas por sector, 1996-2013, Córdoba



Fuente: Basado en datos de MECON (2016), "Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo: Programación Macroeconómica", Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

Recomendaciones de políticas

I) Recomendación para formalizar una estrategia de desarrollo regional que establezca una visión a medio y largo plazo con miras de diversificar la economía, escalar en las GVCs y aumentar el bienestar social

Tras una historia exitosa en su desarrollo muchas regiones se encuentran amenazadas cuando su modelo comienza a fallar. Esto es en algún sentido lo que ocurre en Córdoba, el desarrollo regional ha seguido un modelo común de los setenta en el que se prestaba mucha atención al desarrollo de clústeres industriales. Sin embargo, implementar políticas que sólo apoyen los sectores más competitivos puede limitar la capacidad innovadora de las regiones y potencialmente llevar a un modelo de desarrollo obsoleto cuando estos sectores dejan de ser tan competitivos, como sería el caso de las commodities con la caída de los precios. Por esta razón, un renovado enfoque de las políticas de desarrollo regional podría ayudar a superar su reciente ralentización en el crecimiento. Esto requiere integrar a los distintos clústeres industriales, por ejemplo mediante la búsqueda de complementariedades entre sectores para que surjan nuevas actividades, e incorporando conceptos de “smart innovation” dentro del modelo de desarrollo provincial.

Se pueden aprender algunas lecciones de regiones industriales de la OCDE que han superado retos similares a los que afronta Córdoba a través de estrategias de smart specialisation y haciendo hincapié en las complementariedades entre políticas para reconfigurar la economía regional. Considerando los factores territoriales y diferentes contextos de cada región:

- **Los cambios estructurales son empujados por la diversificación económica**, el País Vasco (España) impulsó el turismo como alternativa a su sector industrial, Bérgamo giró hacia nuevos sectores industriales como los plásticos o los químicos, o Tampere cambió su economía sectorial basada en las TICs por plataformas abiertas para la innovación donde pudiesen florecer nuevos sectores económicos;
 - **Escalar la cadena de valor ayuda a las economías de ingresos medios a seguir siendo competitivas**, Bérgamo mejoró las actividades que llevaban a cabo las PYMES de su sector manufacturero, y el País Vasco incrementó el I+D en su sector industrial;
 - **La innovación es un impulsor del crecimiento**, por ejemplo, la construcción de un museo de arte contemporáneo en Bilbao impulsó el crecimiento económico regional de una ciudad tradicionalmente industrial, y la estrategia de innovación transversal de Tampere contribuyó a atraer y retener trabajadores y estudiantes altamente cualificados.
- La provincia de Córdoba no tiene una estrategia de desarrollo basada en resultados que establezca los objetivos de crecimiento y bienestar social de la provincia** (por ejemplo, medido con respecto al PIB, el coeficiente GINI, resultados en educación y salud, etc.), y que guíe políticas enfocadas en las actividades en lugar de las actuales políticas sectoriales. El énfasis de Córdoba en mejorar la productividad y competitividad se ha basado en los cuatro sectores prioritarios que sirven implícitamente como la estrategia de desarrollo económico provincial. Sin embargo, la administración no ha formulado el resultado que deben tener estas políticas; hay poca actividad gubernamental en la utilización de indicadores de desempeño, monitoreo y evaluación; y no se revisan los resultados de los programas para determinar su coste y efectividad. De esta manera es difícil que el gobierno provincial entienda si está alcanzando sus metas, y si no lo hace a qué se debe. Además, esto deja a las agencias y ministerios sin un mapa de acción y corriendo el riesgo de llevar a cabo acciones incoherentes o de solaparse.

Una estrategia de desarrollo regional formalizada fortalecería la habilidad de Córdoba para identificar si está alcanzando su meta de impulsar la competitividad y productividad, y mejorar el desempeño socioeconómico. Esta estrategia debería articular los activos de la región, que incluyen una base industrial de intensidad tecnológica media-baja y media-alta, un porcentaje alto de trabajadores con educación terciaria y que trabajan en el sector manufacturero, así como una base agrícola e industria alimentaria fuertes. La contribución de Córdoba a las cadenas de valor globales (GVC) es una oportunidad para que la provincia diversifique su economía y añada más valor a sus productos y servicios locales. Una característica prominente de la participación de Argentina en la GVC manufacturera, la cual también se refleja en Córdoba, es la baja proporción de componentes de servicios que se incorporan a las exportaciones manufactureras. Por tanto, existe un gran potencial para incorporar más servicios y escalar a los segmentos de más valor en esta cadena de valor. Además, las nuevas tecnologías también se podrían extender en el procesamiento de materias primas, especialmente en granos y cereales.

Aunque altos niveles de formalidad no sean necesarios en Córdoba, añadir cierta formalidad ayudaría a aumentar la rendición de cuentas y asegurar que las políticas y programas trascienden ciclos electorales. Formalizar la responsabilidad para desarrollo regional se puede hacer a través de un ente interministerial, una unidad especial o un ministerio concreto. Existen en la provincia algunas iniciativas para mejorar la coordinación, por ejemplo el Gabinete de Producción que actúa como coordinador entre los Ministerios de Agricultura, Industria, Ciencia y Tecnología. Una opción podría ser ampliar los ministerios que participan de él. Se podría también reevaluar el rol de COPEC, que actualmente está siendo revisado por la administración provincial y podría ser un buen momento para expandir su mandato. Se podría aumentar la colaboración entre el COPEC y el gobierno, no sólo en cuanto al planeamiento del desarrollo, sino también para aumentar la coordinación e implementación de una estrategia de desarrollo regional.

Recomendación para formalizar una estrategia de desarrollo regional

- ➔ Identificar la entidad provincial responsable de la formalización de un enfoque estratégico para el desarrollo territorial y que asegure la coordinación y coherencia de políticas. Existen varias opciones:
 - Establecer unidades o agencias especiales que proporcionen apoyo al planeamiento y contribuyan a asegurar la coherencia de políticas entre sectores.
 - Establecer o reestructurar ministerios y departamentos con amplias responsabilidades que incluyan el desarrollo regional que tradicionalmente estaba incluido en sectores separados
 - Estructuras coordinadoras como los comités y comisiones interministeriales existentes que ya ayudan en la gobernanza horizontal y evitarían introducir una nueva institución
- ➔ Establecer una visión a largo plazo para la provincia a través de una consulta amplia con partes interesadas y que fije objetivos y metas claros. Esto requiere:
 - Establecer una visión estratégica – “¿a dónde nos dirigimos?”
 - Definir una política estratégica – “¿cómo llegamos allí?”
 - Diseñar políticas sectoriales y programas – “¿qué nos va a llevar allí?”
- ➔ Asegurar que se generan ingresos de manera efectiva y se tiene la suficiente capacidad de inversión para apoyar la implementación de la estrategia regional y las políticas y programas relacionados.

II) Recomendación para modernizar la infraestructura estadística provincial

Los datos confiables y de calidad son necesarios para guiar la toma de decisiones en Córdoba y apoyar el diseño e implementación de cualquier estrategia de desarrollo regional. Córdoba afronta un reto en este sentido, particularmente en el contexto actual de la emergencia estadística nacional en el que se considera que algunas estadísticas producidas en el pasado a nivel nacional con son confiables. Los ejemplos más claro son los datos en pobreza e inflación que no se consideran confiables entre 2008-15; las brechas en datos de productividad a nivel nacional y provincial; datos de servicios públicos locales obsoletos; falta de datos de trayectos hogar-trabajo que no permiten dibujar las fronteras funcionales de las áreas urbanas considerando donde vive y trabaja la gente; y pobres indicadores a nivel municipal, principalmente solo existen para educación y demografía.

La administración provincial ha llevado a cabo grandes esfuerzos para superar las brechas de datos. Estos esfuerzos tienen que seguir, elevarlos en la agenda provincial y estar coordinados. Varios ministerios han empezado a construir sus propias bases de datos e indicadores lo que ha resultado en la proliferación de iniciativas paralelas. Por ejemplo, el Ministerio de Desarrollo Social tiene dificultades para crear sus propios indicadores de pobreza, pero podría apoyarse en los producidos por el Observatorio Social de la Universidad Católica Argentina. Los diferentes ministerios y agencias se beneficiarían por tanto de que hubiese un marco

Dimensiones del Bienestar según la OCDE



Fuente: OECD (2014e), How's Life in Your Region?: Measuring Regional and Local Well-being for Policy Making, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264217416-en>.

que guiara y asegurase la coherencia metodológica, la comparabilidad entre bases de datos, la relevancia para la toma de decisiones, y la divulgación pública. Un paso en esta dirección es la iniciativa que empezó el anterior Ministerio de Gestión Pública por armonizar normas y bases de datos en la administración pública, ministerios y agencia, que está siendo continuada por la Secretaría de Innovación y Modernización dentro del Ministerio de Finanzas. Aunque esta iniciativa es valiosa para recopilar, coordinar y compartir conocimiento dentro de la administración pública, no proporciona todas las piezas necesarias para guiar la toma de decisiones y no parece suficiente para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de los tomadores de decisiones con los ciudadanos.

Las acciones necesarias para solucionar la emergencia estadística van más allá de las competencias de la provincia, pero hay mucho que mejorar a este nivel. Córdoba podría convertirse en pionera en Argentina implementando metodologías innovadoras y buenas prácticas que forman parte de la "data revolution" que actualmente está ocurriendo en las oficinas estadísticas de la zona de la OCDE. El uso de fuentes de datos alternativas podría ayudar a solventar algunas de las brechas mencionadas anteriormente y a alinear la infraestructura estadística provincial con la de los países de la OCDE. Por ejemplo, las nuevas metodologías de datos móviles contribuiría a solventar la falta de datos de trayecto hogar-trabajo y a delinear las fronteras funcionales de las áreas urbanas provinciales, para mejor entender las interacciones entre la gente y los lugares y diseñar políticas que se ajusten mejor a las especificidades territoriales. Un paso que se podría tomar en paralelo es la de utilizar las Áreas Económicas Locales (AELs) que son producidas por la administración nacional como una primera aproximación a definiciones funcionales de áreas urbanas. Otra acción sería tener en cuenta a nivel provincial la relevancia de los indicadores que indican el bienestar de la población más allá del PIB y otras medidas económicas. El marco de bienestar utilizado por la OCDE podría servir como referencia, pero para ello Córdoba debe generar datos comparables a los indicadores que utiliza la OCDE en áreas como en vivienda, acceso a servicios, medioambiente o ingresos.

Una última área de mejora es la de producir datos desagregados por municipalidad y en la medida de lo posible dentro de las municipalidades para mejor ajustar las respuestas de las políticas a las especificidades territoriales.

Esto es aun más relevante ya que uno de los retos claves a los que se enfrenta Córdoba actualmente es como solucionar las desigualdades entre las zonas urbanas y las periféricas.

Recomendaciones para modernizar la infraestructura estadística de Córdoba

- ➔ Mantener y mejorar los métodos y programas estadísticos tradicionales de la provincia
 - Ampliar la producción de datos por municipalidad más allá de educación y demografía
 - Actualizar los datos de acceso y calidad de los servicios públicos
 - Mejorar el uso de datos económicos desagregados para evaluar el desempeño de industrias específicas así como su rol en las cadenas de valor
 - Desarrollar un marco de bienestar multidimensional alineado con el marco de Bienestar Regional de la OCDE, y producir los indicadores que falten a nivel regional para evaluarlo
- ➔ Invertir en desarrollar capacidades para la recolección y procesamiento de datos con metodologías no tradicionales.
 - El sistema de registro nacional en Argentina ofrece buenas oportunidades para el uso de estadísticas a nivel provincial: salarios, demografía de empresas, empleo sectorial, etc.
 - Desarrollar capacidad e invertir en imagen satelital y sistemas de sensores remotos, los cuales ofrecen una gran posibilidad de producir nuevas bases de datos.
 - Las nuevas técnicas de datos producidos con móviles podrían utilizarse para crear registros de trayectos hogar-trabajo.
- ➔ Redefinir las fronteras metropolitanas siguiendo un enfoque funcional que contribuya a definir y solucionar los problemas del Gran Córdoba a la escala adecuada, y en comparación con otras áreas OCDE.
 - Las respuestas de políticas no deberían tomar solo en cuenta las fronteras administrativas sino también donde la gente vive y trabaja.
 - Las diez Áreas Económicas Locales producidas por la administración nacional podrían servir como una primera aproximación para establecer definiciones funcionales de áreas urbanas
 - Desarrollar indicadores metropolitanos para el medio ambiente (ej. Exposición a polución de aire en PM2.5, áreas verdes cada 500 000 habitantes), desempeño económico (ej. Productividad laboral, PIB a nivel metropolitano), e innovación (p.ej. actividad de patentes), para permitir la comparabilidad internacional y evaluar el desempeño del Gran Córdoba con otras áreas metropolitanas.
- ➔ Convertirse en una provincia pionera en implementar buenas prácticas que son parte de la “data revolution” que está llevándose a cabo en las oficinas estadísticas nacionales/provinciales de los países OCDE.
 - La provincia debería abrazar una agenda de “open data” para sus productos que siguiese una política de “open by default”
 - Para establecer una agenda de este tipo la provincia debería primero evaluar en qué lugar se encuentra en términos de capital humano, sistemas de software y otra infraestructura
 - Las políticas de “open data” implican un número de protocolos para incrementar la accesibilidad a datos no confidenciales que pertenecen al sector público
- ➔ Fortalecer el rol de la oficina provincial de estadística proporcionándole con la capacidad dura y blanda necesaria, y mejorando la coordinación con los ministerios provinciales y nacionales.
 - La oficina podría ser el mecanismo de coordinación horizontal entre ministerio provinciales que producen datos para asegurar la coherencia metodológica, y que los datos sean útiles para la toma de decisiones y la comparabilidad
 - Apoyar y cooperar con los niveles superiores de gobierno en la actual reforma del INDEC para mejorar la consistencia metodológica entre niveles de gobierno
 - Invertir en capital humano y habilidades para desarrollar capacidades en metodologías no convencionales de recolección y procesamiento de datos que ampliarían la gama de estadísticas provinciales
 - En paralelo a la política de “open data”, aumentar el acceso a los datos en las oficinas de atención al público, especialmente para los grupos más desfavorecidos de la sociedad para los cuales las TICs representan una barrera social o económica

III) Recomendaciones para fortalecer las políticas que favorezcan la competitividad y productividad provincial

Aumentar la competitividad regional requiere invertir recursos y esfuerzos en crear el marco necesario para el crecimiento. En Córdoba los cuellos de botella que han retenido el desempeño de la provincia están claramente identificados por los actores públicos y privados: mejorar o expandir la infraestructura, bajo acceso al crédito para PYMES, falta de habilidades entre su fuerza laboral, y bajo valor añadido de algunas de sus actividades productivas. Se necesita combinar medidas duras, como la inversión en infraestructura, y blandas, como la planificación estratégica o la capacidad humana, para superar estos retos y sacar todos los beneficios de los activos provinciales que devuelvan a la provincia a un camino exitoso de desarrollo.

El primer cuello de botella, considerado por muchos actores públicos y privados como el principal, son las brechas de infraestructura. Particularmente en cuatro áreas – transporte, energía, saneamiento, y vivienda – con importantes costes sociales, económicos y medio ambientales:

- Baja calidad de la red primaria de carreteras, 57% en mal estado; necesidad de incrementar la capacidad de algunas arterias provinciales; y una red secundaria aun por desarrollar, 21% asfaltada solamente. La calidad de la infraestructura de transporte es clave para que Córdoba aproveche su situación estratégica en el MERCOSUR y Latinoamérica
- La provincia padece cortes de suministro de energía, principalmente los grandes consumidores industriales, como resultado de la insuficiente producción de gas natural en las cuencas que abastecen las conducciones provinciales y por la falta de capacidad de algunas de estas conducciones
- Córdoba está por detrás de otras provincias en cuanto a saneamiento. Sólo el 38.3% de los hogares provinciales están conectados a una planta de tratamiento de aguas residuales, mientras la media provincial es 53%
- En vivienda no se están satisfaciendo las demandas urbanas, lo que podría tener un impacto en el atractivo de la provincia a medio y largo plazo. Hay falta de indicadores para cuantificar este problema

El segundo cuello de botella es el acceso al crédito para las PYMES que ha ralentizado la actividad del sector privado, en una provincia donde las PYMES representan un 97% del tejido empresarial. Hay una bajada en el número de empresas en 2012 y 2013, especialmente de empresas agrícolas que se han contraído un 2.1% y 4.6%, respectivamente. El contexto macroeconómico de Argentina se ve reflejado en que el acceso al crédito es menor que la media de la OCDE (menos del 20% del PIB de Argentina en 2012, lo que es tres veces menor que en Chile, 73%).

El acceso al crédito depende en gran medida de las políticas macroeconómicas a nivel federal. Los impedimentos históricos están relacionados con la inestabilidad macroeconómica y la poca protección de los derechos de propiedad, con frecuentes cambios en las reglas de juego tras la crisis del 2001-02. La nueva administración federal se ha propuesto cambiar esta tendencia y en febrero de 2016 firmó un acuerdo con los fondos de inversión que permitió al país volver a los mercados de crédito internacional tras 15 años. Esto es prometedor para las provincias argentinas que tiene la capacidad de emitir deuda, y específicamente para Córdoba que tiene una gran capacidad para que le presten recursos tras años de políticas fiscales prudentes.

Además de las políticas federales, Córdoba tiene capacidad para mejorar el ambiente de negocios en la provincia a través de medidas concretas como: desarrollar una hoja de ruta para inversores que quieren establecerse en Córdoba; mejorar la formación financiera y reducir la asimetría de información entre individuos, empresas, e instituciones crediticias; apoyar incubadoras para estimular la innovación y atraer inversores; apoyar el proyecto de crear una Sociedad de Garantía Recíproca en Córdoba; y animar la utilización de instrumentos financieros como el capital riesgo a través de incentivos fiscales.

El tercer cuello de botella para incrementar la competitividad y productividad es la educación secundaria y técnica. Existe la opinión extendida entre actores privados y públicos que la educación terciaria es una ventaja comparativa de la provincia, que atrae inversión, capital humano e impulsa la productividad. Córdoba acoge nueve universidades

y más de 275 000 estudiantes. Nueve por ciento de la población son estudiantes universitarios, tasa que es superior a la de Santa Fe o provincia de Buenos Aires. Sin embargo, la educación secundaria y técnica está un poco por detrás y las empresas tiene dificultades para encontrar trabajadores con las habilidades necesarias para desarrollar sus actividades (especialmente en el sector manufacturero). Una encuesta llevada a cabo entre empresas de la cadena de valor de la industria del automotor reveló que el 67% de empresas Tier 1 y el 60% de Tier 2 señalan como mayor dificultad para la contratación encontrar personal con las habilidades técnicas necesarias.

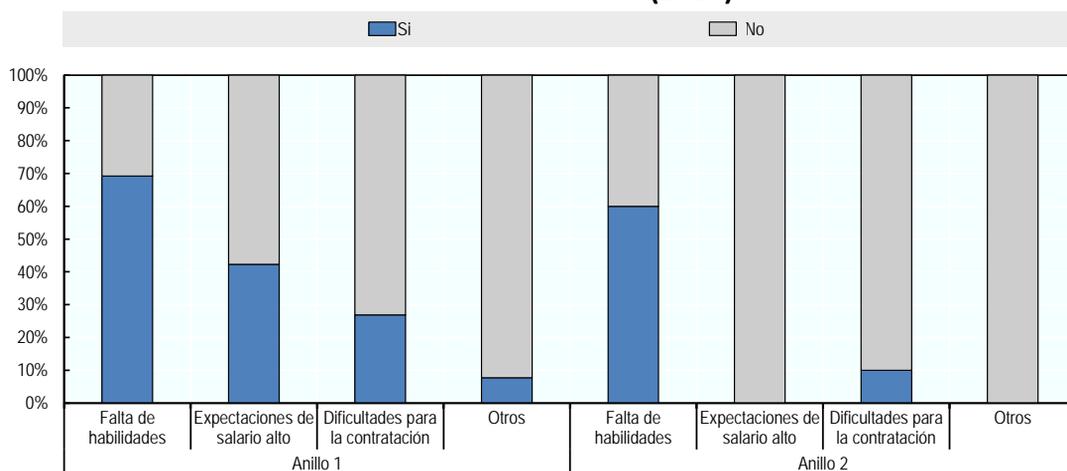
El reciente restablecimiento de la Educación Técnica y Formación Profesional (VET, por sus siglas en inglés) en la provincia se debería ver como una oportunidad excelente para mejorar las habilidades de los trabajadores. Si se diseña y gestiona óptimamente, la VET se podría convertir en una ventaja comparativa para la provincia. Un paso en esta dirección sería diseñar una estrategia provincial de habilidades a medio y largo plazo, que se incluyese dentro de la estrategia de desarrollo regional y estuviese alineada con las políticas económicas e industriales. Una estrategia de este tipo es crucial para mejorar el desempeño económico y promover la inclusión social. Las habilidades apoyan la innovación, ayudando a la adopción de tecnologías puntas mejorando así la productividad y el crecimiento económico, también aumenta el acceso a las oportunidades laborales y por tanto el bienestar social de los individuos.

Otra área insuficientemente explorada es el potencial innovador de la provincia. La capacidad de innovación técnica y no técnica de la provincia es variada y rica, tanto en la comunidad investigadora

como en el sector privado. Las universidades de la provincia son parte importante del ecosistema innovador y han impulsado mejoras tanto en la investigación como en la matriz productiva provincial. Por ejemplo, el desarrollo en 1964 del Laboratorio de Hemoderivados por parte de la Universidad Nacional de Córdoba, que ha evolucionado de ser una spin-off estudiantil y del profesorado a una empresa social, bien establecida y competitiva, dentro de lo que es uno de los sectores más intensivos en conocimiento de la provincia. La siembra directa es uno de los avances en procesos de producción más importantes de la provincia y fue llevado a cabo por el sector privado agrícola. Este tipo de siembra cambió las prácticas agrícolas alrededor del mundo, expandiendo la producción y mejorando la eficiencia del sector agrícola tradicional. Sin embargo, los datos de personal que se dedica al I+D en la provincia es menor en Córdoba (0.57% en 2011) que en otras regiones de la OCDE como el País Vasco (3.08%), Lombardía (2.18%) y Cataluña (1.73%), lo que indica que hay lugar para la mejora en la innovación provincial.

Más inversión en innovación podría por tanto ser una opción para mejorar la competitividad futura de la provincia. Estas inversiones debería seguir una estrategia que se sustente en una mezcla entre instrumentos de I+D y otros que no sean específicamente de I+D para los que la provincia tenga competencias. Por ejemplo, algunas iniciativas provinciales podrían: apoyar los lazos entre la ciencia y la industria (p.ej. intercambio de personal entre las empresas y los institutos de investigación o universidades, favorecer la difusión tecnológica, etc.); densificar e internacionalizar aún más los clústeres productivos regionales a través de la Agencia Pro Córdoba; publicitar las compras

Desajuste entre la oferta y la demanda de habilidades en PYMES de la cadena de valor del automotor en Córdoba (2013)



Fuente: BCC (2013), "Estudio para el desarrollo, fortalecimiento y modernización de la cadena de valor automotriz-autopartista de la Región centro de la República Argentina", Bolsa de Comercio de Córdoba, Instituto de Investigaciones Económicas, www.ccirr.com.ar/sitio/Descargar.aspx?i=1096&a=1.

y contrataciones públicas con plataformas como el Portal de Compras online para modernizar la administración pública e incentivar a las empresas a adaptarse a las nuevas tecnologías; y promocionar las agencias regionales de innovación, combinando la transferencia de tecnologías con otros servicios.

Es necesario revisar las fortalezas y debilidades provinciales en innovación antes de diseñar una estrategia para el futuro. Actualmente, los vínculos entre ciencia e industria solo se promueven a través de la difusión de tecnología y se podrían contemplar otras opciones, o la densificación de clústeres se podría llevar más allá de las PYMES para también integrar a las multinacionales favoreciendo así las

transferencias de tecnología, investigación y conocimiento a las PYMES. Estos esfuerzos se deberían combinar con otros instrumentos que también promuevan las start-ups, por ejemplo con el apoyo a las incubadoras de la provincia que pueden ayudar a atraer redes de business angels, ofrecer mentores para emprendedores, también se podrían dar incentivos fiscales para atraer capital riesgo, o crear un ente público que de capital inicial a las start-ups. La provincia también debería apoyar la contratación de jóvenes graduados, especialmente con títulos de alta formación como los doctorados, que tengan habilidades y conocimientos para favorecer la aparición de nuevos modelos de negocios en las empresas.

Recomendaciones para fortalecer las políticas que favorezcan la competitividad y productividad

- ➔ **INFRAESTRUCTURA** - Diseñar e implementar una estrategia integrada de desarrollo de infraestructura que establezca metas a corto, largo y mediano plazo y busque complementariedades entre áreas de políticas.
 - Alinear la estrategia con las políticas nacionales de infraestructura y coordinar con las municipalidades durante la fase de planeamiento, diseño e implementación
 - Incluir las necesidades de sectores que puedan favorecer el crecimiento económico y el bienestar
 - Buscar la mayor rentabilidad a través de criterios priorización y considerar opciones de bajo coste, como la infraestructura verde y la multipropósito
 - Alinear la estrategia con otras políticas como la educación, inclusión social, o innovación para sacar la mayor rentabilidad de la inversión pública
- ➔ **ACCESO A FINANCIACIÓN** - Establecer las condiciones marco para facilitar el acceso a la financiación a la iniciativa privada con una visión de impulsar la competitividad de las PYMES nacional e internacionalmente.
 - Desarrollar una hoja de ruta para potenciales inversores que atraigan inversión extranjera a la provincia
 - Fortalecer los vínculos de las multinacionales con las cadenas de valor local a través de la provisión de servicios y bienes intermedios
 - Apoyar la implementación del proyecto de creación de una Sociedad de Garantía Recíproca, además de mejorar la formación financiera, reducir la asimetría de información entre individuos, empresas, e instituciones crediticias, y formar a los individuos con las habilidades necesarias para promover una cultura emprendedora entre la población
 - Promover y favorecer el uso de instrumentos financieros alternativos para las PYMES, incluyendo el capital riesgo a través de incentivos fiscales para los inversores
- ➔ **EDUCACIÓN** - Fortalecer la calidad de la educación secundaria y de formación profesional para promover la inclusión y satisfacer la demanda de habilidades del sector privado.
 - Desarrollar una estrategia de habilidades e inclusión social a medio y largo plazo, en cooperación con el Consejo de Educación Técnica y Formación Profesional, basada en modelos de estimaciones de habilidades y alineada con las políticas económicas e industriales
 - Incentivar a los estudiantes a matricularse en titulaciones STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) a través de la modernización de los planes de estudio y métodos de enseñanza, y promover también estos estudios entre las mujeres
 - Considerar el desarrollo de programas en la Universidad Provincial de Córdoba que estén enfocados a necesidades específicas de las compañías provinciales que no se proporcionen en otras universidades
- ➔ **INNOVACIÓN** - Diseñar e implementar una estrategia regional dedicada a la innovación para modernizar las actividades productivas, que tengan mayor valor añadido y ayuden al crecimiento
 - Reconocer el valor de la transformación a través de una estrategia que conecte los sectores productivos provinciales, e identifique los vectores de transformación para la provincia, modernizando y diversificando la economía en acción conjunta entre los sectores públicos, privados y académicos
 - Crear una mezcla de instrumentos de innovación que se adecue a las especificidades territoriales de Córdoba y a la capacidad del gobierno para implementarlos
 - Apoyar el uso de instrumentos de protección intelectual a través de resolver los impedimentos de financiación y administrativos que sufren en la actualidad las PYMES

IV) Recomendaciones para mejorar la transparencia, monitoreo y medición del desempeño

Los marcos e instituciones que respaldan la toma de decisiones en Córdoba están bien establecidos pero faltan algunas prácticas fundamentales. Las características claves del sistema de gobernanza son: prioridades para el crecimiento acordadas entre actores públicos, privados y académicos; informalidad en las estructuras y procedimientos; pocos mecanismos formales para el control; y personalismo en los roles y funciones. Estas características no son buenas o malas en sí mismas, pero influyen los contextos de gobernanza.

A pesar del acuerdo entre actores respecto a cuáles son las prioridades para el desarrollo económico de la provincia (agricultura e industria agroalimentaria, manufactura metalmecánica, TICs y turismo), hay pocos mecanismos para asegurar la coherencia entre políticas y programas en la implementación. La implementación se sustenta en la relación entre las instituciones y los actores que existe debido a un fuerte capital social y las redes profesionales. Esta forma de implementación hace surgir preguntas respecto a la rendición de cuentas y transparencia en cómo se toman las decisiones, se establecen prioridades y se gestionan los *trade-offs*.

La falta de formalidad también puede traer fragmentación, como se puede observar entre el Ministerio de Desarrollo Social y Secretaría de

Equidad y Promoción del Empleo. Ambas instituciones son responsables de políticas sociales y algunas de las responsabilidades atribuidas al Ministerio, p.ej. políticas familiares, han sido transferidas a la Secretaría. Por tanto, existen dos instituciones trabajando en política social donde una está cediendo responsabilidad a la otra sin la suficiente claridad en el proceso de transferencia ni en la responsabilidad de programas. Esto puede ocasionar solapamientos y acentuar la fragmentación resultando en acción incoherente y poca rendición de cuentas.

La habilidad provincial para medir el desempeño de políticas se ve retada en tres frentes. Primero, falta de datos de calidad a nivel nacional y provincial como explicado anteriormente. Segundo, falta de indicadores de desempeño aun con la voluntad que existe en los ministerios y agencias cordobesas por entender el desempeño. Tercero, poca cultura de monitoreo y evaluación a través de la medición de resultados.

Estas recomendaciones buscan complementar las redes informales con estructuras formales y mecanismos de rendición de cuentas a través de acciones de dos tipos: administrativas (Centro de Gobierno) y operacionales (monitoreo y evaluación):

Recomendaciones para mejorar la transparencia, monitoreo y medición del desempeño

- ➔ Formar un Centro de Gobierno (CoG) fuerte que asegure la coherencia y coordinación entre ministerios, agencias públicas y niveles de gobierno para alcanzar los objetivos estratégicos de Córdoba:
 - Existen numerosas estructuras de CoG en los países OCDE, incluyendo a nivel subnacional en los países federales. Una característica común es que incluyen las entidades que trabajan directamente con el Líder del Gobierno o del Estado, y que son apoyadas por el Ministerio de Finanzas.
 - La tarea del CoG es asegurar que las prioridades del gobierno se intentan alcanzar de una manera coherente y coordinada, mediante claras políticas, planeamiento y coordinación sectorial a nivel ministerial.
- ➔ Mejorar las prácticas de monitoreo y la medición del desempeño para determinar si una estrategia o políticas está alcanzando los resultados esperados y si necesita ajustes o ser sustituida. Acciones concretas:
 - Identificar indicadores que aseguren que los mecanismos de monitoreo/evaluación funcionan adecuadamente
 - Formar las capacidades necesarias en la administración para el establecimiento de objetivos y sistemas de indicadores que midan los resultados.
 - Crear un espacio (p.ej. a través de una página web) para comunicar y compartir el progreso en la consecución de los objetivos con las partes interesadas y los ciudadanos, lo que apoyará a una mayor transparencia y rendición de cuentas
 - Introducir la evaluación y revisión de gastos en los programas provinciales, que contribuirán a identificar que es mejor para apoyar la consecución de las ambiciones territoriales de Córdoba y como se utilizan los fondos para llegar esas ambiciones
 - Continuar con el plan de introducir técnicas de gestión basadas en los resultados. Establecer iniciativas piloto en uno o dos ministerios antes de introducirlo en todo el gobierno.

V) Recomendaciones para fortalecer la gobernanza multinivel

Las prácticas de desarrollo territorial en Córdoba afronta desafíos relacionados por: i) el gran número de municipalidades autónomas (427), como establecido en la Constitución provincial, con pocos incentivos para cooperar entre ellas (coordinación horizontal) y con la administración provincial (coordinación vertical) en la implementación de políticas o prestación de servicios; y ii) por el peso económico y demográfico de la ciudad de Córdoba y sus alrededores, lo que se conoce como el Gran Córdoba. Como resultado, el gobierno provincial y los gobiernos locales reconocen que se necesita un enfoque más coordinado y más “metropolitano” para la gobernanza del Gran Córdoba.

La falta de cooperación intermunicipal en Córdoba es un gran reto para la prestación de servicios, y la no utilización de un enfoque funcional para el desarrollo urbano, que se base en donde la gente vive y trabaja en lugar de fronteras administrativas, puede amenazar la efectividad, eficiencia e inclusión de las políticas de desarrollo regional. Se deben considerar dos escalas distintas en estos retos:

- **Según la definición oficial del INDEC, el Gran Córdoba está formado por la Ciudad de Córdoba y las 12 municipalidades que la rodean.** Sin embargo, varias partes interesadas utilizan otras definiciones para fijar esas fronteras metropolitanas. Para el IPLAM (Instituto de Planificación Metropolitana) el Gran Córdoba tiene un radio de aproximadamente 50 kilómetros y comprendería 46 municipalidades además de la Ciudad de Córdoba. Con esta última definición, el Gran Córdoba alberga 1,8 millones de habitantes (68% de la población provincial) y 64 000 empresas. El reto está en la cooperación entre la Ciudad de Córdoba y las pequeñas municipalidades más que entre éstas últimas, ya que las pequeñas municipalidades prefieren cooperar entre ellas para servir como contrapesos a la Ciudad de Córdoba, la cual es mucho más grande en tamaño. Los mecanismos de coordinación que se están afianzando en el Gran Córdoba, como el plan de transporte del IPLAM y los convenios urbanísticos, pueden servir para la creación de autoridades intermunicipales que gestionen un servicio (p.ej. transporte) o varios. Estos acuerdos para la prestación de algunos servicios entre municipalidades que se encuentran en los

mismos corredores puede ser un paso adelante hacia una gestión más integrada de gestión del área metropolitana.

- **Municipalidades en zonas menos pobladas de la provincia.** En Córdoba el impacto que tiene la escala de la provincia sobre la prestación de servicios (electricidad, gas, y agua) ha sido gestionado a nivel local y de comunidad con las cooperativas. Estas entidades prestan servicio a un 30% de la población y cubren un 70% del territorio. La explicación de la poca utilización de los mecanismos de coordinación horizontal entre municipalidades puede ser la existencia de cooperativas, ya que éstas reducen la necesidad de la cooperación intermunicipal para la presentación de servicios. Sin embargo, otros servicios como el transporte público o las necesidades administrativas, operacionales y de infraestructura, pueden beneficiarse de la cooperación intermunicipal. Un ejemplo de esto es la experiencia de seis municipalidades de la provincia que decidieron instalar una planta de tratamiento de residuos urbanos. Las municipalidades firmaron un convenio, eligieron una zona para la construcción dentro de una de las municipalidades que participaban (La Carlota), y construyeron la planta.

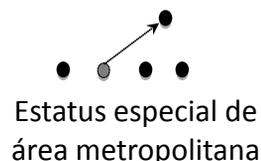
La coordinación vertical entre la provincia y las municipalidades también es problemática aunque exista la Mesa de la Provincia y los Municipios, que fue concebida como un ente coordinador para hacer frente a la falta de incentivos de las municipalidades para implementar las políticas y programas provinciales. Por ejemplo, en el Gran Córdoba la dispersión de la mancha urbana es una realidad, y ocurre por la fragmentación en las políticas y regulaciones de usos del suelo (son competencia exclusiva de las municipalidades). La consecuencia es que hay desarrollos urbanos en lugares donde no existe la infraestructura necesaria (p.ej. redes de agua, cloacas, electricidad, etc.) o donde hay peligro de inundaciones. El principal instrumento para discutir estos temas parece que sería la Mesa de la Provincia y los Municipios pero hay dudas sobre su efectividad hasta ahora.

A medio y largo plazo, para que Córdoba cumpla sus metas territoriales de mejorar la productividad y

competitividad así como el bienestar ciudadano, el gobierno provincial deberá identificar la manera de mejorar el diálogo y coordinación con las municipalidades así como la cooperación intermunicipal particularmente en el Gran Córdoba, sino existe el riesgo de no poder asegurar una prestación de servicios equitativa dado el ambiente existente tan fragmentado. Un paso adelante, ya recalado anteriormente, es avanzar hacia una definición funcional de las fronteras del Gran

Córdoba, que ayude a mirar más allá de las fronteras administrativas. Esto ayudaría a los diseñadores de políticas a entender el nivel de fragmentación que existe en el Gran Córdoba, qué servicios y en qué lugares se necesitan, y cómo podrían ser prestados a través de la cooperación intermunicipal. Desarrollar indicadores económicos, sociales y medio ambientales usando la escala funcional ayudará a analizar el desempeño del Gran Córdoba y compararlo a la base de datos metropolitana de la OCDE.

Distintas opciones de estructuras de gobernanza metropolitana que podría considerar el Gran Córdoba a medio y largo plazo



Recomendaciones para fortalecer la gobernanza multinivel en Córdoba

- ➔ Adoptar una definición funcional para el Gran Córdoba que vaya más allá de las fronteras administrativas de cada municipalidad y que permita una visión más exacta del área metropolitana que esté basada en donde la gente vive y trabaja
- ➔ Abordar la fragmentación institucional promoviendo un enfoque integrado para el desarrollo e implementación de políticas. Esto implica alinear la acción y los recursos económicos entre ministerios y municipalidades
- ➔ Hacer un uso mejor de los mecanismos de coordinación que ya existen para mejorar el diálogo y la cooperación entre la provincia y los municipios, no sólo para la prestación de servicios sino también para identificar necesidades e intereses compartidos y que podrían animar la cooperación
- ➔ Ampliar el menú de mecanismos de coordinación para incluir requerimientos de planeamiento estratégico, la medición del desempeño y la gestión de resultados, por ejemplo.
- ➔ Considerar el establecimiento de una asociación de municipalidades que pueda representar los intereses y prioridades conjuntos, y actuar como la voz de las 427 municipalidades
- ➔ Reinventar la Mesa de la Provincia y los Municipios asegurando que todas las municipalidades tienen cabida sin importar el tamaño o el signo político de éstas
- ➔ Identificar mecanismos que creen incentivos relevantes para incrementar la cooperación intermunicipal. Estos mecanismos pueden ser incentivos fiscales y/o indicadores de desempeño
- ➔ Continuar promoviendo los convenios urbanísticos para apoyar la actividad intermunicipal en la prestación de servicios a través de los corredores
- ➔ Establecer la estructura de gobernanza apropiada para el Gran Córdoba es un esfuerzo a medio plazo, pero se debería considerar el establecer una o varias autoridades intermunicipales que ayuden a la consecución de los objetivos. El trabajo del IPLAM y los convenios urbanísticos pueden servir de base

VI) Recomendación de cómo involucrar a los ciudadanos para mejorar la transparencia, rendición de cuentas y prestación de servicios

Córdoba ha dado numerosos pasos positivos para introducir mecanismos de transparencia e involucrar a los ciudadanos, particularmente mediante el uso de las TICs. Córdoba es un líder entre las provincias argentinas en lo que respecta a prácticas de transparencia en los presupuestos y ha promovido la integridad con la introducción de los estándares ISO. Por ejemplo, existen iniciativas para crear un sistema de contrataciones y compras públicas más transparentes a través del Portal de Compras y Contrataciones online y con el decreto 1062 del Estándar ISO 37.001 que tiene como objetivo atacar el cohecho en el sector público. Córdoba también publica un Presupuesto Ciudadano subrayando los ingresos y gastos del gobierno de manera que sea entendido por el público en general, y también ha aumentado el intercambio de información unidireccional con el ciudadano a través de la plataforma Ciudadano Digital.

A pesar de algunas excepciones, el involucramiento del gobierno con los ciudadanos, bien individualmente o a través de las ONGs, no es tan fuerte como con el sector privado y el académico. A nivel provincial y municipal hay pocos ejemplos de involucramiento proactivo de los ciudadanos en los procesos de decisión o en las fases del diseño de políticas. Uno de los ejemplos más relevantes es como se ejecutó la construcción de viviendas en el Plan Desarrollo del Noroeste, que tenía como objetivo reducir la pobreza en el noroeste de la provincia. Para ello, el gobierno proporcionó capacidad financiera, técnica, y material a los residentes para que pudiesen construir su casa.

El resultado fue que los participantes del programa se sintieron orgullosos de sus nuevas viviendas y desarrollaron habilidades que pueden prepararlos para nuevas oportunidades laborales.

El reto para el gobierno está en ir más allá de sus interlocutores tradicionales, como las cámaras, el sector académico, y algunas ONGs que ya llevan activos muchos años. Bajo la anterior administración provincial se dieron pasos en esta dirección con la introducción de una Ley de Gobernanza y Gobierno Abierto que estaba diseñada para promover los principios de la *Open Government Partnership*, de la que Argentina es miembro. Como parte de estos principios está el conseguir una mayor rendición de cuentas lo que requiere involucrarse más activamente con los ciudadanos de manera bidireccional, a diferencia del enfoque unidireccional que existe hoy en día en la provincia. Un buen ejemplo es el proceso de planeamiento de la Ciudad de Córdoba, donde al principio de cada mandato, tras 120 días el intendente debe presentar un Plan con objetivos concretos, metas definidas, identificar acciones estratégicas que se implementarán para alcanzar las metas e indicadores que faciliten el monitoreo y la evaluación. La Red Ciudadana Nuestra Córdoba participa de este proceso presentando al intendente de la Ciudad de Córdoba una propuesta de "Plan de Metas" que le sirva como instrumento de información y planeamiento. La propuesta del ciclo 2015-19 contó con la participación de más de 200 ciudadanos.

Recomendación de cómo involucrar a los ciudadanos para mejorar la transparencia, rendición de cuentas y prestación de servicios

- ➔ Proseguir con las buenas prácticas de modernización del gobierno para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, incluyendo el Portal de Compras y Contrataciones online, Presupuesto Ciudadano, Ciudadano Digital, y los estándares ISO
- ➔ Fortalecer las prácticas de involucramiento bidireccional con los ciudadanos a través de incrementar la participación de éstos en el diseño de políticas, y en los procesos de evaluación.
 - Considerar y adaptar al nivel provincial un proceso similar al seguido por la Ciudad de Córdoba en el Plan de Metas introducido por la sociedad civil
 - Considerar trabajar con la Red Ciudadana Nuestra Córdoba o una organización similar para construir y crear unos indicadores para la provincia que sean parecidos a los que se desarrollaron para la Ciudad de Córdoba.
- ➔ Identificar oportunidades para involucrar a los ciudadanos en la prestación de servicios, utilizando como base el antecedente creado por el Plan Desarrollo del Noroeste.
- ➔ Consultar más activa, regular y formalmente a la sociedad civil para identificar los programas y políticas sectoriales más relevantes para las necesidades de la población.

Plan de Acción

El OECD Territorial Review of Córdoba termina con un Plan de Acción que pretende servir como hoja de ruta para las autoridades y partes interesadas provinciales en su intento de implementar las recomendaciones de políticas del reporte.

El Plan de Acción reconoce que muchos de los factores que contribuirán a la competitividad regional de Córdoba van más allá de las competencias de la provincia, alcanzando el nivel federal y en ocasiones a las responsabilidades de las municipalidades. También reconoce que implementar las recomendaciones implica una acción conjunta a través de los distintos niveles de gobierno, y que debe de incluir a las partes interesadas de los sectores privado, académico, investigador y sin fines de lucro. Teniendo en cuenta estas consideraciones el Plan establece para cada recomendación de

política del reporte: **Objetivos** que se pretenden alcanzar; **Limitaciones y Oportunidades** para su implementación; **Pasos a seguir**; **Monitoreo e iniciativas en curso** en las que apoyarse; **Experiencia internacional** que puede servir de guía; **Instituciones líderes** a coordinar el proceso de implementación.

El Plan de Acción pretende servir como el principio de un proceso de debate más amplio que debería resultar en programas, acciones e iniciativas concretos así como en modelos de gobernanza multinivel que permitiesen su implementación. Las autoridades provinciales están en una posición más ventajosa para decidir qué mecanismos son los más apropiados para cumplir sus ambiciones y prioridades. Las siguientes secciones recogen el Plan de Acción para cada una de las recomendaciones del reporte.



Formalizar una estrategia de desarrollo regional para Córdoba

<p>Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar una hoja de ruta de que los diseñadores puedan utilizar para abordar los retos actuales y futuros de desarrollo • Crear consenso entre las partes interesadas en torno a una visión a medio y largo plazo y restos futuros para el desarrollo de la provincia • Hacer confluir las opiniones de las partes interesadas, respaldar la toma de decisiones, establecer los pasos para la acción y dar claridad en cuanto a las responsabilidades y la rendición de cuentas • Asegurar que los recursos y capacidades dentro y fuera del gobierno están alineados con las prioridades y acciones • Reforzar el capital social a través de la promoción de nuevas formas de gobernanza subnacional, promover la cooperación y vínculos entre las partes interesadas • Reforzar la confianza entre las distintas partes e intereses para reducir los riesgos en la fase de implementación • Desarrollar un marco estratégico que pueda impulsar la continuidad de políticas de manera que atraviesen los ciclos políticos.
<p>Limitaciones y oportunidades</p>	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una estrategia a largo plazo formalizada que involucre a todos los ministerios y niveles de gobierno en un ruta a seguir claramente identificada • En Córdoba, hay varios ministerios, agencias, y niveles de gobierno que son relevantes para las políticas de desarrollo regional, incluyendo a 427 municipalidades con fuerte autonomía y pocos incentivos para cooperar <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El Plan de Acción podría servir de base para la formalización de la estrategia por parte de las autoridades provinciales competentes, ya que este Plan ya fue consultado con las partes interesadas durante el diálogo de políticas de la OCDE y Córdoba • Si se reactiva COPEC podría ayudar a fortalecer el marco de gobernanza para el desarrollo territorial como institución coordinadora
<p>Pasos a seguir</p>	<p><u>Identificar la entidad provincial responsable de la formalización de un enfoque estratégico para el desarrollo territorial y que asegure la coordinación y coherencia de políticas. Existen varias opciones a considerar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer unidades o agencias especiales que proporcionen apoyo al planeamiento y contribuyan a asegurar la coherencia de políticas entre sectores. Por ejemplo, se podría considerar a medio o largo plazo establecer una agencia de desarrollo regional en Córdoba • Establecer o reestructurar ministerios y departamentos con amplias responsabilidades que incluyan el desarrollo regional que tradicionalmente estaba incluido en sectores separados. Esto reportaría beneficios al tener políticas más integradas y una mayor concentración de habilidades. Si se reactiva el COPEC finalmente bajo la responsabilidad del Ministerio de Finanzas esta entidad podría ser la plataforma que liderase las políticas regionales • Estructuras coordinadoras como los comités y comisiones interministeriales existentes que ya ayudan en la gobernanza horizontal y evitarían introducir una nueva institución. Una opción en Córdoba podría ser ampliar el mandato y los ministerios que forman parte del "Gabinete de Productividad" . <p><u>Establecer una visión a largo plazo para la provincia a través de una consulta amplia con partes interesadas y que fije objetivos y metas claros. Esto requiere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una visión estratégica – ¿a dónde nos dirigimos?" La visión estratégica se define a largo (diez o más años), se basa en perspectivas, y refleja el camino que desea seguir un país, provincia o ciudad. Debe reflejar donde quiere estar la provincia dentro de una generación, y tiene que ir más allá de los partidos políticos y los ciclos electorales. Idealmente, la visión estratégica debe desarrollarse con los insumos y el consenso de los ciudadanos, partidos políticos, administración pública, sector privado y sociedad civil • Definir una política estratégica – "¿cómo llegamos allí?" Ayuda a establecer las prioridades y a identificar como se alcanzarán los objetivos (normalmente se trata de una estrategia de alto nivel político a medio plazo, de 3 a 10 años). Para el caso de Córdoba, esto debería tomar la forma de una estrategia de desarrollo regional que sustente la visión a largo plazo • Diseñar políticas sectoriales y programas – "¿qué nos va a llevar allí?" Actividades sectoriales a corto plazo (1-2 años) que sirven para implementar las prioridades de políticas estratégicas <p><u>Asegurar que se generan ingresos de manera efectiva y se tiene la suficiente capacidad de inversión para apoyar la implementación de la estrategia regional y las políticas y programas relacionados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La provincia necesita recursos financieros para implementar los programas que contribuyan a alcanzar los objetivos de la estrategia. Una opción sería atraer inversión extranjera; explorar nuevas oportunidades para acceder a créditos domésticos; y reevaluar las partidas del presupuesto que se dedican a la inversión pública.

Formalizar una estrategia de desarrollo regional para Córdoba (cont.)

<p>Monitoreo e iniciativas en curso</p>	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación o creación de un ente coordinador responsable de la estrategia de desarrollo regional y las políticas dentro de esta estrategia <p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> En 2014-15 COPEC desarrollo el Plan Estratégico para el Desarrollo Integral de Córdoba (PEDICor), aunque su implementación e impacto no está del todo claro. Basado en un proceso de consulta, las partes interesadas identificaron cuatro prioridades para la provincia: <ol style="list-style-type: none"> Capital Físico: vivienda, obras viales y conectividad, y servicios públicos (gas natural, agua potable, electricidad, cloacas) Capital Humano: salud, medioambiente y educación Actividad Económica: empleo y crecimiento de la economía regional Capital social: seguridad, convivencia, fortalecer la sociedad civil. El OECD Territorial Review of Córdoba sugiere recomendaciones para incrementar la competitividad provincial nacional e internacionalmente así como en las cadenas de valor globales. Este Plan de Acción sugiere un "hoja de ruta" y pasos concretos para que las autoridades provinciales y partes interesadas puedan implementar las recomendaciones.
<p>Experiencia internacional</p>	<p><u>Formalizar responsabilidad para el desarrollo regional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Estructuras de coordinación: <ul style="list-style-type: none"> Corea, Comité Presidencial de Desarrollo Regional Noruega, Subcomité del Gabinete en Política Rural y Regional Unidades especiales o agencias: <ul style="list-style-type: none"> Francia, Comisión para el Planeamiento Territorial y la Creación de Regiones Atractivas Ministerios y departamentos con responsabilidad para el desarrollo regional: <ul style="list-style-type: none"> Nueva Gales del Sur, Australia, Departamento de Industria, Habilidades y Desarrollo Regional Victoria, Australia, Desarrollo Regional de Victoria New Brunswick, Canadá, Corporación de Desarrollo Regional <p><u>Entes de apoyo centrales o subnacionales para las relaciones entre niveles de gobierno respecto al desarrollo regional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel nacional: <ul style="list-style-type: none"> Consejo de Gobiernos Australianos Nivel metropolitano o regional: <ul style="list-style-type: none"> Comisión de Planeamiento del Oeste de Australia Agencias de Urbanismo (Francia) <p><u>Estrategias formalizadas de desarrollo regional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Francia, Planes Regionales para el Desarrollo Económico, de Innovación e Internacional Australia, estableció una visión a largo plazo a través del Australia 2020 Summit. El objetivo del Summit era impulsar un debate nacional sobre el futuro de Australia a largo plazo y utilizar las mejores ideas para construir una Australia moderna, que esté preparada para los retos del siglo 21 .
<p>Instituciones líderes</p>	<p><u>Líderes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gobernador y ministros (responsables de estructurar una visión y asignar la responsabilidad de planeamiento estratégico a medio y largo plazo). <p><u>En coordinación con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Actores de todos los sectores (privado, público, académico, sin fines de lucro, etc.)

Modernizar la infraestructura estadística provincial

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el diseño de políticas basado en la información, y guiar la acción pública con datos y hechos tangibles • Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas
Limitaciones y oportunidades	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las estadísticas a nivel nacional no son confiables desde 2007, en particular las cuentas públicas y datos de pobreza. La emergencia estadística actualmente en proceso en Argentina afecta a todos los niveles de gobierno, también al nivel provincial • Numerosos actores públicos y privados producen datos, que pueden elaborar información que se contradice, duplicidades y solapamientos <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Córdoba podría convertirse en una provincia pionera en Argentina con respecto a la “data revolution” que está teniendo lugar en los países OCDE • Deseo político de superar la situación de emergencia estadística y reformar el INDEC • Argentina pertenece a la coalición de gobiernos de la “Open Government Partnership”, que persigue con ímpetu la transparencia
Pasos a seguir	<p><u>1. Mantener y mejorar los métodos y programas estadísticos tradicionales de la provincia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la producción de datos por municipalidad más allá de educación y demografía • Actualizar los datos de acceso y calidad de los servicios públicos • Mejorar el uso de datos económicos desagregados para evaluar el desempeño de industrias específicas así como su rol en las cadenas de valor • Desarrollar un marco de bienestar multidimensional alineado con el marco de Bienestar Regional de la OCDE, y producir los indicadores que faltan a nivel regional para evaluarlo <p><u>2. Invertir en desarrollar capacidades para la recolección y procesamiento de datos con metodologías no tradicionales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de registro nacional en Argentina ofrece buenas oportunidades para el uso de estadísticas a nivel provincial: salarios, demografía de empresas, empleo sectorial, etc. La provincia debería gestionar el acceso a estos indicadores con el gobierno nacional, así como a los datos desagregados para producir los indicadores, lo que posibilitaría realizar un análisis más detallado para Córdoba • Desarrollar capacidad e invertir en imagen satelital y sistemas de sensores remotos, los cuales ofrecen una gran posibilidad de producir nuevas bases de datos. • Las nuevas técnicas de datos producidos con móviles podrían utilizarse para crear registros de trayectos hogar-trabajo. <p><u>3. Redefinir las fronteras metropolitanas siguiendo un enfoque funcional que contribuya a definir y solucionar los problemas del Gran Córdoba a la escala adecuada, y en comparación con otras áreas OCDE.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las respuestas de políticas no deberían tomar solo en cuenta las fronteras administrativas sino también donde la gente vive y trabaja. • Las diez Áreas Económicas Locales producidas por la administración nacional podrían servir como una primera aproximación para establecer definiciones funcionales de áreas urbanas • Desarrollar indicadores metropolitanos para el medio ambiente (ej. Exposición a polución de aire en PM2.5, áreas verdes cada 500 000 habitantes), desempeño económico (ej. Productividad laboral, PIB a nivel metropolitano), e innovación (p.ej. actividad de patentes), para permitir la comparabilidad internacional y evaluar el desempeño del Gran Córdoba con otras áreas metropolitanas. <p><u>4. Convertirse en una provincia pionera en implementar buenas prácticas que son parte de la “data revolution” que está llevándose a cabo en las oficinas estadísticas nacionales/provinciales de los países OCDE.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La provincia debería abrazar una agenda de “open data” para sus productos que siguiese una política de “open by default”. Una opción sería diseñar e implementar una agenda “Córdoba Genial” para open data, transparencia e innovación en la prestación de servicios • Para establecer una agenda de este tipo la provincia debería primero evaluar en qué lugar se encuentra en términos de capital humano, sistemas de software y otra infraestructura • Las políticas de “open data” implican un número de protocolos para incrementar la accesibilidad a datos no confidenciales que pertenecen al sector público. Para asegurar que se saca el máximo rédito del open data, los datos deben ser: i) accesibles al público; ii) procesables a través de softwares; iii) al mínimo costo (o gratis); y, iv) no estar sujetos a ningún derecho de copyright que limite su uso o distribución. <p><u>5. Fortalecer el rol de la oficina provincial de estadística proporcionándole con la capacidad dura y blanda necesaria, y mejorando la coordinación con los ministerios provinciales y nacionales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La oficina podría ser el mecanismo de coordinación horizontal entre ministerio provinciales que producen datos para asegurar la coherencia metodológica, y que los datos sean útiles para la toma de decisiones y la comparabilidad • Apoyar y cooperar con los niveles superiores de gobierno en la actual reforma del INDEC para mejorar la consistencia metodológica entre niveles de gobierno • Invertir en capital humano y habilidades para desarrollar capacidades en metodologías no convencionales de recolección y procesamiento de datos que ampliarían la gama de estadísticas provinciales • En paralelo a la política de “open data”, aumentar el acceso a los datos en las oficinas de atención al público, especialmente para los grupos más desfavorecidos de la sociedad para los cuales las TICs representan una barrera social o económica

Modernizar la infraestructura estadística provincial (cont.)

<p>Monitoreo e iniciativas en curso</p>	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de personal y presupuesto en la oficina estadística provincial • Número de prácticas innovadoras implementadas y monitoreo y resultado de los programas de capacitación • Número de colaboraciones entre la oficina estadística provincial y los institutos de investigación públicos y privados <p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En 1999, El Ministerio de Administración Pública de Córdoba lanzó un proceso para mejorar los datos e información del gobierno. En el actual gobierno, este programa es responsabilidad de la Secretaría de Innovación y Modernización (Ministerio de Finanzas) • El anterior Ministerio de Industria desarrolló una base de datos con un sistema de información geográfico para ajustar la localización de los sectores productivos de la provincia (agricultura e industria alimentaria, industria metalmecánica, TICs, y turismo) con las escuelas técnicas provinciales. • El Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (el cual delinea 85 áreas funcionales locales, 10 en Córdoba) es una buena oportunidad para conseguir diseñar e implementar políticas que se ajusten a las especificidades territoriales utilizando un “enfoque funcional”. Incluye información sobre lugar de trabajo y residencia basado en los registros administrativos de empresas y trabajadores • La Secretaría de Fortalecimiento Institucional está realizando un mapeo de partes interesadas para desarrollar distintos canales de comunicación que se adapten mejor a las necesidades de las partes interesadas. Entre otros, una nueva página web de estadísticas más amable para los usuarios, que también incluirá una sección en open data para aumentar la transparencia.
<p>Experiencia internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Statistics Canada está invirtiendo en la modernización de su infraestructura estadística. Hay iniciativas en curso para adquirir más datos administrativos y también para el uso de fuentes alternativas de datos, metodologías nuevas de recolección de datos, y modalidades de visualización y diseminación. Las organizaciones regionales y locales están jugando un papel esencial en esta modernización. • El programa de innovación de la Oficina Nacional de Estadística de Países Bajos se basa en tres pilares: <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollos externos. Desarrollo de nuevos canales de comunicación con los actores externos a la oficina 2. Retos de Tecnología. Están emergiendo nuevas fuentes de “big data” que necesitan de nuevas técnicas de procesamiento de datos 3. Ideas internas. Los empleados tienen numerosas ideas para mejorar los procesos estadísticos existentes, crear nuevos productos reutilizando material existente, o favorecer las sinergias entre distintas áreas. • La Oficina Estadística de Italia ha llevado a cabo proyectos de investigación en big data, datos por sensores remotos, datos de móviles, etc.
<p>Instituciones líderes</p>	<p><u>Líderes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Finanzas • Dirección General de Estadísticas y Censos <p><u>En coordinación con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de investigación privadas (p.ej. cámaras de comercio, universidades privadas, Bolsa y Cámara de Cereales en estadísticas de agricultura, etc) • Institutos de Investigación Públicos (p.ej. INTA, universidades públicas, etc.) • Instituciones sin fines de lucro (ONGs, etc.)

Diseñar e implementar una estrategia integrada de desarrollo de infraestructura que establezca metas a corto, largo y mediano plazo y busque complementariedades entre áreas de políticas

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sacar el máximo rendimiento a la inversión pública a través de buscar complementariedades entre políticas • Salvar las brechas de infraestructura para reducir el acceso desigual a los servicios públicos entre departamentos así como aumentar la productividad industrial Bridge Impulsar sectores emergentes y apoyar el desarrollo de nuevos sectores que no se cristalizan debido a las brechas de • Impulsar la innovación de alta intensidad tecnológica • Dar acceso a los actores locales a nuevos mercados y más oportunidades de negocio
Limitaciones y oportunidades	<p><u>Limitaciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las grandes inversiones públicas en infraestructura van más allá de las responsabilidades de la provincia (p.ej. porque necesitan cofinanciación del nivel nacional o porque las barreras macroeconómicas tienen un impacto en el acceso a financiación; o porque la competencia en un área de política se comparte con los niveles superiores de gobierno) <p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas macroeconómicas en curso que son favorables para la provincia • Señales positivas de la cooperación con el gobierno nacional (p.ej. acuerdos recientes para que el gobierno federal finance hasta 33% de la nueva red de gas provincial; el restablecimiento de la conexión aérea Madrid-Córdoba tras la autorización del gobierno federal)
Pasos a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear la estrategia con las políticas nacionales de infraestructura y coordinar con las municipalidades durante la fase de planeamiento, diseño e implementación. Esto implica la coordinación de la transferencia de fondos (nacional-provincial y provincial-local), alcance geográfico, criterios de priorización de proyectos, etc. • Incluir las necesidades de sectores que puedan favorecer el crecimiento económico y el bienestar • Buscar la mayor rentabilidad a través de criterios priorización y considerar opciones de bajo coste, como la infraestructura verde y la multipropósito • Alinear la estrategia con otras políticas como la educación, inclusión social, o innovación para sacar la mayor rentabilidad de la inversión pública
Monitoreo e iniciativas en curso	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a servicios del agua (agua potable y cloacas) • Acceso de los hogares a gas natural • Encuestas de satisfacción a usuarios • Encuestas entre funcionarios en cada departamento para identificar necesidades de infraestructura • Encuestas entre el sector privado para identificar cuellos de botella relacionados con la infraestructura para la productividad <p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Quinquenal de Energía • Plan Estratégico de Infraestructura para el Desarrollo Regional (2016-2030): infraestructura para la conectividad
Experiencia internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva Gales del Sur, Australia, Estrategia Estatal de Infraestructura 2012-2032. • País Vasco, España, Estrategia Energy Basque utiliza la política energética como elemento clave de la Estrategia de Desarrollo Tecnológico e Industrial
Instituciones líderes	<p><u>Líderes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Vivienda, Arquitectura y Obras Viales • Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos • Si se reactiva, COPEC (podría ser responsable del monitoreo) <p><u>En coordinación con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Homólogos federales para el desarrollo de infraestructura • Ministerio de Finanzas • Ministerio de Inversión y Financiamiento • Ministerio de Industria, Comercio y Minería • Gobiernos locales • Asociaciones del sector privado

Establecer las condiciones marco para facilitar el acceso a la financiación a la iniciativa privada con una visión de impulsar la competitividad de las PYMES en los mercados nacionales e internacionales.

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer inversión extranjera directa y beneficiarse de sus efectos en la economía provincial • Fortalecer los vínculos de las multinacionales presentes con la provincia • Estimular el acceso al crédito de las PYMES
Limitaciones y oportunidades	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas macroeconómicas condicionan el clima de inversiones a nivel provincial y hay poco margen de maniobra para remediarlo a nivel local salvo establecer el marco óptimo para cuando las condiciones macroeconómicas sean favorables <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en las políticas macroeconómicas que se están dando actualmente probablemente facilitarán el acceso a los mercados financieros internacionales • Las multinacionales en Córdoba se podrían vincular más con las cadenas de valor locales.
Pasos a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una hoja de ruta para potenciales inversores que atraigan inversión extranjera a la provincial. Esta hoja de ruta debería describir los procesos administrativos que han de seguir las multinacionales y ser una carta de presentación de la provincia para atraer potenciales inversores, y además enfatizar las condiciones fiscales favorables, los subsidios que existen, y los activos duros y blandos de la provincia • Fortalecer los vínculos de las multinacionales con las cadenas de valor local a través de la provisión de servicios y bienes intermedios • Apoyar la implementación del proyecto de creación de una Sociedad de Garantía Recíproca, además de mejorar la formación financiera, reducir la asimetría de información entre individuos, empresas, e instituciones crediticias, y formar a los individuos con las habilidades necesarias para promover una cultura emprendedora entre la población • Promover y favorecer el uso de instrumentos financieros alternativos para las PYMES, incluyendo el capital riesgo a través de incentivos fiscales para los inversores
Monitoreo e iniciativas en curso	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevas compañías extranjeras que se establezcan en la provincia • Porcentaje de bienes y servicios intermedios proveídos por las PYMES provinciales a las multinacionales en la provincia • Número de créditos otorgados por la Sociedad de Garantía Recíproca (si se consigue implementar esta medida) • Número de start-ups nuevas y monitoreo de su desarrollo <p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos fiscales proporcionados por la Ley de Promoción Industrial, que actualmente promueve el desarrollo industrial a través de beneficios fiscales en el impuesto a los ingresos brutos, el impuesto inmobiliario, el impuesto de sellos . • La Avales del Centro, Sociedad de Garantía Recíproca es una iniciativa del sector privado de la provincia de Córdoba para relajar los impedimentos de acceso al crédito de PYMES y start-ups • Emprende INNdustria es un programa público provincial que facilita el acceso al financiamiento a los emprendedores al asociarlos a una empresa mentora. Ésta apoya al emprendedor con financiamiento y transferencia de conocimientos en temas como la gestión, la capacidad técnica y otros servicios. A cambio, el Ministerio de Industria otorga exenciones fiscales de hasta 125% de la cantidad financiada al emprendedor
Experiencia internacional	<ul style="list-style-type: none"> • En Corea, existe un consorcio para la formación de PYMES que promueve estrechar lazos con las multinacionales a través de la formación de capital humano • En Alemania, el instituto: <i>Brandenburg Institute for Entrepreneurship and SMEs</i>, apoya la educación relacionada con el emprendimiento • En Chile, Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE) es una reconocida buena práctica de implementación de Sociedad de Garantía Recíproca • Start-Up Chile es un programa creado por el gobierno que intenta atraer emprendedores con gran potencial en sus etapas iniciales, para impulsar sus start-ups utilizando Chile como plataforma para convertirse en empresas globales • El Reino Unido tiene unos de los mejores incentivos fiscales para los inversores de capital privados, especialmente para capital: pre-seed, seed, y de start-up. • Francia ha implementado una nueva iniciativa que está liderada por el <i>Banque Publique d'investissement</i> (la agencia nacional de inversión a largo plazo) cuya ambición es movilizar 1 billón de euros en los próximos 5 años para potenciar la economía relacionado con el turismo en tres áreas principales: 1) alojamiento; 2) equipamiento e infraestructura; 3) empresas
Instituciones líderes	<p><u>Líderes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • BANCOR. • Ministerio de Finanzas (responsable del monitoreo) • Ministerio de Inversión y Financiamiento • Ministerio de Industria, Comercio y Minería • Instituciones líderes de la Sociedad de Garantía Recíproca: Unión Industrial de Córdoba y Asociación de Cooperativas Argentinas. <p><u>En coordinación con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agencia ProCórdoba. • Asociaciones del sector privado

Fortalecer la calidad de la educación secundaria y de formación profesional para promover la inclusión y satisfacer la demanda de habilidades del sector privado

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Promover la inclusión; reducir desigualdades; ajustar mejor la oferta y demanda de habilidades del sector privado i
Limitaciones y oportunidades	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Las universidades públicas son competencia federal en Argentina donde la provincia tiene poco espacio para poder maniobrar . <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La provincia tiene todas las competencias para la educación inicial, básica, secundaria y profesional
Pasos a seguir	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia de habilidades e inclusión social a medio y largo plazo, en cooperación con el Consejo de Educación Técnica y Formación Profesional, basada en modelos de estimaciones de habilidades y alineada con las políticas económicas e industriales. Aunque sea crítico satisfacer las demandas que hay a corto plazo, es necesario desarrollar una estrategia a medio y largo plazo para que las necesidades de habilidades se satisfagan de manera sostenible en el futuro Incentivar a los estudiantes a matricularse en titulaciones STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) a través de la modernización de los planes de estudio y métodos de enseñanza, y promover también estos estudios entre las mujeres. Los sectores que cambian muy rápidamente deben tener programas de estudio que se adapten a las nuevas tecnologías para conseguir atraer a los estudiantes a estos campos de estudio. Considerar el desarrollo de programas en la Universidad Provincial de Córdoba que estén enfocados a necesidades específicas de las compañías provinciales que no se proporcionen en otras universidades
Monitoreo e iniciativas en curso	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Indicadores ONE sobre la calidad de la educación en Argentina. Tasas de graduación para educación primaria, secundaria y terciaria. Tasas de abandono para educación primaria, secundaria y terciaria. Niveles de matriculación en educación inicial. <p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pacto por la Calidad Educativa de Córdoba (1999). Programa de Asistencia Integral de Córdoba (PAICOR). Programa de Inclusión y Terminalidad de la Educación (PIT). Programa Primer Paso (PPP) (activo desde 1999). Iniciativas del sector privado, p.ej. Programa en educación técnica de soldaduras y moldes de Prodismo
Experiencia internacional	<ul style="list-style-type: none"> La Comisión por el Empleo y las Habilidades del Reino Unido realizó una auditoría nacional estratégica de habilidades en 2010, donde se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos para así poder integrar enfoques basados en distintos escenarios que ayudasen a evaluar las necesidades futuras de habilidades Bélgica, Inglaterra, Lituania, y Portugal poseen incitativas que podrían servir de ejemplo de cómo promover estudiantes en STEM Ejemplos exitosos de educación profesional (VET, por sus siglas en inglés) <ul style="list-style-type: none"> Alemania, mejoró la incorporación de los graduados en VET a la universidad en 2009 y lo apoyó fuertemente a través de campañas gubernamentales Suiza, el involucramiento de las organizaciones de profesionales (sindicatos, gremios, etc.) en el diseño de políticas de VET viene recogido por ley Sao Paulo, Brasil, invirtió muchos recursos en VET a todos los niveles de educación (nivel básico profesional, secundario y más avanzado) a través del Centre Paula Souza
Instituciones líderes	<p><u>Líderes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Consejo Provincial de Políticas Educativas Consejo Provincial de Educación Técnica y Formación Profesional Ministerio de Industria, Comercio y Minería <p><u>En coordinación con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Universidad Provincial de Córdoba. Si se reactiva, COPEC (podría ser responsable del monitoreo) Ministerio de Educación Agencia ProCórdoba Asociaciones del sector privado

Diseñar e implementar una estrategia regional dedicada a la innovación para modernizar las actividades productivas, que tengan mayor valor añadido y ayuden al crecimiento

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir la innovación en un motor para el desarrollo regional de Córdoba • Concentrar los recursos e inversiones en las áreas donde la provincia tiene ventajas comparativas y estimular las complementariedades entre sectores • Incrementar el valor añadido en las actividades de los sectores productivos provinciales
Limitaciones y oportunidades	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto nacional para innovación es bajo. <p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El fuerte espíritu de emprendimiento y la capacidad de innovar de las partes interesadas provinciales, y los mecanismos y plataformas de cooperación público-privada que existen
Pasos a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el valor de la transformación a través de una estrategia que conecte los sectores productivos provinciales, e identifique los vectores de transformación para la provincia, modernizando y diversificando la economía en acción conjunta entre los sectores públicos, privados y académicos • Crear una mezcla de instrumentos de innovación que se adecue a las especificidades territoriales de Córdoba y a la capacidad del gobierno para implementarlos. Además, asegurar que estos instrumentos no son capturados por unas pocas empresas o individuos, sino que los beneficios llegan a más actores. Una mezcla de políticas de innovación debe combinar más de dos tipos de instrumentos y servir a distintos sectores. • Apoyar el uso de instrumentos de protección intelectual a través de resolver los impedimentos de financiación y administrativos que sufren en la actualidad las PYMES. Una medida podría ser aumentar los créditos y microcréditos y retrasar el pago de gastos hasta que la patente empiece a dar beneficios. Programas de formación para emprendedores podrían ayudar a superar las brechas en capacidades
Monitoreo e iniciativas en curso	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de inversión en I+D • Recursos financieros públicos dedicados a la innovación en Córdoba • Encuestas para saber los que se benefician de los programas de financiación para la innovación en la provincia de Córdoba • Uso de instrumentos para la protección de la propiedad intelectual. • Personal en I+D respecto a empleo total . <p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen varias fuentes de financiación para la innovación en Córdoba: <ul style="list-style-type: none"> – Nivel Federal: Agencia Nacional para la Promoción de la Ciencia y Tecnología (ANPCyT) proporciona FonCyT, FONTAR, FONSOFT, y FONARSEC – Nivel Provincial: Ministerio de Ciencia y Tecnología proporciona FONTEC, PRODIS, I + A y I + S. • Iniciativas en curso con el objetivo de fortalecer los vínculos entre la industria y la comunidad investigadora, basado en dos programas: <ul style="list-style-type: none"> – Proyectos de investigación – orientados a las demandas y oportunidades, focalizado en los sectores productivos y en promocionar la interacción entre estos sectores y las comunidades de investigación y científicas – Proyectos de investigación creados recientemente con mentores, para crear conocimiento y avances tecnológicos que sean transferibles y aplicables en la provincia
Experiencia internacional	<ul style="list-style-type: none"> • El País Vasco, España, una región industrial tradicional del país que se renovó como un destino atractivo y dinámico a través del efecto “Guggenheim” • Bérgamo, Italia, ha sido históricamente una de las regiones líderes y lo continua siendo gracias ha un sector manufacturero fuerte compuesto mayoritariamente por PYMES que ha conseguido incrementar el valor añadido de sus actividades. • Tras la crisis financiera mundial, Tampere (Finlandia) tuvo que lidiar con la baja demanda en su sector TICs. El declive de Nokia y las industrias relacionadas a ella subrayó la necesidad de desarrollar una nueva política de innovación que cambiará el enfoque de clústeres por uno basado en plataformas transversales que posibilitarán procesos de innovación más abiertos.
Instituciones líderes	<p><u>Líderes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Ciencia y Tecnología. • Ministerio de Industria, Comercio y Minería. • Ministerio de Educación. <p><u>En coordinación con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Finanzas. • Institutos de investigación privados (p.ej. cámaras de comercio, universidades privadas, etc.). • Institutos de investigación públicos (p.ej. INTA, universidades públicas, etc.). • Agencia ProCórdoba. • Asociaciones del sector privado.

Mejorar la transparencia, monitoreo y medición del desempeño

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Complementar las redes informales con estructuras formales y mecanismos de rendición de cuentas Ayudar a los gobiernos a priorizar la programación de políticas, servicios y gastos según las preferencias y necesidades de los distintos territorios de la provincia Crear mecanismos de rendición de cuentas que puedan mejorar la transparencia en la toma de decisiones
Limitaciones y oportunidades	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> En Córdoba, no existe un ente de Centro de Gobierno (CoG) claramente establecido que pueda supervisar las políticas que se implementan La habilidad provincial para medir el desempeño de políticas se ve retada en tres frentes: <ol style="list-style-type: none"> Falta de datos de calidad a nivel nacional y provincial Falta de indicadores de desempeño aun con la voluntad que existe en los ministerios y agencias cordobesas por entender el desempeño Poca cultura de monitoreo y evaluación a través de la medición de resultados <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Gobierno parece establecido en el lugar para ocupar ese rol de CoG Varias iniciativas existentes para mejorar la gestión y medición de resultados deberían ser potenciadas
Pasos a seguir	<p>Se buscan con estas iniciativas complementar las redes informales con estructuras formales y mecanismos de rendición de cuentas a través de acciones de dos tipos: administrativas (Centro de Gobierno) y operacionales (monitoreo y evaluación):</p> <p><u>1. Formar un Centro de Gobierno (CoG) fuerte que asegure la coherencia y coordinación entre ministerios, agencias públicas y niveles de gobierno para alcanzar los objetivos estratégicos de Córdoba:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Existen numerosas estructuras de CoG en los países OCDE, incluyendo a nivel subnacional en los países federales. Una característica común es que incluyen las entidades que trabajan directamente con el Líder del Gobierno o del Estado, y que son apoyadas por el Ministerio de Finanzas. La tarea del CoG es asegurar que las prioridades del gobierno se intentan alcanzar de una manera coherente y coordinada, mediante claras políticas, planeamiento y coordinación sectorial a nivel ministerial. <p><u>2. Mejorar las prácticas de monitoreo y la medición del desempeño para determinar si una estrategia o políticas está alcanzando los resultados esperados y si necesita ajustes o ser sustituida. Acciones concretas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar indicadores que aseguren que los mecanismos de monitoreo/evaluación funcionan adecuadamente Formar las capacidades necesarias en la administración para el establecimiento de objetivos y sistemas de indicadores que midan los resultados. Crear un espacio (p.ej. a través de una página web) para comunicar y compartir el progreso en la consecución de los objetivos con las partes interesadas y los ciudadanos, lo que apoyará a una mayor transparencia y rendición de cuentas Introducir la evaluación y revisión de gastos en los programas provinciales, que contribuirán a identificar que es mejor para apoyar la consecución de las ambiciones territoriales de Córdoba y como se utilizan los fondos para llegar esas ambiciones Continuar con el plan de introducir técnicas de gestión basadas en los resultados. Establecer iniciativas piloto en uno o dos ministerios antes de introducirlo en todo el gobierno.
Monitoreo e iniciativas en curso	<p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La Secretaría General de la Gobernación, con la asistencia de la Secretaría de Fortalecimiento Institucional, apoya a los distintos ministerios provinciales para que desarrollen procedimientos administrativos para la implementación de proyectos o programas más efectivos, eficientes, y simples. El objetivo es minimizar los solapamientos y duplicidades y hacer un mejor uso de los recursos públicos. El Ministerio de Educación esta desarrollando una herramienta de autoevaluación para medir el desempeño provincial con criterios y estándares específicos (p.ej. matriculación, tasa de graduación, tasa de repetición, etc.). Esto se está haciendo con evaluaciones nacionales e internacionales que se publican con dos años de desfase respecto a cuando se recogieron los datos, que es un periodo de tiempo demasiado largo como para hacer los ajustes necesarios. El Instituto de Investigaciones Económicas publica varias contribuciones en cuanto a datos e información. En 1994, el Instituto empezó a publicar el informe Balance de la Economía Argentina, y desde 2008 también publica un Índice de Competitividad Provincial. Desde 2015, el Instituto está en proceso de establecer un observatorio par ala prestación de servicios y clima de negocios en tres ciudades (Ciudad de Córdoba, Rio Cuarto and Villa Maria).

Mejorar la transparencia, monitoreo y medición del desempeño (cont.)

CoGs a nivel subnacional en países federales de la OCDE:

- Ontario, Canadá, el CoG se encuentra en la Oficina del Gabinete, cuya función es aconsejar al Premier para que el gobierno alcance sus prioridades
- New Brunswick, Canadá, la Oficina del Consejo Ejecutivo tiene el mandato de proveer servicios administrativos y de secretaría al Consejo Ejecutivo (Gabinete), al Comité de Políticas y Prioridades y a los ministros con responsabilidades de coordinación de políticas. También tiene bajo su responsabilidad revisar las propuestas de desarrollo o reforma de políticas, coordinar el desarrollo de nuevas propuestas para políticas gubernamentales, revisar las propuestas reguladoras y legislativa que tengan un impacto en la política del gobierno, y monitorear el progreso en alcanzar los objetivos del gobierno.
- Queensland, Australia, el Departamento del Premier y Gabinete asiste y aconseja al Premier y al Gabinete, y ejerce un rol de liderazgo en la prestación de servicios públicos de calidad. Sus funciones incluyen: coordinar iniciativas que permita hacer progresos en las políticas y prioridades del gobierno; liderar la coordinación de políticas en el gobierno; apoyar al Gabinete en la toma de decisiones; gestionar las relaciones del estado con otros gobiernos o entes gubernamentales, incluido el Consejo de Gobierno Australianos (COAG, por sus siglas en inglés) que es el foro intergubernamental más importante de Australia.
- Victoria y Australia Occidental, Australia: el Departamento del Premier y Gabinete en Victoria y Australia Occidental tiene un rol similar al de Queensland.

Buenas prácticas en monitoreo y y la medición del desempeño

- En Escocia la estrategia nacional se estructura alrededor de cinco objetivos, que establecieron 16 resultados que Escocia desearía alcanzar en los próximos 10 años. La consecución de estos 16 resultados se monitorea a través de 50 indicadores
- Noruega, el KOSTRA es un sistema de evaluación electrónico que se utiliza para monitorear el desempeño de la prestación de servicios en condados y municipalidades
- Provincia de Ontario, Canadá, el Programa de Medición del Desempeño Municipal (MPMP, por sus siglas en inglés) es un mecanismo de rendición de cuentas para ayudar a las autoridades locales a tomar decisiones más informadas.

Líderes:

- Gobernador
- Ministerio de Gobierno, Ministerio de Finanzas, Secretaría General de la Gobernación

En coordinación con:

- Dirección General de Estadísticas y Censos
- Todos los demás ministerios
- Institutos de investigación privados (p.ej. cámaras de comercio, universidades privadas, etc.).
- Institutos de investigación públicos (p.ej. INTA, universidades públicas, etc.).
- Instituciones sin fines de lucro (p.ej. ONGs)

Experiencia internacional

Instituciones líderes

Fortalecer la gobernanza multinivel en Córdoba

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar los silos en la coordinación de políticas y mitigar los efectos de la fragmentación institucional • Aunar recursos y capacidades a la escala adecuada para la implementación de políticas • Impulsar la coherencia de políticas y la complementariedad entre áreas rurales y urbanas • Facilitar el acceso al financiamiento y a la inversión pública para el desarrollo, operación y mantenimiento de la infraestructura • Alinear objetivos divergentes entre administraciones hacia unos resultados comunes • Asegurar la prestación equitativa, efectiva y eficiente de servicios públicos
Limitaciones y oportunidades	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La Constitución provincial otorga una fuerte autonomía a las municipalidades (427) y éstas son más numerosas en Córdoba que en otras provincias argentinas • No hay incentivos para la cooperación intermunicipal <p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El momento político que se atraviese actualmente donde numerosos líderes municipales se están dando cuenta de que no tiene los recursos financieros necesarios para prestar servicios de calidad a sus ciudadanos y podrían considerar sinergias con las municipalidades vecinas para la prestación de estos servicios
Pasos a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar una definición funcional para el Gran Córdoba que vaya más allá de las fronteras administrativas de cada municipalidad y que permita una visión más exacta del área metropolitana que esté basada en donde la gente vive y trabaja • Abordar la fragmentación institucional promoviendo un enfoque integrado para el desarrollo e implementación de políticas. Esto implica alinear la acción y los recursos económicos entre ministerios y municipalidades • Hacer un uso mejor de los mecanismos de coordinación que ya existen para mejorar el diálogo y la cooperación entre la provincia y los municipios, no sólo para la prestación de servicios sino también para identificar necesidades e intereses compartidos y que podrían animar la cooperación • Ampliar el menú de mecanismos de coordinación para incluir requerimientos de planeamiento estratégico, la medición del desempeño y la gestión de resultados, por ejemplo. • Considerar el establecimiento de una asociación de municipalidades que pueda representar los intereses y prioridades conjuntos, y actuar como la voz de las 427 municipalidades • Reinventar la Mesa de la Provincia y los Municipios asegurando que todas las municipalidades tienen cabida sin importar el tamaño o el signo político de éstas • Identificar mecanismos que creen incentivos relevantes para incrementar la cooperación intermunicipal. Estos mecanismos pueden ser incentivos fiscales y/o indicadores de desempeño • Continuar promoviendo los convenios urbanísticos para apoyar la actividad intermunicipal en la prestación de servicios a través de los corredores • Establecer la estructura de gobernanza apropiada el Gran Córdoba es un esfuerzo a medio plazo, pero se debería considerar el establecer una o varias autoridades intermunicipales que ayuden a la consecución de los objetivos. El trabajo del IPLAM y los convenios urbanísticos pueden servir de base
Monitoreo e iniciativas en curso	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de acuerdos de cooperación firmados para la prestación de servicios públicos • Número de iniciativas “blandas” de cooperación intermunicipal <p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto de Planificación Metropolitana de Córdoba (IPLAM) está trabajando con los Ministerios de Infraestructura y Ambiente para desarrollar planes intermunicipales que ayuden a afrontar los retos en la prestación de servicios en el Gran Córdoba, particularmente aquellos relacionados con el transporte • “Convenios urbanísticos” para apoyar la actividad intermunicipal en la prestación de servicios. Por ejemplo, en el Valle de Punilla el Programa Tarifa Solidaria asiste a las familias menos favorecidas proporcionándoles exenciones de impuestos en servicios de electricidad y agua.

Fortalecer la gobernanza multinivel en Córdoba (cont.)

Experiencia internacional	<ul style="list-style-type: none">• Francia utiliza los llamados Contratos de Proyectos para conectar la financiación del Estado (incluyendo los fondos estructurales europeos) y la de las regiones para así financiar proyectos que ayuden a alcanzar los objetivos de los gobiernos• Francia utiliza el Fondo de Solidaridad Comunitaria como un mecanismo de compensación que otorga fondos adicionales a las municipalidades que tengan voluntad de cooperar con otras municipalidades• En Vancouver, Canadá existe un acuerdo general entre los tres niveles de gobierno (local, estatal, y federal) cuando se trata de salud y seguridad, economía y desarrollo social, y desarrollo de las capacidades de la comunidad.• Reformas para implantar una gobernanza metropolitana efectiva se realizaron o están en curso en:<ul style="list-style-type: none">– Barcelona, España– Francia– Montreal y Toronto, Canadá– Londres, Reino Unido– Västra Götaland (Gotemburgo), y Skåne (Malmö), Suecia.
Instituciones líderes	<p><u>Líderes</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Gobernador• Municipalidad de Córdoba.• Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos• Si se reactiva, COPEC (podría ser responsable del monitoreo) <p><u>En coordinación con:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Ministerio de Vivienda, Arquitectura y Obras Viales• Ministerio de Finanzas• Gobiernos municipales• Instituto de Planificación Metropolitana de la Provincia de Córdoba (IPLAM).• Mesa Provincia - Municipios.

Involucrar a los ciudadanos para mejorar la transparencia, rendición de cuentas y prestación de servicios

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de los ciudadanos a través de procesos “bottom-up” y que éstos guíen la acción pública. • Impulsar la innovación en la prestación de servicios • Fomentar la aceptación de los proyectos o políticas a través de crear un sentimiento de pertenencia que apoyará una implementación efectiva • Incluir las percepciones de los expertos y crear oportunidades para que los ciudadanos entiendan mejor las opciones de políticas y servicios que existen • Concienciar sobre algunos riesgos y costes que se derivan de las decisiones
Limitaciones y oportunidades	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El fuerte grado de “personalismo” que se sustenta en la larga tradición de cooperación público-privada en Córdoba a través de estructuras organizadas, redes y clústeres/cámaras, deja poco lugar para un involucramiento más amplio de los ciudadanos <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe voluntad de la sociedad civil de contribuir al ciclo de políticas • Existen redes activas de ONGs en la provincia • Argentina es miembro de la colación de gobiernos que han respaldado la “Open Government Partnership”, donde el involucramiento de los ciudadanos es pieza clave.
Pasos a seguir	<ul style="list-style-type: none"> • Proseguir con las buenas prácticas de modernización del gobierno para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, incluyendo el Portal de Compras y Contrataciones online, Presupuesto Ciudadano, Ciudadano Digital, y los estándares ISO • Fortalecer las prácticas de involucramiento bidireccional con los ciudadanos a través de incrementar la participación de éstos en el diseño de políticas, y en los procesos de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> – Considerar y adaptar al nivel provincial un proceso similar al seguido por la Ciudad de Córdoba en el Plan de Metas introducido por la sociedad civil – Considerar trabajar con la Red Ciudadana Nuestra Córdoba o una organización similar para construir y crear unos indicadores para la provincia que sean parecidos a los que se desarrollaron para la Ciudad de Córdoba. • Identificar oportunidades para involucrar a los ciudadanos en la prestación de servicios, utilizando como base el antecedente creado por el Plan Desarrollo del Noroeste. • Consultar más activa, regular y formalmente a la sociedad civil para identificar los programas y políticas sectoriales más relevantes para las necesidades de la población.
Monitoreo e iniciativas en curso	<p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una comprensión clara del proceso de involucramiento en lo que corresponde a la línea de autoridad, nivel de involucramiento, calendario propuesto, objetivos, resultados que se esperan y código de conducta. • Identificación informada y transparente de las partes interesadas que participaran en el proceso de involucramiento. • Mapeo de los grupos menos representados y más vulnerables para asegurar que hay representación de todas las categorías. • Identificación de nuevos grupos o partes interesadas que deberían ser consideradas <p><u>Iniciativas en curso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La red ciudadana Nuestra Córdoba presentó al intendente de Córdoba un “Plan de Metas” para apoyar el proceso de planeamiento estratégico de la ciudad • Plan de Desarrollo del Noroeste (Fundación BANCOR): utiliza la prestación de servicios y el desarrollo de infraestructura para fomentar la inclusión y mejorar las habilidades • La Secretaría de Fortalecimiento Institucional trabaja en proyectos orientados a aumentar la participación ciudadana y la transparencia, p.ej. la nueva plataforma online Participación Ciudadana que permitirá introducir las opiniones y sugerencias sobre distintos programas y proyectos públicos a cualquier ciudadano. Esto será llevado a cabo a través de foros virtuales y grupos de trabajo (p.ej. Foros Virtuales Ciudadanos y Paneles Ciudadanos)

Involucrar a los ciudadanos para mejorar la transparencia, rendición de cuentas y prestación de servicios (cont.)

Experiencia internacional

- En Chile el Ministerio de Vivienda y Urbanismo lanzó un programa nacional, Recuperación de Barrios: Mi Querido Barrio, que tenía como objetivo recuperar los barrios más desfavorecidos a través del involucramiento de la comunidad
- En Francia el Consejo Económico, Social y Ambiental es una asamblea consultiva que tiene como objetivo promover la cooperación entre distintos grupos sociales y profesionales, asegurando que son partes del proceso de la formulación e implementación de políticas públicas. Está formado por 233 miembros de la sociedad civil que son nombrados cada cinco años
- Estocolmo, Suecia, ha ayudado a sus ciudadanos a través de la página "Comparación de Servicios" a mejorar en la elección de los servicios públicos además de aumentar la transparencia. Esta herramienta online ha permitido a los habitantes de Estocolmo comparar la calidad de los servicios públicos locales ofertados por la ciudad.
- En Canadá, la Herramienta de Medición Común (CMT, por sus siglas en inglés) fue diseñada por primera vez en 1998 y se ha convertido en una buena práctica de innovación de la gestión pública reconocida internacionalmente. Se utiliza a nivel federal, provincial y local para evaluar la satisfacción de los ciudadanos con los servicios y crea un espacio para que el ciudadano sea escuchado, y el sector público pueda aprender y ajustar sus prácticas.
- Metodologías para la participación ciudadana:
 - Foro Ciudadano: Nueva Orleans, Luisiana.
 - Jurados Ciudadanos: Victoria, Australia, y la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos
 - Procesos de diálogo: Bilbao, España.
 - Conferencias de consenso: Dinamarca, y Noruega.
 - Paneles ciudadanos: Bristol, Inglaterra.
 - Planeamiento estratégico participativo: Ponders End, Norte de Londres.
 - Paneles de Usuarios: Escocia, Age Concern Scotland's Fife User Panels.

Instituciones líderes

Líderes:

- Gobernador.
- Ministerio de Desarrollo Social.
- Ministerio de Gobierno.
- Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos.
- Ministerio de Finanzas.

En coordinación con:

- Municipalidades.
- Universidades e institutos de investigación públicos y privados
- Organizaciones de la sociedad civil
- Asociaciones del sector privado.

Agradecimientos

El OECD Territorial Review of Córdoba es el resultado de un diálogo de políticas de 14 meses entre la OCDE y más de cien partes interesadas de los sectores público, privado, universitario y sin fines de lucro de la provincia de Córdoba, Argentina. El proyecto fue coordinado por Aziza Akhmouch, Jefa de Unidad, con el apoyo de Antonio Cañamás Catalá, Consultor, bajo supervisión de Joaquim Oliveira Martins, Jefe de la División de Políticas de Desarrollo Regional, y la dirección de Luiz de Mello, Director Adjunto de la Junta Directiva de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial liderada por Rolf Alter.

Se agradece de manera especial la excelente cooperación y apoyo prestados por el Comité de Dirección del Proyecto (Cr. Angel Elettore, Cra. Silvina Rivero y Ernesto Rezk, M. Phil., York) y por el Equipo Económico Local dirigido por el Profesor Ernesto Rezk, y compuesto por Nicolás Pérez Aguila, María Victoria Catalano, Marcelo Florensa, María Laura García, Luciana Pérez Simes, Martín Manchado, Facundo Nicolás Barrionuevo y Andrés Pérez. La Secretaría de la OCDE también agradece el apoyo y compromiso mostrados por los Gobernadores de Córdoba Cr. Juan Schiaretti (2015 hasta la fecha) y Dr. José Manuel de la Sota (2011-15), los Ministros de Finanzas Lic. Osvaldo Giordano (2015 hasta la fecha) y Cr. Ángel Elettore (2011-15), y sus equipos, especialmente a Bettina Masena, María Gabriela Gribaudo, Horacio Malbrán, Paola Rossi, y Macarena Garneró. La Secretaría también agradece a los pares evaluadores haber compartido su experiencia y conocimientos, su participación en las misiones y sus ejemplos de buenas prácticas internacionales: Cristina Oyón, Responsable de Iniciativas Estratégicas de la Sociedad Para La Promoción Y Reconversión Industrial; Anne-Marie Romera, Presidenta de la Comisión de Desarrollo Sostenible de los Distritos de Negocios de AFNOR; Alessandro Alasia, Jefe del Laboratorio de Exploración e Integración de Datos, Statistics Canadá.

La Secretaría también esta agradecida a los formuladores de políticas de la Provincia de Córdoba por su disponibilidad y contribución, en particular a Fabián López, Ministro de Agua, Ambiente y Servicios Públicos; Walter Robledo, Ministro de Ciencia y Tecnología; Juan Carlos Massei, Ministro de Gobierno; Roberto Hugo Avalle, Ministro de Industria, Comercio y Minería; Ramón Javier Mestre, Intendente de la Ciudad de Córdoba; Daniel Passerini, anterior Ministro de Desarrollo Social; Martín Llaryora, Vicegobernador de Córdoba; Veronica Bruera, anterior Ministra de Administración Pública; Julio A. Bañuelos, Presidente de la Agencia Córdoba Turismo; Jorge Marcotegui, Presidente de ProCórdoba; Guillermo Acosta, Subsecretario del Ministerio de Producción de la Nación y anterior Ministro de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico; and Gustavo Santos, Ministro de Turismo de la Nación y anterior Presidente de la Agencia Córdoba Turismo.

El reporte fue redactado por un equipo compuesto por Aziza Akhmouch y Antonio Cañamás Catalá de la División de Políticas de Desarrollo Regional de la OCDE, junto con Varinia Michalun, experta en gobernanza pública (Capítulo 3), y Alessandro Alassia para el análisis estadístico (Capítulo 1). Luiz De Mello, Joaquim Oliveira Martins, Karen Maguire, José Enrique Garcilazo, Guillaume Lecaros de Cossio, Nadim Ahmad, Alessandro Goglio, Paula Cerutti, Ángel Melguizo, Julien Dupont de la Secretaría de la OCDE, proporcionaron valiosos comentarios en los borradores del reporte. El reporte incluye los comentarios recibidos en el Seminario de Políticas (18-19 de mayo de 2016, Ciudad de Córdoba) donde se discutieron los resultados preliminares del informe con más de 70 partes interesadas, así como los comentarios escritos de parte del Ministerio de Finanzas; Ministerio de Industria, Comercio, y Minería (Secretaría de Minería); Ministerio de Vivienda, Arquitectura y Obras Viales (Dirección General de Coordinación de Obras Públicas); Ministerio de Educación; Secretaría General de Gobernación; Agencia ProCórdoba; Bolsa y Cámara de Cereales de Córdoba; i el IIE de la Bolsa de Comercio de Córdoba.

El informe fue discutido en 35ª reunión del Comité de Políticas de Desarrollo Regional de la OCDE (22 de abril de 2016) y presentado para aprobación por escrito a este Comité. El reporte fue editado por Hilary Delage y formateado por Gemma Nellies y Cécile Cordoliani. Pilar Philip y Georgia Hewitt prepararon el manuscrito para publicación.

Este documento resume los mensajes clave del OECD Territorial Reviews: Córdoba, Argentina. Se puede acceder al reporte completo a través de la OECD iLibrary en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264262201-en>

