



**ASOCIACIÓN CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESA**

**ACDE - FILIAL CÓRDOBA**

**CICLO 2018**

**ACCIONES PARA EL DIÁLOGO Y EL CONSENSO SOCIAL**

**ESTRATEGIA PUBLICA-PRIVADA PARA EL DESARROLLO DE LA  
PROVINCIA DE CORDOBA**

**Ramón Frediani**

**22 de Agosto 2018**

## ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. EL CONTEXTO INTERNACIONAL**
- 3. EL CONTEXTO NACIONAL**
- 4. CORDOBA: PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMPETITIVA**
- 5. REFLEXIONES FINALES Y ROL DEL EMPRESARIADO**

## **HACIA UNA ESTRATEGIA DE LARGO PLAZO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA PROVINCIA DE CORDOBA**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Este documento, continua y actualiza los ya presentados sobre esta temática en los Ciclos de Acciones para el Diálogo y el Consenso Social de ACDE-CBA 2016 y 2017, con el propósito de proseguir motivando al empresariado local y a las principales instituciones de la sociedad civil a participar activamente en la construcción colectiva de una visión estratégica para Córdoba en los próximos años, en el contexto de un diálogo permanente dentro de una sociedad dinámica, cambiante y en constante evolución.

Se trata de incentivar la realización de un trabajo en equipo, participación y cooperación pública-privada, de construcción de confianza mutua y alargar los horizontes de certidumbre en la toma de decisiones de inversión y de coordinación con las políticas de corto plazo, sugiriendo elaborar un marco conceptual básico para disponer de una estrategia de mediano y largo plazo para el desarrollo económico y social de la Provincia de Córdoba, formalizada en documentos consensuados y legalmente aprobados para institucionalizarlos, hacer obligatoria su ejecución y así asegurarle su vigencia y permanencia en el tiempo.

El Estado debe promover la actividad emprendedora como germen de actividad empresarial, ya que es el principal motor y generador de empleo y del desarrollo económico y social. Las políticas públicas deberían también apuntar a revalorizar a la empresa privada como célula vital de la sociedad, generadora de empleo genuino, creadora de riqueza para la sociedad al ser proveedora de todo tipo de bienes y servicios que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y contribuyente de impuestos que luego el Estado redistribuye para asegurar servicios de justicia, salud, educación y seguridad. Son las empresas privadas, quienes junto a un Estado eficiente y de dimensión razonable, las que pueden contribuir en una labor conjunta, construir un país normal, estable, próspero e inclusivo.

Insistir en la necesidad de diseñar, aprobar y ejecutar una Estrategia de Largo plazo para la Provincia de Córdoba, no es una idea individual, ni surgida fortuitamente del plan de trabajo anual de ACDE-CBA, sino un mandato expreso de la actual Constitución Provincial (versión vigente desde su última reforma aprobada en abril de 1987), ya que su art. 69° indica textualmente:

***“el estado provincial orienta las actividades económicas conforme a estos principios y elabora planes en los que promueve la participación de los sectores económicos y sociales interesados, destinados al desarrollo regional e integración económica provincial”.***

Los principios a los que hace referencia el citado artículo, que deberían ser contenidos y respetados por los planes provinciales, ya sean de corto, mediano o largo plazo, son los siguientes:

- un sistema republicano, federal y democrático (art.2)
- basado tanto en la libertad del individuo (art. 19°)
- como en la libertad de culto (art. 5°)
- y la propiedad privada (art. 67°)
- en una economía de mercado competitiva (art. 67°)
- incluyendo la defensa de los derechos del consumidor (art. 29°)
- en un contexto de vigencia del Estado de Derecho Social (art. 23° al 29°, y art. 54° al 65°)
- resguardando el medio ambiente (art. 11° y 38° inc. 8, 66°, 68°)
- la igualdad de género (art. 24°)
- la transparencia en el Estado (art. 15°, 51°)
- y con participación de las instituciones de la sociedad civil a través de un Consejo Económico Social (art. 125°)

Es decir, la elaboración y ejecución de planes de mediano y largo plazo, contenidos en una Estrategia de Desarrollo Económico y Social, tiene el rango de un mandato constitucional en el ámbito de la Provincia de Córdoba. Reiteramos, no es una cuestión de gusto, moda, simpatía, opinión personal, marketing electoral, o preferencia ideológica o partidaria, sino que cualquiera fuese la orientación política de la Administración Gubernamental vigente,

obligatoriamente debe hacerlo porque así se lo ordena el citado Art. 69° de la Constitución Provincial, y además hacerlo con participación de las instituciones de la sociedad civil (art. 125°) y de los municipios (art. 191°) y con énfasis en la regionalización y descentralización regional del Estado provincial (art. 175°).<sup>1</sup>

## EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Argentina no puede desentenderse de lo que ocurre en el contexto internacional, puesto que –obviamente- condiciona los flujos financieros y movimientos de capitales desde y hacia el país, además de afectar también, la percepción de riesgos y el volumen y movimiento internacional de nuestro comercio exterior. A modo de evaluación sobre la situación internacional actual y su posible prospectiva para los próximos años, se presenta aquí una breve síntesis de los 15 principales rasgos que merecen ser destacados, por los impactos tanto positivos como negativos que eventualmente pueden llegar a tener sobre nuestro país, y son los siguientes:

1. *Frecuencia de las crisis.* A diferencia de lo que aconteció durante los primeros 25 años de la globalización, en los últimos tiempos se observa que el ciclo político-económico internacional se comporta con una mayor frecuencia y volatilidad. Las crisis de cierta relevancia, que antes se sucedían cada 8 ó 10 años, ahora ocurren cada 2 ó 3 años, especialmente en los mercados financieros y en los de materias primas, creando situaciones de volatilidad en las cotizaciones de los mercados de capitales, aumento de la percepción de riesgos y entradas y salidas bruscas de capitales financieros desde y hacia el exterior. Esto no favorece a Argentina, cuya fragilidad fiscal y monetaria hace que todavía sea muy dependiente del ingreso de fondos externos para financiar tanto su déficit fiscal, normalizar su mercado cambiario, sanear las finanzas de su Banco Central y financiar su programa de inversiones públicas.

---

<sup>1</sup> Por su parte y con mucha menor intensidad y amplitud, la actual Carta Orgánica Municipal de la ciudad de Córdoba (vigente desde noviembre de 1995), también contempla estos principios, pero sólo en la medida que son pertinentes al ámbito municipal.

2. *Gestión imprevisible del Gobierno de Estados Unidos.* El próximo 6 de noviembre habrá elecciones de medio término para renovar en Washington el 100% de la Cámara de Diputados y un tercio de Senadores. Hasta ahora, el gobierno de Donald Trump tiene mayoría en ambas y por eso la gran audacia y discrecionalidad en las medidas políticas y económicas adoptadas. Si ello se modificara, podría ingresarse en una etapa más moderada y controlada de su política internacional, lo que ayudaría también a estabilizar la situación de las economías emergentes.
3. *Crecimiento de la economía americana.* Estados Unidos transcurre un período de fuerte crecimiento del PIB (4,1% al finalizar el segundo trimestre 2018), fortalecimiento de su moneda y tasa de desocupación (3,5%) en niveles mínimos de los últimos 25 años. Su inflación crece más de lo esperado y se pretende contrarrestarla con subas en la tasa de interés (están previstas 2 veces este año en sept. y dic. 2018 y 3 el año que viene), originando un fuerte “vuelo a la calidad”: retorno de los flujos financieros desde los emergentes hacia USA.
4. *Retorno al Proteccionismo mundial.* Lejos de proseguir con la tendencia mundial hacia una liberalización mayor en el comercio exterior, desde hace 2 años Estados Unidos está imponiendo en las relaciones económicas internacionales un retorno a un creciente -aunque selectivo- proteccionismo, motivado por los grandes déficit en su comercio exterior con China, Europa y con sus socios del NAFTA. Esto impacta en la estructura de precios y genera desvíos en los flujos de mercancías. Indirectamente, ello puede favorecer a nuestro país, como proveedor preferido por parte de China en lo que respecta a ciertas materias primas de origen agropecuario. El fenómeno ocurre incluso desconociendo las reglas de juego impuestas por la OMC a la comunidad internacional.

5. *Conflictos internos en el NAFTA.* El Tratado de Libre Comercio de Norte América, vigente desde 1994, ha sido denunciado por EE.UU. imponiendo aranceles del 15% a la importación de productos provenientes de Canadá y México. La reacción de ambos ha sido buscar nuevos mercados originando una desviación de comercio, que eventualmente puede favorecer a las exportaciones argentinas hacia esos países.
6. *La China Imperial.* China continúa acrecentando su peso en la economía mundial. Es la fábrica del mundo, como lo fue Inglaterra en los siglos XVIII y XIX. Su expansionismo y creciente hegemonía económica y política despierta celos en otros grandes jugadores como EE.UU., Rusia, Japón y Europa. Se vislumbra como el imperio dominante en el siglo XXI. Para Argentina, esto es positivo por las grandes oportunidades comerciales que en materia de alimentos significa las demandas de un mercado interno chino en expansión de 1.300 millones de personas.
7. *Economías emergentes.* Este grupo de países, entre los cuales estará el nuestro a partir de junio de 2019 (si mantiene ciertos requisitos pues de lo contrario retornará a ser economía fronteriza), muestra signos de hiper-endeudamiento externo, fruto de 10 años de políticas de dinero abundante y barato en USA, Japón y Europa, quienes volcaron sus excesos de liquidez a la compra de bonos soberanos de los emergentes, hoy sobre endeudados como Turquía, Egipto, México, Brasil, Ucrania, Hungría, Sudáfrica, Indonesia, Colombia y Argentina. Los 30 países emergentes más importantes acumulan una deuda pública externa equivalente al 215% de la suma de sus PIBs.
8. *Situación en Venezuela.* El caos en que se encuentra la economía venezolana, impide a PDVSA normalizar la producción y exportación de petróleo, lo cual está contribuyendo a que suba su precio internacional, en momentos en que se ha dispuesto que el precio interno de los combustibles líquidos en Argentina estén atados

a su precio internacional (variedad Brent), lo que incrementa la inflación en nuestro país. Es decir, parte de nuestra actual inflación es “importada”.<sup>2</sup>

9. *El precio del petróleo a largo plazo.* Si bien en el corto plazo la suba del precio internacional del petróleo nos perjudica pues genera inflación en el mercado interno, esta situación a mediano y largo plazo sería positiva para el país pues actuará como un incentivo para acelerar las inversiones petrolíferas en el yacimiento Vaca Muerta. La producción de gas y petróleo de Vaca Muerta en el 2025 se estima alcanzaría a u\$s 30 mil millones/año y para el 2030 u\$s 60 mil millones/año, más que suficientes para resolver los problemas económico-financieros del país.
  
10. *Elecciones en Brasil.* El próximo 7 de octubre serán las elecciones presidenciales en Brasil, con una segunda vuelta el 28 de octubre. A menos de 2 meses de ello, no hay aún un panorama claro del resultado electoral y esto crea incertidumbre en relación al intercambio comercial con nuestro país, y especialmente para la industria automotriz radicada en Córdoba, pues las opciones fluctúan entre un retorno al populismo o al socialismo progresista del Partido de los Trabajadores (PT), ya que su líder –aún en prisión- lidera las encuestas.
  
11. *Nuevo Gobierno en México.* El 1º de diciembre, asumirá el nuevo presidente de México, Manuel López Obrador, de centro-izquierda y fuerte populismo, del partido de izquierda MORENA (Movimiento de Regeneración Nacional). Por ser México una de las principales economías emergentes, tomada como referencia por los mercados financieros internacionales, la nueva política económica que adopte México puede influir en la percepción de riesgo que exista hacia las economías emergentes en general y de América Latina en particular.

---

<sup>2</sup> Igual fenómeno ocasiona por diferencias en el Tratado Internacional de Armas Nucleares, el bloqueo de EE.UU. a Irán, que al ser un gran productor y exportador de petróleo, desde hace un año tiene bloqueadas sus exportaciones, lo también hace subir el precio del petróleo, generándonos inflación importada.



12. *Situación del Mercosur.* Como bloque económico, viene perdiendo dinamismo desde hace muchos años y gran parte del Tratado de Asunción que le dio origen es letra muerta. Excepto el intercambio e integración de la industria automotriz argentina-brasileña, se lo percibe estancado y con cada vez menor trascendencia económica para sus países miembros. Ahora se intenta un acercamiento con la Alianza del Pacífico (Chile, Perú, Colombia, México) para revitalizarlo, al orientarse hacia las economías del Pacífico, que son más dinámicas que las economías sobre el Atlántico. Adicionalmente, también busca un acuerdo interbloque con la UE, pero con escasas posibilidades de concretarse (Europa quiere vender manufacturas al Mercosur, pero no acepta a cambio importar alimentos y materias primas agropecuarias desde el Mercosur).
  
13. *Divisiones internas en Europa.* Si bien, la UE goza de estabilidad y crecimiento económico moderado, hay varios aspectos que le ocasionan un panorama de incertidumbre: el ingreso masivo y descontrolado de 2,5 millones de inmigrantes indocumentados en los últimos 3 años ha ocasionado impactos en el mercado laboral y en el gasto social y una fuerte división interna entre sus miembros respecto a qué solución dar a este fenómeno de masas; la suba de aranceles de USA a la importación de automóviles europeos afecta principalmente a la economía líder de la región, Alemania; la crisis económica de Grecia continua por décimo año consecutivo sin una solución definitiva; el Brexit de Gran Bretaña que se concretará el 29 de marzo de 2019, debilita a ambas partes y aún no está definido un posterior acuerdo comercial UK-UE; varios países tienen gobiernos anti- UE (Italia, Polonia, Hungría, Rep. Checa), o severas crisis políticas internas (España, Italia y Francia); el conflicto bélico Ucrania-Rusia no ha finalizado; la crisis económica de Turquía pone en riesgo al sector financiero europeo, principal acreedor de la deuda externa turca, y la debilidad del euro que ya pierde 6% en este año. Todos estos factores debilitan a la economía europea, aumenta la percepción de riesgos e inhibe los flujos de capitales europeos a realizar inversiones directas en América Latina.

14. *Perspectivas climáticas desde el Pacífico Sur.* En Sudamérica, estaría finalizando el ciclo climático de 2 años “de la niña” (sequía o lluvias debajo del promedio anual), y daría comienzo el “ciclo del niño” (lluvias por encima del régimen normal), con lo cual hay perspectivas de una excelente cosecha de granos y oleaginosas en Argentina para las campañas 2018-2019 y 2019-2020, a lo que se agrega simultáneamente la gradual suba actual del precio internacional de las materias primas. Si a ello se suma el fuerte incremento de las exportaciones de carne, las perspectivas de incremento de las exportaciones agropecuarias serán excelentes.
15. *Imagen internacional del país.* A pesar de las adversidades, Argentina mantiene desde diciembre de 2015 una buena imagen ante la comunidad de naciones, al haber ratificado el gobierno nacional la vigencia de un sistema democrático, de economía de mercado integrada al mundo, con una transparencia creciente y haber resuelto un default de 15 años retornando a los mercados financieros internacionales. Prueba de esta imagen favorable, es haber sido elegido como sede de la reunión anual del G20 el próximo 30 de noviembre en Buenos Aires, el haber alcanzado un dictamen favorable para su tránsito de economía fronteriza a emergente, el tener avanzadas las gestiones para integrarse a la OECD, y el mantener relaciones normales y cordiales con EE.UU., Europa, China, Rusia y Japón, que son los principales jugadores a nivel internacional. También hay excelentes relaciones con todos los organismos financieros internacionales (FMI, BM, BID, CAF, Club de París, FONPLATA).

### **PLAN NACIONAL A MEDIANO PLAZO: EL PROGRAMA FMI 2018-2021<sup>3</sup>**

El excesivo endeudamiento alcanzado por el Estado a junio de 2018 motivado por la necesidad de financiar el alto déficit fiscal<sup>4</sup> que aunque a nivel primario nacional anual en 2018 no supera el 2,7% del PIB (u\$s 13.500 millones), en términos totales consolidado alcanza al 7% del PIB (u\$s 35.000 millones/año) al agregarle intereses de la deuda, el déficit

---

<sup>3</sup>Fuente: [www.argentina.gob.ar/hacienda/finanzas/deudapublica/cartadeintencionmemorandumdepolicaseconomicas](http://www.argentina.gob.ar/hacienda/finanzas/deudapublica/cartadeintencionmemorandumdepolicaseconomicas).

<sup>4</sup> Y simultáneamente también la necesidad de financiar el déficit (gemelo) en cuenta corriente de la Balanza de Pagos próximo a u\$s 20.000 millones en el semestre mayo 2017-mayo 2018.

de provincias, municipios y del BCRA, llevó al país a un ahogo financiero debido a una serie de factores concurrentes: (a) la sequía 2017-2018 que redujo los ingresos por exportaciones agropecuarias en u\$s 10.000 millones<sup>5</sup>; (b) la decisión del gobierno de los EE.UU. de subir la tasa de interés; (c) la reducción drástica de financiamiento hacia las economías emergentes y (d) la aprobación y aplicación de un impuesto a la renta y ganancias de capital de los bonos soberanos, a tenedores no residentes a partir del 30 de abril de 2018.

El programa suscripto con el FMI el 22 de junio, consiste en el acceso a un préstamo *stand by* precautorio<sup>6</sup> de liquidez durante 3 años, con un cronograma de desembolsos trimestrales, por un total de u\$s 50.000 millones, condicionado a la ejecución paralela de un plan de cumplimiento de metas fiscales, monetarias, inflacionarias y cambiarias desde junio de 2018 y hasta junio de 2021, con supervisión mensual y trimestral realizadas por misiones técnicas del FMI sobre el terreno.

Puede afirmarse que es un Plan Económico Financiero trienal 2018-2021, que debe servir como marco de referencia para elaborar y aprobar el Presupuesto Nacional para los ejercicios 2019, 2020 y 2021.

El calendario de desembolso incluyó uno inicial por u\$s 15.000 millones en junio 2018 y luego 12 desembolsos trimestrales de aproximadamente u\$s 3.000 millones cada uno, comenzando en septiembre de 2018 y hasta junio de 2021. La devolución de cada desembolso se realiza en 8 cuotas trimestrales iguales a partir de 3 años posteriores a la fecha de cada desembolso. Las metas establecidas de común acuerdo, son las siguientes:

(1) **FISCALES:**

GASTO PUBLICO: reducción de \$ 300.000 millones en 2019: 2/3 Nación; y 1/3 provincias

DEFICIT PRIMARIO MAXIMO (% DEL PIB): 2018: 2,7%; 2019: 1,3%; 2020: 0%

---

<sup>5</sup> Por la sequía mayo 2017- abril 2018, se perdieron 20 millones de toneladas de soja y 10 millones de toneladas de maíz.

<sup>6</sup> El término “precautorio” se refiere a que el país puede o no solicitar su efectivo desembolso. En caso de no solicitar el desembolso, el monto no desembolsado permanece como garantía, permitiendo al país acceder al mercado financiero internacional a menores tasas de interés.

DEUDA DE TESORERIA A BCRA: -U\$S 3.125 millones/trimestrales hasta 6/2019, y u\$s 3.125 millones/semestral hasta junio 2021( $\Sigma$ =U\$S 25.000M.)

(2) **TASA ANUAL DE INFLACION** (meta y valor máximo): 2018: 27% (y 32%); 2019: 17% (y 21%); 2020: 13% (y 16%) ; dic. 2021: 9% (y 11%)

(3) **MONETARIAS:**

\_ELIMINACION DE TRANSFERENCIAS A LA TESORERIA

\_LIMITACIONES A TRANSFERENCIA DE UTILIDADES A TESORERIA

\_RECUPERACION PROGRESIVA DE RESERVAS INTERNACIONALES

\_PROYECTO NUEVA CARTA ORGANICA DEL BCRA (MARZO 2019)

\_LIMITES A OPERACIONES EN MERCADO A FUTURO

\_LEBACs A JUNIO 2021: NO MAYOR AL 3,5% DEL PIB

(4) **CAMBIARIAS:**

TIPO DE CAMBIO REAL, LIBRE Y FLEXIBLE (durante toda la vigencia del plan)

(5) **TRIBUTARIAS:**

REDUCIR SUBSIDIOS A SERVICIOS PUBLICOS

REDUCIR TRANSFERENCIAS A PROVINCIAS

SUSPENDER PROGRAMAS DE REDUCCIONES IMPOSITIVAS

(6) **GASTO SOCIAL**

PERMITE AMPLIARLO ANTE CONTINGENCIAS EXTRAORDINARIAS

(7) **CRECIMIENTO DEL PIB:** 1,5% en 2019

Ante imprevistos o razones de fuerza mayor, pueden surgir casos de incumplimiento del cronograma de metas, el país puede solicitar formalmente waivers (perdones), para redefinir o actualizar la meta incumplida. El conjunto de posibles waivers que eventualmente puedan solicitarse, constituiría el “Plan B” del Programa. Es posible que el Plan sea de difícil cumplimiento, dada la imposibilidad de reducir el déficit fiscal en un contexto de recesión en el mercado interno (menor recaudación fiscal), pero no habría otra alternativa frente al cierre del acceso al financiamiento externo para el país ocurrido a partir de abril de 2018.

La lección de haber llegado a esta situación es la siguiente: si ante un desajuste macroeconómico debe realizarse un ajuste, entonces o lo hace el Estado o lo hace el mercado. En nuestra historia reciente, el Estado, aunque tuvo la intención correcta, se demoró en reducir el alto déficit fiscal heredado en el 2015 y en 2 años y medio terminó incrementando la deuda pública en u\$s 90.000 millones llevando el total de la deuda pública al 31-03-2018 a un equivalente a u\$s 331.481 millones<sup>7</sup>, con vencimientos anuales de servicios de amortización e intereses de aproximadamente u\$s 28.000 millones.

## **PLANES A LARGO PLAZO A NIVEL NACIONAL**

A nivel nacional, y específicamente en materia económica, podemos identificar 4 actividades relacionadas con una estrategia de largo plazo, al margen de un sinnúmero de otras de menor envergadura que también se orientan a obtener resultados durante la década siguiente: (a) la elaboración de una Estrategia General para el país con un horizonte hasta el 2030, a cargo del *Consejo Argentino 2030* ; (b) el Plan Nacional PPP de Inversión Pública 2018- 2024; (c) un conjunto de leyes nacionales de reformas de distinta índole aprobadas desde diciembre de 2015, con efectos en el largo plazo y (d) el mega proyecto público-privado de la explotación del yacimiento no convencional de Vaca Muerta para extracción de gas y petróleo.

### **El Proyecto Argentina 2030**

A nivel país, el Gobierno Nacional inició el diseño de una "**Estrategia de Largo Plazo para Argentina del 2030**", a través del *CONSEJO ARGENTINA 2030*, creado por la Presidencia de la Nación en noviembre de 2016, definido al momento de su creación como “un espacio plural y multidisciplinario de diálogo entre el gobierno y la sociedad para la

---

<sup>7</sup> Fuente: Secretaría de Hacienda de la Nación, “Situación de la deuda pública total al primer trimestre de 2018”, [www.argentina.gob.ar/hacienda/finanzas/deuda\\_publica](http://www.argentina.gob.ar/hacienda/finanzas/deuda_publica).

elaboración de una visión compartida de la Argentina que aspiramos”<sup>8</sup>. Aun está en sus primeras etapas y el logro de sus propósitos sigue pendiente. Hasta ahora, ha estado dedicado a la realización de 5 estudios sectoriales<sup>9</sup>, 7 Jornadas en Provincias, diversos encuentros con sectores e instituciones de la sociedad civil, y la publicación de un libro que recoge impresiones diversas sobre temas puntuales (aunque algunos de discutible pertinencia)<sup>10</sup>. Debe señalarse que sus equipos técnicos aún no han definido y explicitado concretamente cuál será la estrategia de largo plazo que se propone para Argentina, para un horizonte hasta el año 2030.

Sin embargo, en sus reuniones y debates, hay consenso sobre 20 principios básicos o lineamientos generales que deben prevalecer y mantenerse en la Argentina del futuro: 1) democracia republicana; 2) gobernabilidad; 3) fortalecimiento de las instituciones tanto públicas como privadas; 4) transparencia y “accountability”; 5) libertad y estabilidad económica; 6) sustentabilidad del crecimiento; 7) integración al mundo; 8) Estado eficiente, digital y profesionalizado; 9) cooperación pública-privada; 10) ética en la administración del Estado y en el mundo de los negocios; 11) cultura del trabajo; 12) desarrollo territorial equilibrado; 13) integración del sistema educativo con el sistema productivo; 14) promoción del acceso a nuevas tecnologías<sup>11</sup> y a la sociedad del conocimiento; 15) respeto por los Derechos Humanos, 16) igualdad de oportunidades, 17) equidad de género, 18) solidaridad y equidad social, 19) protección y uso responsable del

---

<sup>8</sup> Su actual presidente el Dr. Iván Petrella, reemplazó al Dr. Levy Yeyati quién estuvo a cargo de la presidencia del Consejo desde noviembre de 2016 hasta febrero de 2018. Funciona como dependencia de la Jefatura de Gabinete de Presidencia de la Nación con oficinas en Avenida Leandro N. Alem N° 339, oficina 101, CABA (contacto: [argentina2030@jefatura.gob.ar](mailto:argentina2030@jefatura.gob.ar)), con el apoyo del Banco Mundial y la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). Su Consejo Directivo está formado por 25 miembros, entre los cuales participan por Córdoba el rector de la UNC Dr. Hugo Juri y el Vocal del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia Dr. Domingo Sesín.

<sup>9</sup> Hasta ahora, los documentos técnicos publicados por *Argentina 2030* son: 1) Rol de la Mujer; 2) Bono Demográfico; 3) Futuro de las ciudades Argentinas; 4) Agro 2030: innovación para el Desarrollo y 5) Demografía Argentina.

<sup>10</sup> El contenido del libro *“100 Políticas para la Argentina del 2030”*, editado en enero de 2018, contiene ensayos y opiniones de 100 invitados de heterogénea formación, la mayoría de ellos abordando cuestiones alejadas de la temática pertinente a la construcción de una estrategia de largo plazo para el país.

<sup>11</sup> La revolución tecnológica del siglo XXI, comprende la aplicación y uso gradual tanto en el proceso productivo como en la vida cotidiana de: la nanotecnología, la inteligencia artificial, la robótica, el internet de las cosas, la computación en la nube, la Big Data, los drones y las impresoras 3D.

medio ambiente y 20), reglas de juego claras y permanentes en el tiempo para todos los ciudadanos, familias y empresas.

Por último, en la tarea desarrollada hasta ahora a nivel nacional para la construcción de la *Estrategia Nacional Argentina 2030*, está pendiente avanzar hacia una desagregación consensuada de metas globales por sectores y regiones, definición de instrumentos para alcanzarlas, asignación de responsabilidades entre actores públicos y privados, e identificando entidades participantes para ejecutarla, requiriéndose además su institucionalización y aprobación formal por el Congreso de la Nación como un marco de referencia general al que deberían ajustarse las diversas Políticas de Estado que vayan aprobándose.

### **2015-2018: Aprobación de Leyes de Reformas con impacto en el largo plazo**

Es probable que uno de los logros más relevantes del gobierno nacional en materia de Reforma del Estado a largo plazo, sea el Decreto DNU 27/2018 (11-1-2018) de Reforma del Estado conteniendo 190 medidas para desburocratizar e informatizar el estado nacional y sus organismos descentralizados. Otras acciones relevantes con impacto en el largo plazo han sido las leyes aprobadas sobre: Transparencia en la Función Pública, Plan Federal de Expansión de Internet a 1.200 comunidades mediante fibra óptica, La Reforma Previsional, la del Mercado de Capitales, de Defensa de la Competencia, de Transporte Aéreo Comercial, de Responsabilidad Penal Empresaria, y aún pendientes de aprobación en el Congreso: la Reforma Laboral, de Extinción de Dominio, de Reforma del Código Penal y Procesal Penal, y de Telecomunicaciones y Tecnología, entre otras.

### **Plan Nacional de Inversión Pública PPP 2018-2023**

A nivel nacional, se ha iniciado un ambicioso Plan de 6 años (2018-2023) en materia de construcción de obras de infraestructura bajo la modalidad contractual denominada “PPP” (Participación Pública-Privada), que consiste en la construcción de 60 proyectos de inversión pública entre 2018 y 2023 por u\$s 26 mil millones, que deberá pagar el Estado a partir de la finalización de las obras, a 30 años de plazo, en la áreas de: 1) Energía (3.000 Km de líneas de transmisión eléctrica de alta tensión); 2) transporte vial (2.800 Km de autopistas, 4.000 Km de rutas, y ferroviario (685 Km de vías férreas), un puente (Paraná-Santa Fe) y

comunicaciones; 3) agua (acueductos y plantas potabilizadoras), saneamiento (3 plantas depuradoras), riego (108.000 Has) y vivienda (10.200 viviendas); y 4) salud (6 hospitales), Justicia (3 cárceles) y Educación. Para su ejecución se creó la Subsecretaría de Participación Público Privada, dependiente del Ministerio de Finanzas de la Nación.

Este sistema, desarrollado a principios de los 70's en el Reino Unido, implica en líneas generales la prestación de manera directa de un servicio al sector público por parte de una empresa privada, mediante un contrato que incluye el diseño, la construcción y luego la operación y el mantenimiento de una infraestructura Sin embargo, Según la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (NAO, por sus siglas en inglés), hay preocupaciones respecto a esta modalidad de contratos, respecto a eficiencia de costos y una buena relación calidad-precio.

La modalidad de contratos PPP es una metodología novedosa para cubrir el enorme déficit acumulado de infraestructura pública heredada por la actual Administración Nacional, pero tiene como riesgos:

- (a) incrementa sustancialmente la deuda pública en moneda extranjera;
- (b) si el Estado no cumple el calendario de pagos y demás cláusulas contractuales, las empresas privadas intervinientes presentarán reclamos en Washington DC en el CIADI (Centro Internacional de Arreglos de Diferencias en Inversiones) del Banco Mundial,
- (c) su ente regulador es nuevo y sin experiencia,
- (d) según la experiencia internacional, más del 70% de los contratos PPP suscriptos en América Latina desde principios de la década del 90 hasta el año 2015 fueron objeto de renegociación con subas de precios, y
- (e) y al analizar los casos de España, Francia, Grecia e Irlanda, este mecanismo tuvo deficiencias generalizadas y beneficios limitados, por cuestiones relacionadas a los cálculos privados de los costos incurridos y a la relación calidad-precio.



En América Latina, Chile y Colombia han sido los más exitosos en utilizar la modalidad PPP, debido a que han acumulado más de 25 años de experiencia en ello y sus marcos regulatorios son maduros y están bien desarrollados.

### **El Proyecto de la Cuenca Vaca Muerta**

Es un yacimiento de gas y petróleo localizado en un área de 30.000 Km<sup>2</sup> descubierto en el 2010, el 70% en la Pcia de Neuquén, 15% en Mendoza y el 15% restante en las de La Pampa y Rio Negro.

En enero de 2017 se concretó un acuerdo para aumentar la inversión y el trabajo en Vaca Muerta entre el Gobierno nacional, la provincia de Neuquén, los sindicatos y las empresas del sector, lo que está permitiendo acelerar las inversiones (u\$s 4.500 millones anuales, aunque deberían duplicar anualmente esa cifra) para extracción de gas y petróleo.

El yacimiento permite multiplicar por 10 las reservas de gas y petróleo comprobadas del país. Permitiría dejar de importar gas licuado a partir de 2021, exportar los excedentes de gas natural en verano a Chile a partir del 2019 (habrá una sobreoferta de 10 millones de m<sup>3</sup>/día de gas en el próximo verano, que podría exportarse a Chile), y exportación de petróleo pesado a partir del 2019. Vaca Muerta podría abastecer de gas al país, de mantenerse el nivel de consumo actual, por aproximadamente 400 años.

La cuenca de Vaca Muerta, con 9 billones de metros cúbicos de gas shale y 16 mil millones de barriles de petróleo shale, equivale a una cantidad de este tipo de gas no convencional similar a la que tiene Rusia en su conjunto y en petróleo no convencional iguala a los que tiene Venezuela.

El valor de la producción total de Vaca Muerta durante 30 años de extracción, sería equivalente a u\$s 2,8 billones (5 PIB anuales actuales, ó 100 cosechas de trigo, maíz y soja juntas), suficientes para transformar al país en una economía desarrollada. Vaca Muerta tiene

más gas que petróleo y es una buena noticia pues Argentina importa más gas que petróleo, de allí su importancia porque podrá bajar el déficit comercial energético.<sup>12</sup>

## **CÓRDOBA: PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Son múltiples las dimensiones y sugerencias que pueden aportarse para incluir en una Estrategia de Largo Plazo para el desarrollo económico y social de la Provincia de Córdoba. En este documento, se incluyen 25 posibles acciones básicas como ejemplo y de ningún modo deben interpretarse como únicas ni excluyentes. Algunas de ellas ya tienen un comienzo de ejecución en la actual administración provincial y ello debe ser reconocido y no deja de ser auspicioso.

Prioritariamente, las propuestas aquí sugeridas ponen énfasis en la necesidad de modernizar al Estado provincial, ya que su rol y protagonismo es decisivo en la construcción de una provincia moderna, eficiente y con responsabilidad ética y sustentabilidad ambiental.

A su vez, el sector privado empresario y demás entidades de la sociedad civil son quienes tienen la responsabilidad de aportar más ideas para ampliar este primer listado tentativo de acciones a realizar dentro de una Estrategia de Largo plazo, en ámbitos tales como: la salud (pública y privada), la preservación y cuidado del medio ambiente, las políticas de vivienda, los problemas de la niñez, la modernización del sistema educativo, la defensa de los derechos del consumidor, etc.

Es precisamente la sociedad civil local a través de sus instituciones, la que debe realizar un amplio debate e intercambio de reflexiones con los responsables de la administración del Estado, para definir más acciones concretas que corresponda ser realizadas de aquí al 2030, año tomado sólo como una referencia temporal para indicar que lo que se plantea como meta va más allá de la posibilidad de su cumplimiento total en el breve lapso de los 4 años de una gestión gubernamental.

El grupo básico de las acciones propuestas para incluir en la Estrategia, serían las siguientes:

1. **PLANEAMIENTO ESTRATEGICO GENERAL:** institucionalizar un mecanismo público-privado permanente de participación, elaboración, actualización y

---

<sup>12</sup> En la actualidad, el gas natural es importado desde Bolivia y Chile, pero también ingresa Gas Natural Licuado en barcos provenientes de Trinidad y Tobago, Qatar y Nigeria.

seguimiento de planes estratégicos de mediano y largo plazo para la provincia de Córdoba.<sup>13</sup>

2. **PLANES ESTRATEGICOS A 10 AÑOS:** exigirlos para Epec y demás agencias y organismos autárquicos.<sup>14</sup>
3. **PRESUPUESTO PROVINCIAL:** además del anual, adoptar como marco de referencia, la técnica de confeccionar paralelamente, presupuestos indicativos de referencia plurianuales (preferentemente cuatrienales para coincidir con el periodo de gobierno), no mandatorios y actualizables anualmente.
4. **REGION CENTRO:** institucionalizar su vigencia, participación activa y funcionamiento. En efecto, A 20 años de su creación (15 de agosto de 1998), al proyecto de creación de la Región Centro (integración de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos) le falta infraestructura para consolidarse. El corredor bioceánico que uniría la región con los puertos del sur de Brasil y con los del centro de Chile sigue siendo solamente un anhelo. Hubo ciertos avances, pero insuficientes si se tiene en cuenta que desde 1998 hasta ahora pasaron casi 20 ejecuciones presupuestarias nacionales y provinciales, una decena de cumbres de gobernadores y de foros y reuniones de comisiones parlamentarias, numerosos encuentros de funcionarios provinciales con sectores de la sociedad civil y nutridas misiones a destinos internacionales (Rusia, Sudáfrica, China, India y el sudeste asiático). Se realizaron estudios y documentos sobre obras necesarias para fortalecer la integración y la infraestructura necesaria para exportar el gran potencial productivo de la región: entre las tres poseen el 50% de la siembra de granos, el 70% de la maquinaria agrícola, el 90% de la elaboración de aceites, el 70% de leche, el 100% del maní, el 55% de la producción avícola de todo el país, y el 70% de la producción automotriz. Hubo avances, como el puente Rosario-Victoria (2003), la autovía 14 –en Entre Ríos– (2009), la autopista Rosario-Córdoba (2010), gran parte de la autovía 7 (en San Luis y en Mendoza) y –más recientemente– la autovía 36 en Córdoba. Sin embargo, redes viales clave aún no están terminadas. Falta finalizar la autovía 19, que une las dos capitales principales de la región, la ruta

---

<sup>13</sup> La provincia tuvo un organismo descentralizado y con participación de la sociedad civil, que debía cumplir estas funciones, el COPEC, Consejo Provincial de Planificación Estratégica de Córdoba, creado en el 2008, que tenía el propósito de elaborar un Plan Estratégico 10 años (2015-2024), que empezó a elaborarlo en septiembre de 2014 con la definición de 13 prioridades de acción en la provincia hasta el año 2024, pero inexplicablemente el gobierno de la provincia lo disolvió un año después sin alcanzar su objetivo. Si su funcionamiento no era el adecuado o el esperado, bastaba una reestructuración interna para ajustarlo a su objetivo inicial, pero no eliminarlo como organismo de definición de políticas de largo plazo.

<sup>14</sup> En el caso de BANCOR, ya dispone de un Plan Estratégico de Gobierno Corporativo, aprobado por el BCRA, incluyendo pautas de RSE y ajustado incluso a los lineamientos del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC) y de los Estándares G4 de la Global Reporting Initiative (GRI).

158 (San Francisco-Río Cuarto), la ruta 11 (Santa Fe-Resistencia), el tramo Río Cuarto-Villa Mercedes de la autovía 8 y el puente Santa Fe-Paraná.

Son infraestructuras básicas necesarias para completar el tantas veces mencionado “corredor bioceánico central”, aquel que permitiría unir el Atlántico con el Pacífico, interconectando los estados del sur de Brasil con las regiones del centro de Chile, pasando por el sur de Corrientes, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba y Cuyo. También sigue faltando infraestructura en otras provincias para completar dicho corredor: el túnel en el paso fronterizo de Agua Negra (en San Juan), que después de décadas de promesas recién está ahora en proceso de precalificación de las empresas que irán a la licitación para su construcción. Además de estas obras de infraestructura, resta coordinación de la labor entre los demás ministerios de las 3 provincias, especialmente en materia de compatibilización tributaria, políticas sociales, seguridad, medioambiente, e infraestructura rural (canales rurales de desagües).

No obstante, la observación más importante respecto al funcionamiento de la Región Centro es su escasa institucionalidad como mecanismo de coordinación de políticas entre las 3 provincias participantes. No hay un presupuesto agregado, plurianual e indicativo de las 3 jurisdicciones provinciales; no hay mecanismos y cronogramas formales de reuniones periódicas de los ministros de cada área, no hay acciones y/o presentaciones conjuntas al gobierno nacional en materia fiscal, financiera, previsional y aduanera; no se establecen mecanismo de compras y adquisiciones públicas conjuntas para tener economías de escala; etc.

- 5. MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA CENTRAL:** reducción del tamaño y presupuesto de administración central (142.000 empleados entre planta permanente y contratados, creciendo a un ritmo de 6.000 nuevos empleados por año), mediante sistematización de procesos, simplificación de trámites y gestiones, descentralización administrativa e ingresos de nuevo personal solo por méritos y concursos.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Es notable el elevado nivel promedio de los salarios pagados en el sector público provincial y municipal en Córdoba, muy superiores a los vigentes en otras provincias y más aún si lo comparamos con el salario promedio del sector privado y, más aún, desproporcionados respecto a su efectiva productividad laboral. El dato proviene de la Caja de Jubilaciones de la Provincia de Córdoba, que publica mensualmente los salarios de todos sus aportantes activos, incluyendo los empleados de todos los municipios de la provincia. Así, en el ranking de salarios brutos promedio mensual están los jueces provinciales (\$ 123.194), los funcionarios y legisladores provinciales (\$ 99.008), los trabajadores de EPEC (\$ 75.974), y los de la municipalidad de Córdoba (\$ 62.795), valores todos éstos que superan ampliamente el promedio de las remuneraciones en el sector productivo privado que no exceden de los \$ 35.000 mensuales. La información clasifica a los aportantes según su nivel salarial, y de ese detalle surge que sobre un total de 10.995 empleados de planta permanente municipal, 520 empleados cobran entre \$100 mil y \$120 mil pesos. En ese grupo se encuentran los funcionarios de menor rango y empleados de mayor antigüedad. Los salarios de los 135 funcionarios (Intendente, Secretarios, Subsecretarios,

6. **DIGITALIZACION:** concluir la digitalización total (ya iniciada) de: (a) el registro de la propiedad, (b) catastro, (c) rentas, (d) policía de la Pcia, (e) poder judicial, (f) legislatura y (g) agencias.<sup>16</sup>
7. **ETICA y TRANSPARENCIA EN EL ESTADO:** contenido mínimo obligatorio de información pública a publicar y transparentar , a través de un modelo estándar de sitios web a adoptar por todo ente público provincial.<sup>17</sup>, y complementariamente aprobación de un Código de Ética en el desempeño de la Función Pública, para el gobierno de la provincia y todas sus dependencias.<sup>18</sup>Al respecto, debe aclararse que para ser efectivo, un Código de Ética debe crear el organismo de aplicación y control, explicitando el régimen sancionatorio ante incumplimientos, prohibiciones, incompatibilidades, conflictos de intereses y conductas inapropiadas.
8. **MARCOS REGULATORIOS:** (transporte, salud pública, educación primaria y secundaria, electricidad y gas, aguas corrientes y desagües), actualizar su legislación e incrementar su poder sancionatorio.<sup>19</sup>
9. **ENTES REGULATORIOS:** profesionalizarlos y compatibilizar su funcionamiento con los existentes a nivel nacional.
10. **SISTEMA PREVISIONAL PROVINCIAL:** para alcanzar un sistema previsional sustentable en el largo plazo, debe establecerse montos de haberes previsionales mínimos y máximos permitidos y reducción y/o eliminación gradual de regímenes de

---

Jueces de Falta y Concejales) están por encima de \$ 120 mil. En el tramo que va de los \$ 60.000 a los \$ 100.000 se encuentra el 45% del personal municipal. Sólo el 24% cobra menos de \$ 50 mil mensuales.

<sup>16</sup> Han comenzado algunas actividades de digitalización parcial en algunas áreas, pero avanza lentamente. El proceso para cubrir toda la estructura de los organismos que dependen del estado provincial.

<sup>17</sup> El modelo a imitar es la página web de las Caja de Jubilaciones de la Provincia de Cba., por la amplitud y transparencia informativa que contiene.

<sup>18</sup> Los Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de la Provincia lo tiene desde 1998, el BANCOR tiene su Código de Ética y Gobierno Corporativo actualizado en abril de 2018, la Municipalidad de Córdoba desde el 2004 y actualizado al 2009. Por el contrario, en la Unicameral de la Provincia, hay 4 proyectos de Código de Ética para el ámbito del gobierno provincial, desde el año 2004 y sin aprobar. También BANCOR tiene normas éticas y de buenas prácticas en su Plan Estratégico elaborado en el 2017.

<sup>19</sup> Si bien existe el ERSEP como organismo regulador de los servicios de aguas corrientes y saneamiento, electricidad, peajes y seguridad vial, transporte interurbano, y antenas para telefonía celular, su poder, e independencia sancionatoria es limitada y poco efectiva, además de estar escasamente profesionalizado.

privilegio en la caja de jubilaciones y pensiones de la Pcia.<sup>20</sup>, en especial para jubilados del Poder Judicial, Poder Legislativo, EPEC y Bancor.

11. **FINANCIAMIENTO PÚBLICO:** evitar descalce de monedas en el acceso al financiamiento del estado provincial y sus dependencias.<sup>21</sup>
12. **AUDITORIA PRESUESTARIA, DE GESTION Y DE DEBIDO PROCESO:** extenderla a las 7 agencias<sup>22</sup> y a los 11 entes descentralizados y organismos autárquicos<sup>23</sup> y a toda institución, empresa, fundación, u organismo que pertenezca al Estado Provincial.
13. **COPARTICIPACION MUNICIPAL:** actualizar el régimen actual de transferencia de recursos a municipios y comunas, condicionados al previo logro de metas preestablecidas de gestión, eficiencia y transparencia de los gobiernos locales. Lo que se propone es revisar su régimen legal de 21 años y definir una distribución terciaria de los recursos en base a parámetros preestablecidos de eficiencia y transparencia que

---

<sup>20</sup> En Córdoba, la caja provincial de jubilaciones asiste actualmente a 105.000 beneficiarios entre jubilados y pensionados, y tendrá alrededor de 140.000 en el 2030. Surge el interrogante de si el Estado provincial podrá soportar esa carga financiera sin disminuir la inversión en obras públicas que tenga que realizar hasta ese entonces, ni que crezca exponencialmente el déficit fiscal provincial ya existente. En los últimos 10 años, la planta de personal de empleados públicos de la Provincia, creció en 58.000, pasando de 90.000 a 148.000 sumando personal en planta permanente y contratados.

<sup>21</sup> Entre las provincias que tienen el mayor porcentaje de su deuda en dólares se ubican Santa Fe y Córdoba, con el 99% y 95% respectivamente, del total de sus emisiones de bonos y deuda documentada (excluyendo deuda flotante de corto plazo con proveedores). Le siguen Chubut (86%), Buenos Aires (76%), Neuquén (70%) y La Rioja (66%). Entre las provincias que menor porcentaje de su deuda tienen en dólares se ubican Chaco, con un 35%, Rio Negro, con el 40%, y Mendoza, con el 42%. Así, en Córdoba la deuda pública provincial está indexada por la devaluación del tipo de cambio. Como la provincia no posee ingresos en moneda extranjera, para cumplir con los servicios de amortización e intereses debe comprar los dólares al BCRA utilizando sus fondos provenientes de la Coparticipación Federal. A pesar de que el 95% del total de la deuda provincial está emitida en moneda extranjera (dólares americanos), estaba previsto para este año otra emisión en el exterior por u\$s 500 millones, más otros u\$s 200 millones en el mercado interno, suspendidas ambas porque la calificadoradora (Moody's) no lo recomienda, a pesar de que ambas emisiones ya poseen autorización de la Nación. Ocurre que en Córdoba, las paritarias de los empleados públicos provinciales - atadas a la inflación a partir de la inclusión de una cláusula gatillo- presionan al alza el gasto salarial en el presupuesto provincial, lo que explica que ahora el 60% de las erogaciones de la Provincia son sueldos, y el gasto corriente total llega al 93%. Del 7% remanente, una porción importante va al pago de amortización e interés de la deuda provincial restando menos del 4% del total del presupuesto anual, para ser destinado a obra pública.

<sup>22</sup> Agencias: Cba Cultura; Cba Joven; Cba Innovar y Emprender; Cba Turismo; Cba Deportes; Cba Inversión y financiamiento; y Pro Cba.

<sup>23</sup> Epec, Bancor, Caminos de las Sierras S.A., Lotería de Cba, Apross, Ersep, Caja de Jubilaciones, Ceproc, Universidad Provincial, Fundación Bancor, y Defensoría de niños y adolescentes.

actuando como incentivos para el mejoramiento de la gestión municipal, permita a aquellos municipios y comunas que lo sean, acceder a más recursos coparticipables.<sup>24</sup>

14. **CAPACITACION:** fortalecer en el ámbito de la Universidad Provincial, la Escuela Provincial de Gestión y Administración Pública y la licenciatura en Gestión Pública. Si bien se ha establecido que, como empleado de planta permanente sólo puede ingresarse mediante concurso público, falta crear un mecanismo de capacitación continua para el personal ya existente en la función pública, metodología de Política de Recursos Humanos ya estándar en toda organización de cierta envergadura para actualizar el capital humano disponible.
15. **POLITICA TRIBUTARIA:** (a) revisión general de la estructura tributaria provincial con el objetivo principal de ir hacia una menor presión fiscal al ciudadano y a las empresas privadas radicadas en Córdoba, con énfasis en un nuevo régimen de impuesto a los ingresos brutos; (b) establecer un sistema permanente de incentivos a nuevas inversiones productivas privadas; y (c) crear un fondo anticíclico de estabilización de las finanzas provinciales.
16. **INFRAESTRUCTURA PARA LA INTEGRACION Y EL DESARROLLO:** programas de obras e inversión pública orientados prioritariamente a potenciar la competitividad del sector productivo privado y para ampliar, promover y diversificar las exportaciones de Córdoba, dentro de una estrategia de *“Córdoba al Mundo”*.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>El régimen actual de coparticipación municipal de Impuestos en la Pcia de Cba es el vigente desde 1997 por la ley N° 8663. Establece que los fondos a coparticipar están integrados por los ingresos provenientes de: (a) el Impuesto sobre los Ingresos Brutos u otros impuestos que reemplacen sus recargos, actualizaciones, multas y demás accesorios; (b) Impuesto Inmobiliario básico provincial, y otros impuestos que lo reemplacen, sus recargos, actualizaciones, multas y demás accesorios; (c) las asignaciones que recibe la Provincia desde la Nación por la ley nacional de Coparticipación Federal de Impuestos, sus modificatorias o de los acuerdos financieros que se establezcan entre la Nación y la Provincia. De todo ello, la distribución primaria establece que el 80% se destina a la provincia y el 20% restante a los municipios y comunas. Respecto a la distribución secundaria, a) el 80,5 % es para las Municipalidades constituidas como tales; b) el 3 % para las Comunas reconocidas; c) el 1,5% para la constitución de un fondo destinado a atender situaciones de emergencia y desequilibrios financieros temporarios de las Municipalidades o Comunas; d) el 3 % para la constitución de un fondo para financiar gastos de capital de las Municipalidades y Comunas; y e) el 12 %) para la constitución de un fondo para el financiamiento de la descentralización del Estado en el marco de la Ley N° 7.850, de Reforma Administrativa. Luego existe una distribución terciaria, que establece que el monto de la coparticipación correspondiente a las Municipalidades se distribuirá de acuerdo a los siguientes criterios: a) el 21% en partes iguales; b) el 79% directamente proporcional al número de habitantes del Municipio conforme a datos oficiales del último censo de población realizado por la Nación o la Provincia. Respecto a las Comunas, la distribución terciaria se distribuye: a) el 50% en partes iguales; b) el 50% directamente proporcional al número de habitantes de la Comuna. Finalmente, la distribución a municipios y comunas se realiza quincenalmente as través del BANCOR.

<sup>25</sup> El presupuesto de la Pcia de Cba para el año 2018, contempla un gasto total de aproximadamente el equivalente a u\$s 5.500 millones, conteniendo un ambicioso programa de obras públicas por u\$s 2.290 millones, el más elevado de los últimos 20 años, financiado en un 30% con recursos propios y el resto con

17. **DESCENTRALIZACION TERRITORIAL DEL ESTADO:** evaluar transferencias de posibles actividades y funciones gubernamentales a las jurisdicciones municipales del territorio provincial.<sup>26</sup>
18. **TURISMO:** seguir el ejemplo de la Pcia de Salta que realiza una fuerte difusión y promoción de su turismo receptivo a nivel internacional, que es el de mayor impacto multiplicador a las economías de las zonas turísticas cordobesas, por realizar el mayor gasto de estadía diaria por turista.<sup>27</sup>
19. **MERCADO DE CAPITALES:** a través de Bancor, fortalecer el impulso iniciado de desarrollo local del mercado de capitales para aumentar las fuentes alternativas de financiamiento a las empresas privadas de Córdoba.<sup>28</sup>
20. **JUSTICIA PROVINCIAL:** informatización y digitalización de tribunales (expediente digital) y modernizar, actualizar y agilizar el servicio de justicia provincial, mediante aprobación de nuevos códigos de procedimiento: (a) penal; (b) laboral, y (c) civil y comercial. Complementariamente, crear la justicia vecinal para causas menores.<sup>29</sup>

---

recursos de la Nación y de nuevo endeudamiento público de la provincia. Sin embargo, con la devaluación del tipo de cambio y además la caída tanto en la coparticipación recibida como en la recaudación tributaria provincial en términos reales, el valor en dólares del presupuesto habría caído a u\$s 4.500 millones y el plan de obras públicas reducido a la mitad.

<sup>26</sup> El objetivo hacia la descentralización de funciones del estado provincial hacia los municipios, es un mandato del art. 175° de la Constitución Provincial vigente: (“...facilitar la desconcentración administrativa...”). Los municipios son jurisdicciones del Estado más próximas al ciudadano y conocen mejor sus necesidades. Entre provincia y municipios deberían realizar una agenda común de trabajo para evaluar qué servicios y actividades de la provincia podrían transferir a los municipios, obviamente con los recursos correspondientes para cubrir el costo de tales prestaciones.

<sup>27</sup> El flujo de residentes en nuestra provincia hacia zonas turísticas de la misma, no tiene impacto a nivel agregado pues el mayor consumo en las zonas turísticas se compensa por el menor gasto realizado en sus lugares de origen. Como un todo, sólo mejora la situación económica de la provincia si el turista proviene del resto del país o del exterior.

<sup>28</sup> BANCOR participó en 4 emisiones de títulos de deuda de la provincia, de la municipalidad de Río IV y de EPEC, administración de fideicomisos y además en el 2017 comenzó con la emisión de obligaciones negociables. Sin embargo, su peso en el mercado de capitales local es aún muy incipiente.

<sup>29</sup> La actual administración provincial habría dado comienzo a esta sugerencia presentando a la Unicameral del Poder Legislativo, proyectos de modificaciones parciales a tales códigos, aunque se desconoce el alcance de las reformas y además aún no han sido aprobados.



21. **COSTO CORDOBA:** atenuar gradualmente las 4 causas principales que lo originan (cuadro tarifario de EPEC, impuesto provincial a los Ingresos Brutos, sobreprecio de combustibles y elevada presión fiscal municipal) y que disminuyen las ventajas comparativas de la producción de bienes y servicios en la provincia respecto a las realizadas en el resto del país.<sup>30</sup>
22. **DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA EL SECTOR PRIVADO:** asociarse con el INTI y el INTA para una mayor sinergia y labor conjunta de promoción y apoyo sistémico al desarrollo tecnológico de las empresas agropecuarias e industriales radicadas en la provincia.
23. **EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA:** elaborar y aplicar metodologías de evaluación de desempeño escolar y docente, para elevar la calidad de la educación primaria y secundaria en toda la provincia y para facilitar la inserción de los futuros egresados en el mercado laboral de la provincia y el país. El fundamento de esta propuesta es que hay un reconocimiento generalizado y además ese ha comprobado a través de las pruebas PISA<sup>31</sup>, de que el bajo nivel de la calidad de la formación y educación secundaria argentina hace que al egresar sus estudiantes e incorporarse al mercado laboral (estadísticamente transformados desde ese momento en “población económicamente activa”), pasen mayoritariamente a estar desocupados. En efecto, en la última medición PISA (año 2015), Argentina quedó en el puesto 59, sobre 65 países analizados.
24. **SECTORES PRODUCTIVOS PRIVADOS:** vía Epec y Bancor, promover prioritariamente el desarrollo de perfiles productivos privados con énfasis en empresas que cumplan uno o varias de las siguientes características: (a) orientadas a la

---

<sup>30</sup> El mayor “Costo-Córdoba”, para las empresas radicadas en el territorio provincial, respecto al vigente en otras provincias, obedece a 4 factores fundamentales: (a) las mayores tarifas de EPEC respecto a las establecidas por el resto de las empresas eléctricas en el país, pues por ejemplo, el VAD (Valor Agregado de Distribución) es en Córdoba 5 veces superior al de la CABA y el doble que el de San Juan y Mendoza; (b) a los elevados niveles del impuesto provincial a los ingresos brutos de Córdoba que llega hasta el 6% sobre las ventas; (c) a los mayores precios de los combustibles líquidos (naftas, diesel y GNC) respecto a los vigentes en el resto del país, y (d) los elevados impuestos municipales sobre las empresas, respecto a los vigentes en municipios fuera de Córdoba. Una prueba contundente de la existencia de un elevado Costo-Córdoba, es que el índice de inflación provincial es superior al promedio nacional elaborado por el INDEC para todo el país.

<sup>31</sup> La prueba PISA, *Programme for International Student Assessment* (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), realizado cada 3 años en 65 países por la OECD a estudiantes de 15 años cursando la escuela secundaria, que se realiza desde el 2000, se realizará en Córdoba por primera vez el próximo 13 de septiembre de 2018 en 50 escuelas públicas y 35 privadas de nuestra provincia. Córdoba debería adoptar un test tipo “*PISA cordobés*”, para monitorear anualmente la evolución de la calidad de la educación secundaria impartida en escuelas tanto públicas como privadas localizadas en la provincia.

exportación; (b) “intensivas” en tener y/o crear trabajo formal calificado; (c) que prioricen el desarrollo y/o la adopción de innovaciones tecnológicas para aumentar el valor agregado de su producción.<sup>32</sup>

25. **POLITICA SOCIAL:** destinar los recursos prioritariamente a crear escuelas provinciales de artes y oficios, para capacitar mano de obra en diferentes oficios, de forma tal de lograr a través del trabajo, una solución de largo plazo a la pobreza y la marginalidad social estructural.<sup>33</sup>

## **REFLEXIONES FINALES Y ROL DEL EMPRESARIADO**

Adoptar una Estrategia de Desarrollo Económico y Social con equidad y sustentable de largo plazo, con sentido ético-social de búsqueda del bien común y conciencia ambiental y más aún, estar decididos a concretarla y alcanzar sus objetivos, presupone un cambio profundo de mentalidad, de cultura ciudadana y una metodología de trabajo muy diferente a la que hasta ahora habitualmente se ha practicado tanto por la dirigencia encargada de la administración del Estado como por la que se desempeña en el ámbito del sector privado al frente de empresas y organizaciones intermedias de la sociedad civil.

Esa exigencia de cambio de mentalidad y de valores culturales, apunta a remover pautas de conducta inapropiadas que atentan contra el éxito de una estrategia de largo plazo, como lo son: (i) el trabajar en compartimentos estancos sólo desde la perspectiva de la defensa de intereses sectoriales, (ii) con un horizonte cortoplacista y (iii) con una visión de permanente

---

<sup>32</sup> En este punto, son las entidades empresarias de la provincia las que disponen de mayor información y conocimientos sobre sus sectores específicos y por ende tienen la mayor responsabilidad en aportar ideas concretas para diseñar políticas y estrategias de largo plazo para el desarrollo de los sectores directamente productivos de Córdoba.

<sup>33</sup> Nuestra historia de 70 años de subsidios directos a la pobreza, demuestra que han sido paliativos incapaces de resolver de raíz el problema de la pobreza. Las distintas modalidades tradicionales de otorgamiento de subsidios directos a la pobreza, a largo plazo, tienen las desventajas de que desalientan la cultura del trabajo y de superación - a través del esfuerzo personal - de la precaria economía familiar. Lejos de disminuirla, terminan perpetuándola en el tiempo, además de servir como un instrumento político perverso para mantener cautivo de por vida a ese segmento social sólo para fines electorales.

confrontación entre el sector privado y el sector público, y (iv) sin normas de transparencia y Códigos de Ética vigentes y respetados por ambas partes.

En una Estrategia de largo plazo, el espíritu de confrontación público-privado debe ser reemplazado por el espíritu del consenso y de esfuerzos y metas comunes y por sobre todas las cosas el éxito de la Estrategia exige recrear un nuevo paradigma respecto a lo que entendemos debe ser el rol y el funcionamiento del Estado. Pero también al interior de la sociedad civil, el cambio cultural requerido exige reemplazar la cultura del subsidio generalizado sin focalización y vigencia temporal ilimitada sin requerir resultados a cambio; evolucionar reemplazando el paternalismo estatal ilimitado y en todos los órdenes, por la cultura del ahorro, del esfuerzo y del trabajo, tres culturas éstas que lamentablemente han desaparecido de nuestro país, y sin ellas, es difícil transformarse en un país serio y responsable.

El nuevo paradigma es la construcción de un nuevo Estado Provincial propio del siglo XXI, cuyos rasgos básicos sean: ser eficiente, honesto, transparente y con plena vigencia de un Código de Ética en el desempeño de la Función Pública, con rendición de cuentas ante el ciudadano (accountability), con una burocracia pequeña y digital (e-government) profesionalizada en base a concursos, méritos y capacitación continua, excluyendo el nepotismo, administrando las políticas públicas con responsabilidad (“governance”), reemplazando las políticas de Partido por las políticas de Estado, destinando al menos el 20% de sus ingresos anuales a inversión pública, y contrayendo deuda de mediano y largo plazo sólo para financiar inversión pública, aunque sujeta a límites máximos de endeudamiento respecto a los ingresos públicos provinciales anuales y contrayéndola exclusivamente en moneda nacional para evitar futuras situaciones de stress financiero debido a variaciones imprevistas del tipo de cambio (descalce de monedas).

Así como se reclama al Estado definir una Estrategia de Largo Plazo que sirva de guía para saber a dónde vamos como sociedad, también es pertinente señalar que el sector privado debe definir y explicitar su estrategia y conducta de largo plazo para desempeñar adecuadamente su rol en la sociedad. Por ello, debe reconocerse que cualquiera sea el perfil de Estrategia Pública de Largo Plazo que se diseñe y adopte tanto a nivel nacional como provincial, necesariamente deberá ser complementada con una definición equivalente respecto al rol, la

actitud y la conducta que debe asumir el empresariado en su relación ante el Estado y los mercados,<sup>34</sup> en especial en lo concerniente a la adopción de conductas éticas y de prácticas de lealtad comercial.

En ese sentido, la recientemente aprobada *Ley de Responsabilidad Penal Empresaria* N° 27.401 (aprobada en diciembre de 2017 y vigente desde el 1° de marzo de 2018), prevé para las empresas la implementación en forma voluntaria de un programa de integridad y ética en los negocios, voluntaria porque es una decisión voluntaria de cada empresa cómo enfrentar sus propios riesgos reputacionales, corporativos y legales. Su art. 24° torna obligatorio adoptarlo para todos los contratos con el Estado mayores de \$ 100 millones (Dec. N° 690/2016) que requieran la firma de un ministro o funcionario de jerarquía equivalente. Así, las empresas que actúen como oferentes de contratos con el Estado y que superen esa cifra, deben acreditar, al presentarse a participar en las licitaciones públicas, que han adoptado: (a) un Código Ético de Conducta, (b) controles para minimizar los riesgos emergentes de las diversas interacciones que la empresa tiene con el sector público y (c) entrenado a todo su personal para que tales reglas sean cumplidas.

A partir de ello, IDEA, el Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina, creado en 1960, que agrupa a las 400 empresas más grandes de Argentina y cuyo próximo 54° Coloquio Anual será del 17 al 19 de octubre en Mar del Plata, aprobó en abril de 2018 un Código de Ética, sugerido para ser adoptado por todas sus empresas e instituciones asociadas, para ser usado como una guía para el cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Penal Empresaria N° 27.401, que permite la implementación de sistemas que prevengan, detecten y disuadan las prácticas de sobornos pagados directa o indirectamente a políticos y funcionarios públicos por las empresas contratistas del Estado.

---

<sup>34</sup> En los países desarrollados, la incorporación de la ética al mundo de negocios – analizada en los ámbitos académicos de la ciencia económica desde mediados del siglo XX – en la práctica su consideración aparece fuerte a partir de los años '80; luego se generalizaría desde los '90 con la implementación de Códigos de Ética en las grandes empresas y el enfoque y adopción de metodologías RSE (Responsabilidad Social Empresaria). Más recientemente (desde el 2012), y como complemento a las normas ISO de calidad de gestión y procesos, surge la categoría de calificación de "*Empresas B*" para aquellas que decidan voluntariamente, además de lo anterior, ajustarse además a normas sociales y ambientales ("*Empresa Social y Ambiental del siglo XXI*"). También desde el 2017 se generaliza la aplicación en Estados Unidos de la cláusula "Weinstein" para cobertura de riesgos legales y corporativos ante conductas inapropiadas en materia de acoso sexual y discriminación de género, que pudieren ocurrir entre los empleados de una empresa y dar origen a juicios millonarios.

Complementariamente, IDEA también ha creado un Tribunal de Honor para evaluar la conducta de los empresarios socios, integrado por 2 ex presidentes de IDEA, para juzgar las infracciones al Código de Ética de IDEA frente a 12 rubros de incumplimiento ético en base a denuncias del Directorio de IDEA. Las sanciones son: 1) apercibimiento privado; 2) apercibimiento público en la Revista IDEA; 3) suspensión por un período; y 4) expulsión. El procedimiento está incluido en los estatutos de la institución y declarado ante la Inspección General de Justicia.

La ley N° 27.401 contribuirá a la prevención de la corrupción desde el sector privado, aunque, por supuesto, dependerá de que los organismos estatales contratantes incluyan sus exigencias en los pliegos de sus licitaciones. Cláusulas de esta naturaleza ya están en los pliegos de las primeras licitaciones del Plan de Autopistas y Rutas Seguras que Vialidad Nacional y el Ministerio de Finanzas del Programa PPP de Obras Públicas 2018-2024.

Entre los recaudos más importantes que las empresas privadas deben contemplar están:

a) adoptar normas internas que limiten la privacidad de los empleados en las comunicaciones internas para permitir, en una eventual investigación, acceder a computadoras, servidores, teléfonos y otros medios de comunicación de propiedad de la empresa sin vulnerar la privacidad de la persona investigada;

b) los derechos de auditoría y rescisión en contratos con terceros, de modo de poder acceder a información fuera de la empresa y minimizar la responsabilidad si el delito fue cometido por un tercero relacionado a la empresa;

c) los derechos de las personas señaladas en el curso de posibles investigaciones internas, de modo de garantizar la legalidad de la información obtenida a través de entrevistas.

Como en todos los países latinoamericanos que anteriormente adoptaron regulaciones similares para incentivar prácticas empresarias correctas - Chile, Brasil, México, Colombia, Perú, Bolivia- la estructura de incentivos que se crea (la figura del “arrepentido” que otorga

la ley N° 27.401) obliga a los empresarios a recalculan sus riesgos corporativos, con la ventaja de que si adoptan programas internos de ética e integridad más robustos que en el pasado, en el largo plazo implicarán no sólo un beneficio en términos de imagen y prestigio corporativo de la empresa, sino en beneficio de la sociedad en su conjunto.