

# Pensar el Futuro del Trabajo desde Córdoba

Las Políticas de Innovación Orientadas por Misión como herramientas estratégicas para afrontar oportunidades y desafíos

Documento de trabajo elaborado por el equipo técnico del Programa de Producción y Trabajo del COPEC

## **AUTORES**

César Murúa

Ana Clara Coppi

Tobías Fuentes Llebana

## Introducción

Los datos del Observatorio del Futuro de la Universidad Siglo 21 muestran una aceleración de los cambios en el mundo del trabajo<sup>1</sup>. Estas transformaciones coinciden con las tendencias identificadas por organismos internacionales como el Foro Económico Mundial, CEPAL y OCDE, pero se manifiestan en el territorio con características propias.

En los últimos años, se ha consolidado la idea de que la adaptación de los actores es fundamental, especialmente frente a cambios en tecnología, digitalización, sostenibilidad, patrones de consumo y nuevas habilidades. Esto plantea un futuro del trabajo en el que serán claves la cooperación, la creatividad, la flexibilidad y la capacidad de redefinir objetivos y formas de organización laboral.

Aunque el enfoque del Observatorio se centra en el sector privado, el rol del Estado –a través de iniciativas como el COPEC– también es crucial. Se destaca la importancia de una articulación estratégica entre múltiples actores e instituciones, que permita planificar el futuro del trabajo en un contexto interdependiente y dinámico. Este documento abordará dicha problemática en el marco de la provincia de Córdoba.

<sup>1</sup> Pallaro, A. y Trógolo, M. (2025). Transformaciones del trabajo en Argentina en tiempos de aceleración digital (4ª ed.). Observatorio del Futuro, Universidad Siglo 21.

## 1. Futuro del empleo: tendencias mundiales en Argentina

Para comenzar, es importante mencionar la conocida distinción entre economía digital y economía real. En las últimas décadas, **la economía digital ha dejado de ser una novedad para convertirse en una parte central del sistema productivo**. En la provincia de Córdoba, es importante analizar cómo esta economía digital se relaciona con la llamada “economía real”, compuesta por sectores como los industriales, agrícolas y ganaderos.

La economía digital requiere cierta infraestructura tecnológica, que puede ser básica o compleja según el uso. Incluye actividades como la venta y compra de bienes y servicios a través de medios digitales, y el uso de herramientas como el marketing virtual. Empresas grandes y pymes pueden aprovecharla para contratar personal remoto (sobre todo las empresas multinacionales) o vender en distintos mercados, incluso internacionales. Dentro de la economía digital, la llamada economía del conocimiento ocupa un lugar clave.

Sin embargo, **la adopción digital no es un proceso uniforme en la economía**. Algunos sectores y trabajadores se digitalizan más rápido que otros y esto se da de diferentes maneras, lo que genera segmentaciones dentro de los mercados. Esta heterogeneidad es más visible en sectores que producen bienes físicos, lo que conocemos como la economía real.

 <b>Economía real</b>	 <b>Economía digital</b>
Producción de bienes físicos	Venta y compra de bienes y servicios a través de medios digitales

Córdoba se destaca por su producción industrial –automotriz, de construcción, petroquímica, textil gráfica, entre otras– y agroganadera –granos, maní, carnes y lácteos–. Por eso, es importante pensar en las posibilidades de integración entre la economía digital y estas actividades tradicionales. Esto permitirá entender mejor los cambios en el mundo del trabajo y planificar un desarrollo equilibrado y sostenible para la provincia.

La innovación tecnológica genera efectos diversos, algunos de los cuales pueden contrarrestarse entre sí. Por esta razón, no es posible realizar generalizaciones sin observar y analizar detenidamente lo que ocurre en las economías regionales y en el contexto económico global. Dos impactos interconectados son el *efecto desplazamiento* y los *mecanismos de compensación*. El primero implica el reemplazo de puestos de trabajo humanos por tecnología y la desaparición de mercados de productos y servicios que se vuelven obsoletos (lo que conlleva la eliminación de empleos). Los segundos son mecanismos a través de los cuales se generan nuevos puestos como forma de adaptación a los desafíos que plantea la innovación tecnológica. Es difícil cuantificar o determinar el impacto neto entre ambos efectos –es decir, si en términos generales se pierden o ganan empleos–, pero sí es posible analizar los movimientos en los mercados laborales en función de las tendencias que los impulsan.

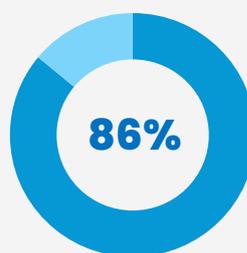
El World Economic Forum (WEF, 2025) expone las tendencias globales más significativas en los mercados de trabajo, a partir de datos obtenidos en una encuesta aplicada en septiembre de 2024 a empleadores de empresas (directores de personal, aprendizaje, estrategia y ejecutivos) en doce idiomas distintos. Algunos de estos resultados coinciden con los datos relevados por el Observatorio del Futuro, lo cual permite establecer e identificar paralelismos, comparaciones y diferencias entre los mercados laborales globales y el de nuestro país. **El desarrollo tecnológico y la adopción de nuevos insumos digitales están modificando la estructura laboral y empresarial, aunque estos cambios siguen condicionados por la estructura histórica e internacional del trabajo.**

En este contexto, no basta con impulsar el desarrollo: es necesario implementar medidas estructurales que contribuyan a superar desigualdades y promuevan el desarrollo comunitario.

### Puestos de trabajo

La tendencia más transformadora en los próximos años será la ampliación del acceso digital, lo cual impactará sobre todos los puestos de trabajo. Esto impulsará la demanda de competencias tecnológicas específicas (como manejo de IA, procesamiento de datos, big data, automatización, robótica y ciberseguridad) y, en términos generales, subraya la necesidad de una mayor alfabetización

tecnológica. Con respecto a la inteligencia artificial, el 86% de los encuestados por el WEF espera que ésta transforme sus negocios antes de 2030. En Argentina, aproximadamente el 80% de los encuestados cree que la IA impactará significativamente en la absorción de tareas humanas en los próximos tres años. No obstante, actualmente sólo un 5,8% de las empresas se encuentran en un estado avanzado de implementación de esta tecnología.



El 86% de los encuestados por el WEF espera que ésta transforme sus negocios antes de 2030.

El WEF también anticipa que los puestos de trabajo que más crecerán en volumen absoluto en los próximos años serán los de "primera línea": trabajadores agrícolas, conductores, operarios de construcción, vendedores y trabajadores del procesamiento de alimentos. Además, se espera un crecimiento significativo en los empleos vinculados a la economía del cuidado, como enfermeros, trabajadores sociales, consejeros y auxiliares de cuidado personal. **Las tareas más afectadas negativamente por estas transformaciones, en términos absolutos, serán las administrativas y secretariales.** Por otro lado, los roles relacionados con nuevas tecnologías son los que crecerán más en términos proporcionales.

Otra consecuencia relevante de la transformación digital es el aumento del trabajo independiente o por proyecto, favorecido por las plataformas digitales. Esta tendencia, en muchos casos, conlleva una fragmentación del mercado de trabajo, además de precarización e inestabilidad laboral, dificultando la construcción de una visión estratégica común entre distintos actores, incluidos los Estados provinciales y nacionales. Ya en 2023, un cuarto de los trabajadores cordobeses formaba parte de la economía informal, bajo formas como el cuentapropismo, la economía circular, cooperativas y otras modalidades no registradas.



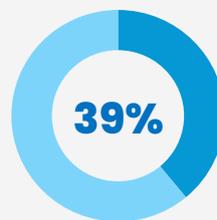
Uno de cada cuatro cordobeses forma parte de la economía informal.

## Aprendizaje, formación y habilidades

Según el WEF, las brechas de habilidades constituyen el principal obstáculo para el crecimiento y la innovación empresarial, según los empleadores encuestados. El avance tecnológico ha generado un fenómeno conocido como **Cambio Tecnológico Sesgador de Habilidades (SBTC)**, que describe cómo las nuevas formas de producción demandan cada vez más trabajadores altamente calificados, en detrimento de aquellos con baja cualificación en sectores tradicionales.

Este sesgo también se manifiesta en las rutinas y tareas laborales: se automatizan tareas rutinarias, incluso de carácter cognitivo, y se profundiza la distinción entre tareas manuales y analíticas, rutinarias y no rutinarias. Algunas de estas tareas son fácilmente reemplazables por tecnología, otras no. **Esto conduce a una creciente polarización del empleo, donde los trabajos de calificación media son los más afectados, mientras que se mantienen o crecen los de mayor y menor calificación** (estos últimos, en particular, los que no son automatizables, como las tareas de cuidado).

Según el WEF, el 85% de los empleadores planea priorizar la capacitación de su fuerza laboral, el 70% prevé contratar personas con nuevas habilidades, el 40% planea reducir su plantilla, y el 50% proyecta realizar transiciones internas de



**39% de las habilidades actuales quedarán obsoletas o se transformarán entre 2025 y 2030**

personal desde roles en declive hacia otros en crecimiento. Aunque desde 2020 se observaba una fuerte “inestabilidad de habilidades”, esta tendencia comenzó a desacelerarse hasta 2024. Sin embargo, aún se estima que el 39% de las habilidades actuales quedarán obsoletas o se transformarán entre 2025 y 2030. En los últimos años, ya se ha iniciado un proceso de priorización del entrenamiento y capacitación de trabajadores.

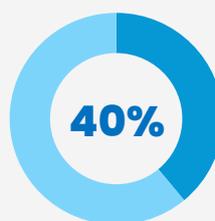
Entre las dificultades más destacadas en materia de formación, los datos de la Universidad Siglo 21 señalan dos problemas clave: la baja disposición de los empleados a capacitarse, y la diversidad de criterios y confusión en la definición y evaluación de las competencias necesarias en el nuevo contexto.

## Perfil organizacional

Los datos del Observatorio del Futuro indican una disminución en la proporción de empresas pertenecientes a sectores económicos tradicionales. Esto evidencia no sólo una tendencia hacia la innovación, sino también hacia una creciente diversificación del sector privado.

## Ingresos de las empresas

El destino de los ingresos empresariales no solo refleja las condiciones laborales y la rentabilidad de una empresa, sino también su capacidad de inversión. En este sentido, el WEF señala que más de la mitad de los empleadores prevé aumentar la proporción de ingresos destinados a salarios hacia 2030, mientras que sólo un 8% proyecta reducirla. No obstante, el 40% también prevé reducir su plantilla en la medida en que la IA permita automatizar tareas.



El 40% también prevé reducir su plantilla en la medida en que la IA permita automatizar tareas.

**Esto sugiere que, si el costo del trabajo humano continúa aumentando, la IA podría representar una alternativa más rentable para mejorar la productividad.** Este panorama representa un desafío para el empleo a nivel global.

Sin embargo, a nivel local esta tendencia no parece ser aún predominante. Esto podría deberse, por un lado, al tipo de producción de las empresas locales; por otro, al rezago en la implementación de tecnologías como IA o IoT, así como al desconocimiento de gran parte del empresariado. Además, el costo laboral local aún es relativamente bajo comparado con otros países. Por otro lado, una parte significativa de los empresarios considera que la IA complementará las tareas humanas, más que sustituirlas, y la mayoría proyecta aumentar su dotación de personal, lo cual permite vislumbrar un panorama más optimista en Argentina (y Córdoba) que el que describe el WEF a nivel global.

## Otros desafíos

El futuro del empleo y de las organizaciones enfrenta otros retos importantes. Entre ellos se destacan:

1. El **cambio climático** y la necesidad de avanzar hacia modelos sostenibles en el mediano y largo plazo.
2. El **envejecimiento de la población**, que implicará una reducción de la población en edad laboral. Si bien aún no impacta directamente en el mercado de trabajo, una perspectiva a largo plazo debe incluir esta variable para sostener el crecimiento y el sistema previsional.
3. Las **tensiones geopolíticas** y la **fragmentación geoeconómica**, que implican mayores restricciones al comercio e inversión, junto con un resurgimiento de políticas industriales y subsidios, en un contexto de desaceleración de la globalización que impulsó la productividad global en décadas pasadas.
4. El creciente requerimiento de trabajos vinculados a la **seguridad** y la **ciberseguridad**, en un entorno digital cada vez más complejo.

## 2. Córdoba de cara a los desafíos del futuro

Las tendencias mundiales y nacionales abordadas tienen su correlato en nuestra provincia. Córdoba presenta una particularidad muy interesante, al tratarse del segundo distrito más grande del país, con un fuerte motor económico agroindustrial, a la par que concentra grandes polos urbanos con una importante cantidad de municipios y comunidades regionales en su haber. Todos con sus diferentes ventajas y desventajas en materia tanto económica como social.

### Situación general

Durante el cuarto trimestre de 2024, el gobierno de la provincia de Córdoba, desde la Dirección de Estadísticas y Censos de la provincia, realizó un informe analizando los principales indicadores del mercado laboral. El mismo se realizó teniendo en cuenta los aglomerados urbanos del Gran Córdoba y Río Cuarto.

Según este informe, la tasa de actividad en el aglomerado Gran Córdoba alcanzó el 50,7%, representando un leve incremento interanual de 0,1%. Esta cifra evidencia una recuperación tras fluctuaciones registradas a lo largo del año, que incluyeron un descenso en el primer trimestre seguido de una tendencia mixta en los trimestres intermedios. En cambio, el aglomerado Río Cuarto presentó una tasa de actividad de 46,8%, con una suba interanual más marcada (0,7%) aunque acompañada por una baja respecto al trimestre anterior, lo que refleja un comportamiento más inestable del mercado laboral local.

En relación con la tasa de empleo, Gran Córdoba reportó un 46,6%, experimentando un crecimiento trimestral de 0,8%, pero una caída de 1,2% en comparación con el mismo período del año anterior. Río Cuarto, por su parte, registró una tasa de empleo de 44,3%, disminuyendo tanto en términos trimestrales como interanuales (ambos con una caída de 0,6%). Estas variaciones, si bien moderadas, muestran una dinámica en la cual el nivel de ocupación se mantiene frágil frente a los vaivenes macroeconómicos, especialmente en contextos regionales con menor densidad poblacional o diversificación económica.

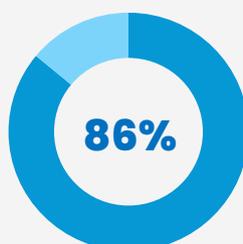
	Gran Córdoba	Río Cuarto
 <b>Tasa de actividad</b>	50,7% ↑ 0,1	46,8% ↑ 0,7
 <b>Tasa de empleo</b>	46,6% ↓ 1,2	44,3% ↓ 0,6

Con respecto a la situación del desempleo, en 2024 el INDEC arrojó el dato de un 8% en el Gran Córdoba, habiendo aumentado un 45% en 2024 con respecto a 2023. En todo el país existió un incremento a lo largo de ese año, llevando el promedio nacional al 6,4%<sup>2</sup>.

Por otro lado, también aumentó el número de personas que buscan activamente otro trabajo o mayores horas aún no estando desempleadas. Este grupo se conoce como Población Ocupada Demandante de Empleo, y en el Gran Córdoba es del 27,8% de los trabajadores, según el INDEC. Esta cifra se viene manteniendo en niveles altos desde 2018.

### Programas e iniciativas del Gobierno de Córdoba

El Gobierno provincial considera la inclusión digital, conectividad y la adquisición de habilidades digitales y tecnológicas una prioridad para el desarrollo y para el cumplimiento de los ODS. El Ministerio de Coordinación y la Agencia Conectividad Córdoba se orientan a estos fines. En el marco del Plan de Conectividad Córdoba, el 86% del territorio provincial cuenta con presencia de Internet. Según el plan nombrado previamente, se contempla llegar a los 427 puntos de presencia (lo cual constituye un 99,5% del territorio) (CEPAL, 2024). Además, se llevan a cabo diversos proyectos y planes de capacitación en herramientas digitales.



En el marco del Plan de Conectividad Córdoba, el 86% del territorio provincial cuenta con presencia de Internet.

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2025). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Cuarto trimestre de 2024 (Vol. 9, N° 63). Buenos Aires, Argentina

La Municipalidad de la ciudad de Córdoba, por su parte, cuenta con CorLab, un Laboratorio de Innovación Pública y Govtech de la Secretaría Ciudad Inteligente y Transformación Digital. Esta iniciativa cuenta con apoyo del BID, y es importante para el desarrollo digital en la capital. A nivel provincial existe una propuesta similar, **el Observatorio de Innovación, creado en 2023, el cual busca promover la “cultura de la innovación”, construyendo indicadores para empresas y organizaciones locales.**

En 2024, la CEPAL en conjunto con el Gobierno de Córdoba y el CFI realizaron una encuesta con un posterior análisis cuantitativo para medir el nivel de habilidades digitales de la sociedad cordobesa. No es posible someter los resultados a un análisis o comparación con otras regiones ya que este trabajo es uno de los primeros en realizarse en el país en su objeto y metodología. Algunos de los resultados más sobresalientes para considerar fueron los siguientes:

- > El 63% de los cordobeses maneja con suficiencia el mundo digital.
- > Se destacaron las capacidades en la esfera de la comunicación digital, siendo ésta prácticamente generalizada.
- > El 75,2% de las personas tienen al menos una de las habilidades y se ubican en el nivel básico y por encima del básico.
- > Por otro lado, las mayores brechas se presentaron en la creación de contenido digital y en la ciberseguridad.
- > El 49% de los encuestados participaba en 2024 activamente en la educación por vías digitales (online).
- > El 21% manifestó que puede escribir código en algún lenguaje de programación, lo cual es un dato relevante dado la especificidad de la habilidad.

Sin embargo, un dato a tener en cuenta es que de las personas con habilidades por encima de lo básico (35%), el 39% habitan en la región central. Además, el nivel educativo es uno de los factores determinantes en la adquisición de habilidades digitales.

Por otro lado, el Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica tiene un Programa Integral de Financiamiento a la Investigación de Córdoba (PIFIC). El mismo se destina a campos del conocimiento y de la actividad socio-productiva

comprendidos por la Ley de Economía del Conocimiento. Otro proyecto a destacar como antecedente para la cuestión de la innovación tecnológica en la provincia es **el programa Córdoba 4.0, cuyo objetivo es el “desarrollo de proyectos que apliquen tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), big data, blockchain y otras herramientas digitales para mejorar la productividad y competitividad de las empresas cordobesas”.**

Por otra parte, la estructura económica de la provincia de Córdoba ha mostrado un crecimiento en cuanto a la diversificación de ciertas aristas de la economía. El Ministerio de Ciencia y Tecnología de la provincia confeccionó un informe sobre la “Economía del conocimiento”, en donde analiza la actividad del sector privado y su vinculación con el sistema científico y tecnológico provincial.

En el mismo se muestra la situación en el interior de la provincia. Se menciona el estado de distintos espacios que forman parte del aparato productivo provincial, como los servicios profesionales de exportación de bienes y servicios, la industria tecnológica y digital, la biotecnología y la producción de bienes y servicios orientados a soluciones 4.0. Estas últimas se refieren a la transformación en el funcionamiento de las organizaciones, aprovechando herramientas e insumos digitales como la inteligencia artificial o el Big Data.

En cuanto a las aristas anteriormente mencionadas, la producción de bienes y servicios orientados a soluciones 4.0 experimentó un crecimiento interanual del 5,4% y un aumento del 9,2% en su facturación, en comparación con el año anterior.

Casos similares se vieron con los servicios profesionales de exportación (con un crecimiento interanual y de su facturación del 9,4%) y de la industria tecnológica y digital (con un crecimiento interanual del 4,1% y un aumento en cuanto a su facturación del 12,2%).

### Crecimiento interanual

 Producción de bienes y servicios orientados a soluciones 4.0	 Industria tecnológica y digital
<b>+5,4%</b>	<b>+4,1</b>

### 3. ¿Qué son las MOIP? Introducción al Estado Emprendedor y el Estado Orientado por Misión

La provincia de Córdoba cuenta no sólo con una amplia y diversificada matriz productiva, sino que también se caracteriza por la coordinación público-privada entre entes gubernamentales, empresariales y sociales. **El panorama del futuro del trabajo en la provincia es complejo y multifacético, por lo que se requieren soluciones efectivas y novedosas que permitan un desarrollo en interdependencia de las esferas organizativas, sociales y productivas.**

Estas soluciones no solo deben atender las necesidades de los agentes privados, sino también fomentar la innovación y mejoramiento de la estructura estatal, desarrollar la coordinación y vinculación multiactoral de los agentes sociales.

Las formas actuales de enfrentar los problemas del presente y adoptar una actitud proactiva hacia el futuro a nivel global se presentan bajo la forma de **Políticas de Innovación Orientadas por Misión (MOIP)**.

Las Mission-Oriented Innovation Policies (MOIP), promovidas por la OCDE, buscan enfrentar desafíos complejos mediante la colaboración entre el Estado, el sector privado y otros actores, con un enfoque puesto en la sostenibilidad, la acción climática, el desarrollo tecnológico y el bienestar social. Estas políticas definen metas claras y plazos concretos, alineando ciencia, tecnología e innovación con marcos regulatorios para generar soluciones intersectoriales.

Este enfoque responde a sociedades cada vez más complejas, donde la acción estatal debe ir más allá de corregir fallas de mercado. El Estado asume un rol estratégico, capaz de coordinar actores, movilizar recursos y promover la innovación a través de una planificación de largo plazo.

Las misiones que estructuran las MOIP abordan grandes desafíos sociales desde una perspectiva sistémica, combinando herramientas regulatorias, incentivos, financiamiento y cooperación público-privada. **Para su implementación eficaz, es necesario fortalecer las capacidades del Estado, incluyendo conocimiento técnico, gestión institucional y visión prospectiva.** Además, se requiere el

compromiso estratégico de instituciones financieras públicas, especialmente en países en desarrollo.

Mazzucato y Penna (2016) identifican seis capacidades clave para su despliegue:

> **Capacidad científico-tecnológica**

Implica la existencia de una sólida base de conocimientos producidos en instituciones académicas, centros de investigación y organismos científicos, orientadas al área de educación e investigación.

> **Capacidad de Demanda**

Se refiere a la existencia de necesidades latentes o manifiestas en la sociedad o el mercado que puedan orientar la acción innovadora.

> **Capacidad Productiva**

Hace alusión a la disponibilidad de un entramado empresarial con vocación innovadora, dispuesto a asumir riesgos e invertir en actividades de investigación, desarrollo y producción.

> **Capacidad Estatal**

Comprende las habilidades institucionales y técnicas del aparato público para formular, coordinar e implementar políticas complejas, que puedan abordar las problemáticas en cuestión.

> **Capacidad de políticas**

Refiere al diseño e implementación de instrumentos políticos adecuados que acompañen y viabilicen los proyectos requeridos, respaldados por políticas complementarias.

> **Capacidad de previsión**

Se trata de la aptitud para diagnosticar de manera precisa los problemas a abordar y anticipar escenarios futuros. Esta capacidad exige contar con una visión de mediano y largo plazo, definir metas claras y medir riesgos.

Asimismo, Mazzucato (2018) propuso cinco criterios para seleccionar misiones:

> **Relevancia social**

Las misiones deben abordar problemas significativos para lograr el involucramiento de la sociedad civil y asegurar su legitimidad.

> **Metas claras y medibles**

Deben contar con prioridades claras y medibles que orienten la acción y permitan evaluar si los proyectos han sido exitosos.

> **Viabilidad**

Las medidas buscadas deben ser innovadoras, pero alcanzables (posibles). Según la autora, las misiones demasiado ambiciosas pueden alienar actores, mientras que las poco desafiantes no generan compromiso ni innovación (Mazzucato, 2018).

> **Enfoque Intersectorial**

Deben permitir la participación de diversos actores y disciplinas, sin caer en determinismos, con una perspectiva transversal.

> **Impacto sistémico**

Deben promover un desarrollo e innovación que beneficie al conjunto de la comunidad.

Si bien las MOIP son recientes en América Latina, países como Brasil, México, Chile y Colombia han comenzado a implementarlas. Estas misiones pueden ser tecnológicas (modernización productiva) o sociales-ambientales (pobreza, cambio climático), y generalmente combinan ambas dimensiones. Ejemplos destacados incluyen el programa “Energiewende” en Alemania y el plan de minería sustentable en Chile.

**La efectividad de las MOIP depende de la coordinación entre actores, el aprendizaje continuo, la calidad de las interacciones y la capacidad de adaptación institucional.** Pueden ejecutarse a nivel nacional, regional o local,

como lo demuestra el Parque de Investigación e Innovación Tecnológica (PITT) en Monterrey, México, que articuló al sector público, privado y académico para crear un ecosistema innovador sostenible.

En su trabajo para la CEPAL, Mazzucato (2023) identifica siete desafíos estructurales que afectan particularmente a América Latina, muchos de ellos acentuados por la pandemia de COVID-19.

### **1. Desarrollo basado en productos básicos**

Gran parte de las economías latinoamericanas dependen de la exportación de commodities, lo que limita el valor agregado y expone a volatilidades del mercado internacional.

### **2. Baja productividad**

La limitada participación de sectores intensivos en tecnología, junto con la escasa inversión en innovación, explican los bajos niveles de productividad. La inversión en investigación y desarrollo (I+D), tanto pública como privada, es significativamente reducida en proporción al PBI.

### **3. Restricciones externas de balanza de pagos**

Las recurrentes crisis externas generan cuellos de botella financieros, condicionan el acceso al crédito internacional e incrementan los niveles de endeudamiento.

### **4. Heterogeneidad territorial y productiva**

La heterogeneidad estructural se refiere a la fragmentación productiva y las disparidades entre regiones —con alta presencia de pequeñas y medianas empresas— lo que dificulta la articulación de un sistema económico cohesivo.

### **5. Vulnerabilidad social**

El alto porcentaje de informalidad laboral, desempleo, pobreza y desigualdad se agravó tras la pandemia, revirtiendo avances previos logrados en las dos décadas anteriores.

## 6. Débil capacidad institucional

Se manifiesta en elevados niveles de evasión fiscal, baja confianza ciudadana (menos del 40%) y rigidez institucional, incluida la judicialización de decisiones de política pública.

## 7. Limitado margen fiscal

La falta de recursos limita la capacidad estatal de planificar e invertir a largo plazo, condición esencial para aplicar políticas orientadas por misiones.

Frente a este panorama, Mazzucato sostiene que el abordaje más efectivo para encarar estos problemas es el enfoque por misiones, que permite establecer objetivos concretos sin perder de vista el carácter sistémico de los desafíos. Esta estrategia, que denomina “industrialización orientada por misiones”, implica un cambio radical en la lógica de las políticas públicas: pasar de políticas verticales, que subsidian sectores o empresas específicas, a políticas horizontales, que articulan a todos los sectores económicos y sociales en torno a un objetivo común. Esta horizontalidad, en palabras de la autora, consiste en “facilitar condiciones idóneas para crear conocimientos” (Mazzucato, 2023, p. 28). Además, inscribe a las misiones en el marco de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- > Para orientar estas misiones, se definen seis criterios fundamentales:
- > Ser atrevidas, inspiradoras y revestir gran importancia para la sociedad.
- > Marcar una dirección clara, con objetivos y plazos específicos y medibles.
- > Llevar a cabo iniciativas de innovación e investigación realistas.
- > Abordarlas de manera intersectorial e interdisciplinar.
- > Dar lugar a múltiples soluciones ascendentes.
- > Fomentar la participación que dota de legitimidad a estos procesos.

### Antecedentes y experiencias en América Latina y el mundo

Con el marco conceptual previamente expuesto, pueden revisarse diversos casos de políticas que, si bien no fueron concebidas explícitamente desde el enfoque

MOIP, comparten con estas características centrales en su proceso de diseño e implementación, tales como la orientación a resultados, la articulación público-privada, la definición de metas estratégicas y la naturaleza sistémica de sus intervenciones.

Uno de los casos más relevantes en América Latina es el de la minería en Chile, donde se desarrolló un proyecto orientado a mejorar la productividad del sector, al tiempo que se reducía su impacto ambiental mediante investigación sobre residuos mineros. Se trató de una iniciativa basada en resultados concretos, con metas definidas y coordinación entre actores del sistema científico y productivo.

En México, se implementó un proyecto de clústeres manufactureros y tecnológicos que integró agencias estatales y nacionales, universidades, empresas del sector privado y órganos de concertación público-privada. Este modelo logró consolidar 13 clústeres estratégicos interconectados, con metas de largo plazo y financiamiento mixto (público y privado) orientado a investigación y desarrollo. El resultado fue la creación de nuevos mercados, la solución de problemas públicos específicos y el fortalecimiento de un polo industrial y tecnológico atractivo para nuevas inversiones.

En Uruguay, el Plan Ceibal, diseñado en 2007 por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), se constituyó como una misión orientada a la inclusión digital. La iniciativa dotó a todas las escuelas primarias públicas —y algunas privadas— de computadoras portátiles con acceso a internet para estudiantes y docentes. El proyecto contó con el respaldo del Estado, que garantizó condiciones de conectividad e infraestructura digital adecuadas, obteniendo resultados positivos en términos de equidad y acceso al conocimiento.

Argentina, por su parte, desplegó en 2020 una serie de iniciativas intersectoriales en respuesta a la pandemia de COVID-19. Entre ellas, se destaca el desarrollo de kits de diagnóstico financiados mediante articulación de organismos estatales de ciencia y tecnología. A su vez, se impulsó la ampliación de la capacidad productiva de respiradores mediante asociaciones público-privadas, que incluyeron créditos, subsidios y cooperación técnica entre empresas estatales de alta tecnología y firmas privadas. Estos proyectos permitieron atender con eficacia una necesidad urgente, mejoraron la competitividad de los sectores involucrados y posibilitaron exportaciones de kits y respiradores.

En Bogotá, capital de Colombia, se desarrolló el Sistema Distrital de Cuidado, utilizando tecnologías avanzadas para redistribuir las tareas de cuidado no remuneradas de forma más equitativa entre varones y mujeres. El sistema incluyó servicios públicos orientados a asistir a personas cuidadoras, brindándoles tiempo disponible y promoviendo mejores condiciones de vida.

### Antecedentes similares en Latinoamérica



En el ámbito supranacional, la Estrategia Energética Sustentable 2030 en Centroamérica, formulada en 2020, representó un esfuerzo colaborativo entre países de la región para reducir la dependencia energética, incrementar la eficiencia, fomentar el intercambio energético y avanzar hacia fuentes sostenibles (CEPAL, 2020). Esta estrategia se apoyó en una fuerte coordinación entre Estados, agencias multilaterales y empresas privadas, con una lógica de planificación estratégica de largo plazo alineada con el enfoque MOIP.

En relación con las experiencias relatadas, Mazzucato también propone posibles áreas futuras para el diseño de políticas orientadas por misión, en su obra Cambio transformacional en América Latina y el Caribe (2023). Entre ellas resalta la gestión del agua como bien común y la actividad turística sostenible. Ambos sectores ofrecen oportunidades para generar nuevos mercados, estimular la innovación y promover una gobernanza sustentable de los recursos naturales, superando la tradicional dicotomía entre bienes públicos y privados e instaurando un paradigma del tratamiento de “bienes comunes”.

En cuanto a experiencias internacionales consolidadas, se destaca “Energiewende” en Alemania, una política iniciada a fines de los años 90’ con el objetivo de enfrentar el cambio climático mediante la transición hacia energías renovables. El proyecto implicó el abandono gradual de fuentes fósiles y una fuerte apuesta por la innovación industrial verde. Se generaron nuevas oportunidades de negocio, crecimiento económico y empleos calificados, integrando objetivos climáticos, tecnológicos y productivos bajo un enfoque sistémico.

De los casos mencionados por la autora, surgen aprendizajes clave sobre los mecanismos que pueden conformar una MOIP: adquisiciones públicas, estrategias intersectoriales, esquemas de financiamiento, instituciones público-privadas robustas, y participación activa de la sociedad civil. Esto evidencia **la importancia de las capacidades estatales para configurar nuevos espacios o reformar instituciones existentes, y de adoptar procesos basados en la experimentación, el aprendizaje y la flexibilidad.**

En este sentido, la infraestructura digital se convierte en un eje estratégico que requiere inversión para fortalecer la eficacia de las políticas y aumentar la confianza ciudadana. Mazzucato señala algunos criterios clave para avanzar en esta línea: orientación de la administración pública hacia el interés general; adopción de enfoques interdepartamentales y multisectoriales; desarrollo de

capacidades internas dinámicas; disposición al riesgo; uso estratégico de contrataciones y adquisiciones públicas; y evaluación dinámica de las políticas.

Asimismo, destaca la importancia de la presupuestación basada en resultados, que permite asignar los recursos de manera prioritaria a aquellas intervenciones que evidencien impacto. Junto a ello, el uso de adquisiciones y contrataciones como instrumento presupuestario debe estar alineado con los objetivos de la misión. **Las evaluaciones dinámicas, por su parte, deben ir más allá del análisis costo-beneficio tradicional y contemplar la multiplicidad de efectos que una misión puede generar —económicos, sociales, ambientales o tecnológicos—. Elementos como los hitos, los efectos indirectos y las carteras de proyectos deben incorporarse en los marcos de evaluación.**

También se destaca el rol de las instituciones financieras públicas, especialmente los bancos de inversión, que pueden ser estatales, multilaterales o fondos públicos de capital de riesgo. Estas entidades pueden proveer financiamiento reembolsable y no reembolsable para sectores estratégicos. Las empresas estatales también resultan fundamentales para impulsar políticas industriales, y Mazzucato sugiere la posibilidad de reunirlos en una sociedad de cartera estatal con autonomía jurídica, lo que permitiría transferencias internas de recursos, alianzas interindustriales y una mayor capacidad sistémica.

Por último, los laboratorios públicos de innovación emergen como espacios fundamentales para la experimentación y el desarrollo de soluciones. El caso del Gobierno de Chile, que cuenta con un laboratorio estatal de innovación, constituye una experiencia destacada para la región, al promover entornos propicios para aplicar el enfoque MOIP.

En síntesis, la conclusión de Mazzucato y otros autores es clara:

**las políticas orientadas por misión deben apoyarse en un nuevo contrato social, que permita superar los límites del modelo actual, caracterizado por la desconfianza ciudadana, la desigualdad estructural y la precariedad laboral.**

Este nuevo contrato social exige mecanismos efectivos de participación ciudadana, que integren a la población en la definición y seguimiento de las políticas. Un ejemplo concreto de ello son los presupuestos participativos, impulsados por gobiernos locales, como herramienta para democratizar las decisiones públicas y reforzar la legitimidad de las misiones.

## Gobernanza multiactor y multinivel

El enfoque de la gobernanza multiactoral parte de una comprensión de la sociedad como un sistema complejo, que surge de la interacción de múltiples sistemas interdependientes, dinámicos y en constante transformación. **Este enfoque busca construir un modelo de gobernanza que refleje esa complejidad, con el fin de superar la fragmentación institucional, mejorar la coordinación entre actores y lograr resultados efectivos en términos de desarrollo.**

Desde esta perspectiva, la gobernanza se concibe como policéntrica y no jerárquica. Es decir, el poder y la toma de decisiones no se concentran en un solo lugar, sino que se distribuyen entre múltiples actores ubicados en distintos ámbitos. El sector privado (empresas y trabajadores), el Estado, en sus diversos niveles, entidades y funciones; la sociedad civil, con sus organizaciones e instituciones; y los organismos internacionales y transnacionales.

En este esquema, el Estado mantiene un rol central y protagónico en la gobernanza, pero no es el único actor ni decide de forma unilateral. Las decisiones y direcciones que se toman surgen del diálogo, la interacción constante entre actores y la búsqueda permanente de consensos.

## Inclusión social y sostenibilidad

Los programas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) han adquirido una relevancia creciente, especialmente en empresas de gran escala y proyección internacional, como las multinacionales. Según el *Future of Jobs Report* del Foro Económico Mundial (WEF), estas iniciativas seguirán avanzando en los próximos años. En la provincia de Córdoba, existen regulaciones y leyes específicas que orientan el mercado laboral en esta dirección. Entre ellas, se destacan dos normas: la Ley Provincial N° 10.728, dirigida al sector público provincial, y la Ley Nacional N° 22.431, orientada a empresas tanto públicas como privadas. Lo que establece es que aquellas con 100 o más trabajadores deben contratar al menos un 1% de su personal entre personas con discapacidad o que sean beneficiarias de una pensión por invalidez.

Además, Córdoba cuenta con programas provinciales que promueven la capacitación y la inclusión, como la Red Confiar y el Plan Provincial de Políticas de Diversidad.

Sin embargo, los lineamientos para el ámbito privado están sujetas a políticas de cada empresa. **Aunque la tendencia general apunta a una mayor implementación de programas DEI, su alcance real y su impacto efectivo siguen siendo objeto de debate.** Ante la incorporación de nuevas tecnologías y el cambio en las dinámicas laborales, se vuelve esencial integrar criterios de inclusión social y sostenibilidad. El objetivo es evitar que la tecnificación agrave desigualdades estructurales, aumente el desempleo o fomente la informalidad.

En este contexto, se vuelve deseable orientar el desarrollo futuro desde un modelo de gobernanza multiactor, multinivel y policéntrico. Este modelo debe promover una innovación inclusiva, impulsando empleos ligados al cuidado, sostenibles y no automatizables. También resulta clave fomentar el trabajo en sectores vinculados a la economía verde y a las áreas STEM, al tiempo que se fortalece el aprendizaje a lo largo de la vida como una misión pública central.

Una vía posible para alcanzar este horizonte es a través de **una narrativa tecnohumanista, que articule el desarrollo tecnológico con la valorización del bienestar colectivo.** Este enfoque busca dar sentido social a la innovación, apoyado en la legitimidad ciudadana, y aspira a construir una ética pública de la innovación, en la que se integren el bienestar común y la participación activa de la sociedad.

## 4. MOIP en Córdoba: potencialidades y desafíos

### Matriz productiva y capacidades regionales

Córdoba presenta una de las matrices productivas más diversificadas del país, combinando sectores tradicionales como la agroindustria con industrias manufactureras (automotriz, metalmecánica, petroquímica) y emergentes como la economía del conocimiento.

El diagnóstico realizado en 2021 por el Ministerio de Industria provincial, junto a instituciones académicas, identificó ventajas comparativas regionales, prioridades sectoriales y desafíos transversales, incluyendo:

 Expansión productiva y acceso a mercados nacionales e internacionales.

 Mejora de la competitividad.

 Generación de empleo calificado.

 Fortalecimiento de capacidades tecnológicas e innovación.

Este análisis involucró a actores del sector privado (53%), organizaciones intermedias (28%) y representantes estatales (19%), y abordó aspectos como el entorno operativo, relaciones institucionales y vínculos interempresariales.

### Alianzas público-privadas e infraestructura institucional

Las alianzas público-privadas en Córdoba reflejan el potencial del enfoque MOIP al fomentar la colaboración multiactor. Existen múltiples ejemplos de articulación estratégica, como:

- > **Observatorio de Innovación:** busca contribuir a la competitividad de las empresas desde la innovación y la formación de competencias clave relacionadas, dentro de un marco de políticas de gobierno y académicas. Para ello se estudia la dinámica y las características que facilitan o inhiben los procesos de innovación en las pymes, generando insumos para la toma de decisiones en todos los actores del ecosistema, impulsando además en acciones y programas en forma conjunta.

- > **Córdoba Cluster:** conglomerado que reúne más de 350 empresas e instituciones vinculadas a tecnología y economía del conocimiento (software, biotecnología, telecomunicaciones, aeroespacial, entre otros).
- > **Córdoba Acelera:** iniciativa para fortalecer la competitividad provincial mediante cooperación público-privada.
- > **Agencia ProCórdoba:** promueve la internacionalización de empresas mediante articulación con cámaras, gobiernos locales y universidades.
- > **Proyectos climatech:** orientados a la sostenibilidad agropecuaria, con uso de inteligencia artificial, prácticas de eficiencia hídrica y financiamiento verde.

Estas alianzas se apoyan en condiciones institucionales favorables, como una relativa estabilidad fiscal, un aparato estatal con capacidades técnicas, inversión en capital humano, y una red educativa alineada con el sector productivo.

### Políticas de empleo y formación: condiciones para la innovación inclusiva

Las políticas de empleo provinciales tienen un rol articulador clave entre el Estado, el sistema educativo y el entramado productivo. Los programas se orientan a mejorar la empleabilidad, especialmente de jóvenes y adultos con dificultades de inserción, y a promover perfiles laborales acordes a las nuevas demandas tecnológicas. En Córdoba existen importantes antecedentes en relación a las políticas públicas de fomento del empleo, tanto en sectores específicamente juveniles como en otros. Algunos de ellos son el Programa Primer Paso (PPP), el Programa de Empleo +26 y el Programa de Inserción en Nuevas Tecnologías.

Estos programas, complementados con políticas de formación técnica y calificación profesional, refuerzan la capacidad de Córdoba para articular estrategias de desarrollo productivo con enfoque inclusivo y de largo plazo.

### Proyectos estratégicos con enfoque MOIP

A continuación, se presentan algunas iniciativas con alto potencial para consolidarse como misiones MOIP provinciales. Estas parten de programas, planes, o proyectos existentes, pensados a partir de enfoques que guardan congruencia

con la búsqueda de innovación y por lo tanto pueden ser planteados, reactivados o repensados desde la perspectiva MOIP. De esta manera el énfasis está puesto en ampliar la visión para integrar la planificación estratégica de distintas áreas del gobierno con una perspectiva multiactor y multinivel, y cuyo alcance puede potenciarse al ser pensadas para el largo plazo, con criterios claros y medibles y formularse como proyectos MOIP. Córdoba puede ser parte así de una red de regiones, ciudades y países que comienzan a gestar antecedentes y casos de MOIP en todo el mundo y particularmente en América Latina.

### **Industria y comercialización de productos agroecológicos y Cinturón Verde**

Córdoba se destaca por su producción de alimentos. Dentro de este sector, la producción agroecológica tiene un lugar importante, sobre todo en el cinturón verde que rodea la ciudad de Córdoba. En este contexto, se está avanzando en su regulación mediante la Ordenanza 10.645/C/22, que crea una Red de Productores y un sello de calidad. Actualmente, sin embargo, no existe un sistema centralizado de estas características. Para integrarse a esta Red, los productores deben:

- > Registrarse en el Sistema Participativo de Garantía (SPG).
- > Asegurar condiciones de inocuidad en sus productos.
- > Acreditar sus sistemas productivos.

Aunque el proyecto ya fue aprobado, aún no se implementó. Esto se debe a que requiere, además de trámites administrativos, una fuerte coordinación intersectorial, diálogo y negociación entre actores.





## Córdoba bioenergética

Este proyecto MOIP buscaría transformar a Córdoba en una provincia líder en bioenergía sostenible, logrando aumentar para 2035 considerablemente el consumo energético en transporte, industria y servicios públicos proveniente de biocombustibles producidos localmente. En este sentido, Córdoba ya es la mayor productora de maíz (materia prima indispensable para el bioetanol y la proteína animal) y produce el 52% de este combustible a nivel nacional.

Córdoba cuenta con una trayectoria para esta misión: en 2020 se sancionó la Ley 10.721, de Promoción y Desarrollo de la Producción y Consumo de Biocombustibles y Bioenergía. Esta norma permite reforzar la oferta, facilitando la instalación de más plantas que transformen biomasa en bioenergía (bioetanol, biodiesel y biometano). Nuestra provincia es la principal productora de bioetanol de maíz en Argentina, con empresas como Promaiz, ACABIO y Bio4. Además, se han venido implementando iniciativas como estaciones de servicio que expenden biodiésel B20 y bioetanol E17 al público en general (Ministerio de Bioagroindustria, 2025).

Esta misión cuenta con diferentes componentes estratégicos. En primer lugar, la articulación multisectorial, mediante la creación de un consejo provincial de bioenergía que incluya representantes del gobierno, la industria, el sector académico y la sociedad civil para coordinar acciones y políticas. En segundo lugar, la inversión en expandir la infraestructura de distribución y almacenamiento de biocombustibles, para facilitar su impacto en toda la provincia. A su vez, el fomento de la investigación es crucial para la innovación y desarrollo tecnológico

aplicados a los biocombustibles. Por último, el diseño e implementación de estímulos regulatorios y fiscales, así como también líneas de crédito para proyectos de producción y consumo de biocombustibles, especialmente para pequeñas y medianas empresas.

Las formas de medir la aplicación y el desempeño y evolución de esta política orientada por misión pueden partir de la medición de los siguientes datos:

- > Incremento anual del porcentaje de biocombustibles en la matriz energética provincial.
- > Número de empleos verdes creados en el sector de la bioenergía.
- > Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con niveles de referencia.
- > Cantidad de proyectos de I+D en biocombustibles financiados y ejecutados.

### **Cultivos alternativos**

Relacionada con la propuesta anterior, esta acerca de cultivos alternativos apunta a incorporar cultivos alternativos en distintas regiones productivas de Córdoba, con los fines de reducir la dependencia de commodities tradicionales, generar nuevas oportunidades para pequeños y medianos productores, y aportar al desarrollo local y a la sustentabilidad ambiental.



Un cultivo que se estuvo impulsando en estos últimos años fue la Brassica Carinata, una alternativa como cultivo de servicio y que se utiliza para la producción de aceite para biodiesel. Este cultivo tiene mayor presencia en las provincias de Santa Fe y Buenos Aires, y las proyecciones son auspiciosas, debido a que puede tener buenos rindes y su época de cosecha difiere de la de los cultivos tradicionales.

También se puede promover desde este esquema MOIP la floricultura urbana, para la cual existe el antecedente del programa “Córdoba florece”, que promueve la producción local de flores de corte para el autoabastecimiento.

Desde un enfoque MOIP se pueden recoger los avances realizados por los programas ya existentes y enmarcarlos en una política orientada por misión, con coordinación de actores y multinivel, y aprovechando el financiamiento de programas de organismos como Youth Climate Action Fund de Bloomberg Philanthropies. Éste ha otorgado financiamiento a 17 proyectos, en acuerdo con la Municipalidad de Córdoba y en coordinación con Universidades y empresas privadas, con metas concretas y un lapso de tiempo hasta fines de este año.

### **Programa Córdoba productiva y sostenible**

Este programa fue lanzado por el Ministerio de Ambiente y Economía Circular de la provincia, busca transformar los modelos productivos tradicionales mediante prácticas que optimicen el uso de recursos naturales y minimicen el impacto ambiental. A través de la oferta de un Diagnóstico de Sostenibilidad gratuito, se evalúan aspectos ambientales, energéticos y tecnológicos de industrias, parques industriales, emprendimientos turísticos, establecimientos ganaderos y sistemas



intensivos de producción animal. Estos análisis permiten identificar oportunidades de mejora y clasificar a los establecimientos según su índice de sostenibilidad o salud ecosistémica, según corresponda.

Además, el programa facilita el acceso a financiamiento a través del Consejo Federal de Inversiones (CFI) y BANCOR para implementar mejoras como la adquisición de maquinaria, infraestructura sustentable, sistemas de riego, tecnología de energía renovable y más. Se convoca a empresas, productores y asesores en sostenibilidad a sumarse a esta iniciativa, con el objetivo de integrar la dimensión ambiental en la gestión productiva y avanzar hacia una economía circular, eficiente y sostenible en toda la provincia de Córdoba.

Desde un enfoque de MOIP, el programa puede desarrollarse planteando, en primer lugar una misión clara, con metas medibles y concretas. Además, su fusión con otros programas puede ser provechoso, más eficiente y con mejores resultados. En este sentido, se pueden plantear acciones de capacitación, formación técnica y reconversión laboral, y de vinculación con el sistema científico-tecnológico para desarrollar e implementar soluciones innovadoras adaptadas al territorio (como bioinsumos, tecnologías de reutilización de agua, monitoreo ambiental con IA).

### **Parques industriales sostenibles**

El Gobierno provincial promueve el desarrollo de parques industriales (también llamadas *islas ecológicas*) con criterios de sostenibilidad, gestión eficiente de residuos y transición energética. Estos espacios, articulados con financiamiento



público y privado (Bancor, BID Invest), pueden convertirse en plataformas de innovación industrial verde, integrando misiones MOIP para aumentar productividad y sostenibilidad.

Los parques industriales ofrecen ventajas como la reducción de costos, la generación de redes industriales colaborativas, y la aplicación de tecnologías como inteligencia artificial e Internet de las cosas (IoT). En talleres realizados por el gobierno provincial en 2021, muchos representantes de diferentes sectores industriales marcaban como punto a mejorar de cara al futuro, el fortalecimiento de la colaboración con otras empresas de los sectores a los que pertenecían.

Un ejemplo como modelo a seguir es el Parque Industrial de Monterrey, México (PIIT Monterrey). Allí se creó un polo tecnológico de referencia mundial con la participación de 35 institutos y centros de investigación (en materiales, alimentación, big data, ciberseguridad, biotecnología, etc.), Universidades y clústers empresariales.

Córdoba ya cuenta con una estructura industrial, productiva, tecnológica y académica consolidada a nivel nacional. Estas condiciones pueden potenciarse a través de:

- > Asociaciones entre empresas, clústers y sector público.
- > Proyectos conjuntos entre el sector industrial tradicional y laboratorios de la economía digital.

### **Observatorio de Innovación para sectores productivos + Programa CyTER**

El programa CyTER (Ciencia y Tecnología para las Economías Regionales), impulsado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la provincia de Córdoba, tiene como objetivo fortalecer la articulación entre los sectores académico, científico-tecnológico, gubernamental y socio-productivo, con foco en las economías regionales de la provincia. Busca abordar las necesidades específicas de cada territorio en función de sus características geográficas y ambientales, promoviendo soluciones basadas en el conocimiento y la innovación.



La propuesta se desarrolla en dos etapas: primero, se realizan visitas a localidades del interior para relevar demandas concretas y consensuar temáticas prioritarias. Luego, se organiza una jornada de vinculación en cada localidad, donde participan actores socioproductivos, representantes gubernamentales e investigadores. A través de talleres colaborativos, se identifican ideas de proyectos científico-tecnológicos con potencial de transferencia y aplicación, especialmente en áreas como eficiencia energética y generación renovable, para ser presentadas a distintas líneas de financiamiento.

Desde una perspectiva MOIP, el programa CyTER puede complementarse definiendo una misión provincial clara que oriente todos los esfuerzos de articulación territorial. Esto permitiría movilizar capacidades públicas y privadas en torno a un objetivo común, fomentar la innovación dirigida con impacto medible y asegurar que las soluciones generadas sean inclusivas, escalables y alineadas con una visión estratégica de desarrollo sostenible.

## Recomendaciones para la implementación del enfoque MOIP en Córdoba

- > Fortalecer capacidades estatales para coordinar e implementar misiones complejas con visión de largo plazo.
- > Consolidar instrumentos financieros e institucionales que permitan compartir riesgos y beneficios con el sector privado.
- > Potenciar el desarrollo de las comunidades regionales por medio de la aplicación de planes, programas y proyectos que busquen no solo las soluciones para los problemas que las aquejan, sino también maximizan sus capacidades.
- > Que se aplique un enfoque diferenciado, pero que no se deje de lado la coordinación y vinculación entre agentes públicos y privados, agentes gubernamentales de diferentes comunidades regionales y los diferentes niveles de gobierno dentro de la provincia.
- > Promover clústers sectoriales orientados a desafíos sociales y ambientales, con participación activa de universidades y centros de investigación.
- > Ampliar políticas de formación laboral vinculadas a sectores estratégicos.
- > Institucionalizar espacios de diálogo multisectorial para construir agendas compartidas de desarrollo sostenible.

## Conclusiones

El informe del Observatorio del Futuro sobre la situación y perspectivas del trabajo en Argentina ofrece una base interesante para planificar de manera estratégica mediante misiones de innovación orientadas por objetivos claros. **La provincia cuenta con instituciones con experiencia, capaces de aportar conocimiento, estructura y capacidad técnica para una gobernanza multisectorial. En este modelo, el Estado asume un rol de co-participación en los procesos de innovación, permitiendo una respuesta proactiva ante los cambios empresariales y laborales en curso.** Al mismo tiempo, se busca abordar los efectos de estos cambios en términos de inclusión, sostenibilidad y condiciones laborales dignas.

Antecedentes como Córdoba Cluster, ProCórdoba, Córdoba Acelera y los consorcios con INTA pueden ampliarse hacia una infraestructura institucional de gobernanza MOIP, especialmente en sectores estratégicos como la agroecología, el conocimiento, la biotecnología y la agroindustria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agustinho, M. A. (2024). Caracterización cuali-cuantitativa: Rasgos y problemáticas de las/os trabajadoras/es de la economía popular de la provincia de Córdoba en base a investigaciones y fuentes estadísticas disponibles. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONICET, 2022: Julieta Quirós y Karina Tomatis (Coords.). Otra Economía, 16(29), 271-276. Recuperado de:  
<https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/otraeconomia/article/view/642>.

Cardozo, L. (2016). Geografías del trabajo: articulación de políticas de empleo y política industrial a escala subnacional, un análisis de programas específicos en la provincia de Santa Fe. Buenos Aires, Rev. Cent. Estud. Sociol. Trab. Vol. Nro. 08. Recuperado de:  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/revcesot/document/revcesot\\_n8\\_04](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/revcesot/document/revcesot_n8_04).

Devlin, R. y Moguillansky, G. (2009). Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo. Secretaría General Iberoamericana, CEPAL. Recuperado de:  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ab6f6356-95fa-4bae-8823-91dcadf16145/content>.

Dirección General de Estadísticas y Censos (2024). Síntesis de los principales indicadores del Mercado Laboral, EPH Cuarto Trimestre 2024. Ministerio de Economía y Obras Públicas, Gobierno de Córdoba. Disponible en:  
[https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/80509bf6-ce86-4861-82f5-9d3ec8fdec6f/resource/3435c487-bd57-418b-a3b6-6cd915232ee6/download/desd\\_mlaboral\\_miniinforme\\_2024\\_4t.pdf](https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/80509bf6-ce86-4861-82f5-9d3ec8fdec6f/resource/3435c487-bd57-418b-a3b6-6cd915232ee6/download/desd_mlaboral_miniinforme_2024_4t.pdf)

García Díaz, F. y Villafañe, S. (coords.) (2024). Habilidades digitales en la provincia de Córdoba. Documentos de Proyectos, Santiago. CEPAL. Disponible en:  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0cb2fa16-f896-4149-933a-865d2a9461e6/content>

Heijs, J. y Arenas Díaz, G. (2020). Innovación y empleo: Paradojas sociales y económicas. Medellín, Teuken Bidikay, Revista Latinoamericana de Investigación

en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, Vol. 11 N° 16. Pp. 55–89. Disponible en:  
<https://doi.org/10.33571/teuken.v11n16a3>.

Instituto de Ciencias Estado y Sociedad (ICES) (2021). Informe talleres sectoriales: Nueva Matriz Productiva Córdoba 2030. Córdoba, Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la Provincia de Córdoba.

Mazzucato, M. y Penna, C. (2020). La era de las misiones: ¿cómo abordar los desafíos sociales mediante políticas de innovación orientadas por misiones en América Latina y el Caribe? Washington, Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/la-era-de-las-misiones-como-abordar-los-desafios-sociales-mediante-politicas-de-innovacion>.

Mazzucato, M. (2023). Cambio transformacional en América Latina y el Caribe: un enfoque de política orientada por misiones. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de:  
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48683>.

Miguélez, F. (2019). Economía Digital y Políticas De Empleo. Barcelona, Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball – QUIT Institut d'Estudis del Treball, Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en:  
[https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2019/205104/205104\\_Miguellez-Introduccion\\_def.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2019/205104/205104_Miguellez-Introduccion_def.pdf)

Pallaro, A. (2025). Transformaciones del trabajo en Argentina en tiempos de aceleración digital 2024–2025. Insight 21, 4 edición. Observatorio del Futuro, Universidad Siglo 21. Disponible en:  
<https://contenidos.21.edu.ar/descargas/informe-insight-transformacion-digital.pdf>

World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025. Colony, Geneva. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

International Labour Organization (2025). World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva: International Labour Office, 2025. Disponible en:  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25\\_Trends\\_EN\\_WEB5.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_EN_WEB5.pdf)