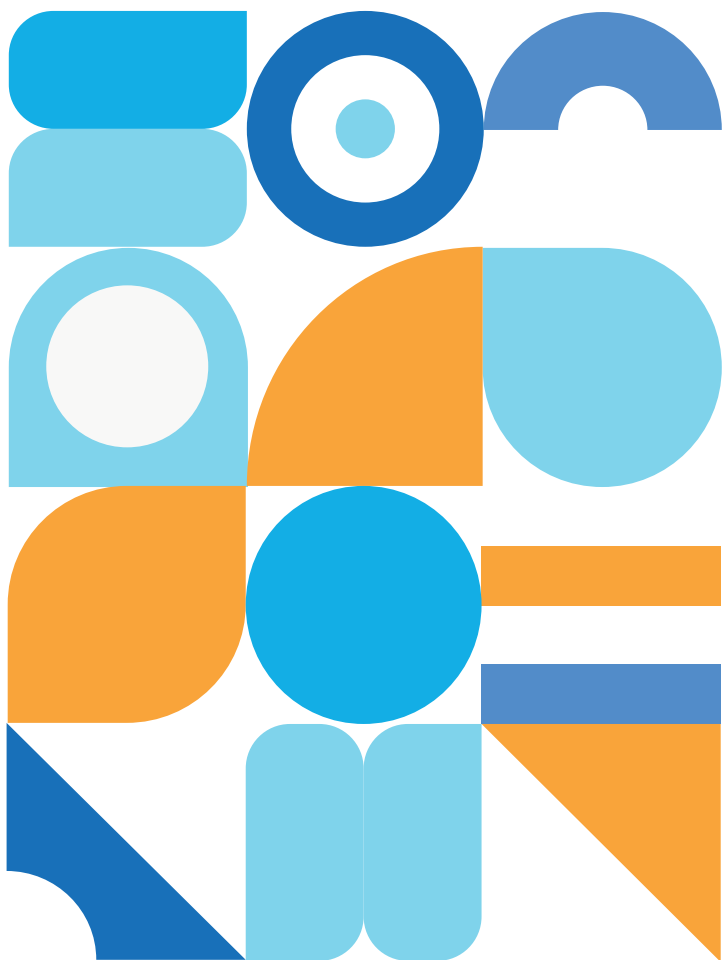


HACIA UN MODELO DE POLÍTICAS PÚBLICAS BASADAS EN LA INNOVACIÓN POLÍTICA

Agenda Estratégica Córdoba 2035

José Emilio GRAGLIA
César MURÚA
Carla TASSILE
Daniel ZOVATTO



Graglia, José Emilio

Hacia un modelo de políticas públicas basadas en la innovación política : agenda estratégica Córdoba 2035 / José Emilio Graglia ; César Murúa. - 1a ed. - Córdoba : Consejo de Planificación Estratégica de la Provincia de Córdoba, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-631-91487-0-1

1. Políticas Públicas. I. Murúa, César II. Título

CDD 324

Autoridades

Presidente del COPEC

José Emilio Graglia

Comité Ejecutivo

Carla Tassile

Gabriel Ratner

Director Ejecutivo

Pablo Bono

Directora de Investigación y de Proyectos del COPEC

Victoria Romero Ratti

Director Agenda Estratégica Córdoba 2025

César Murúa

Miembro fundador y primer presidente del COPEC

Daniel Zovatto

“La virtud es una disposición voluntaria adquirida, que consiste en un término medio entre dos extremos malos, el uno por exceso y el otro por defecto”.

Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.)

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
PRIMERA PARTE: POLÍTICAS INNOVADORAS	10
1. Los extremos cansan	11
2. Innovación política, el reto de los retos	14
2.1. El justo medio	14
2.2. Utopía y realidad	16
3. Los equilibrios como innovación política	18
3.1. Los cuatro equilibrios ideológicos de la innovación política	18
3.2. Las cuatro claves metodológicas de las políticas innovadoras	21
4. La mejor política, no la anti-política	24
4.1. El diálogo es el camino	24
4.2. Innovar es consensuar	24
SEGUNDA PARTE	31
CAPÍTULO 1: UNA AGENDA ESTRATÉGICA PARA MIRAR MÁS ALLÁ DE LA COYUNTURA: CÓRDOBA 2035 COMO HOJA DE RUTA	32
1. Introducción: la urgencia de escapar de la miopía estratégica	32
2. El valor de una hoja de ruta de 10 años	33
3. La construcción colectiva de Córdoba 2035	33
4. Siete ejes estratégicos para un futuro compartido	34
5. La importancia del consenso político y social	36
6. Córdoba 2035 como modelo replicable	36
7. Conclusión: un compromiso con el futuro	37
CAPÍTULO 2: DEFINIENDO UNA MISIÓN QUE ORIENTE EL DESARROLLO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA	38
1. El camino transitado	38
2. De una Agenda de coincidencias a una Agenda de compromisos	40

AGENDA ESTRATÉGICA CÓRDOBA 2035	43
LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y COINCIDENCIAS BÁSICAS	43
I. PROVINCIA FEDERAL Y LÍDER DEL DESARROLLO NACIONAL	43
1. Anteponer los intereses de Córdoba	43
2. Posicionar a Córdoba a la vanguardia del país	43
3. Consolidar la integración de la Región Centro	43
4. Fortalecer las autonomías locales	44
5. Propender a una nueva regionalización territorial	44
II. PROVINCIA DEMOCRÁTICA Y PROMOTORA DE CONSENSOS	44
6. Consolidar la democracia representativa y republicana	44
7. Tender al equilibrio entre Estado y mercado	45
8. Apoyar a las empresas privadas como generadoras de riqueza	45
9. Fomentar la participación de la sociedad civil	45
10. Afianzar el rol de las universidades	46
III. PROVINCIA EQUILIBRADA Y ABIERTA A LA CIUDADANÍA	46
11. Mantener el superávit fiscal como regla	46
12. Poner los gastos y los recursos al servicio del progreso	46
13. Evitar gastos superfluos y reducir presiones impositivas	47
14. Garantizar la rendición de cuentas	47
15. Endeudamiento sostenible y destinado a inversión productiva	47
IV. PROVINCIA PRODUCTIVA Y PROTECTORA DEL AMBIENTE	48
16. Producir más y mejores bienes y servicios	48
17. Fortalecer la competitividad de las PYMES	48
18. Invertir en obras de infraestructura	48
19. Proteger el ambiente	49
20. Enfrentar el cambio climático	49

V. PROVINCIA INNOVADORA Y GENERADORA DE NUEVOS TRABAJOS	49
21. Innovar para adaptarse a un mundo en cambio	49
22. Crear nuevas fuentes de trabajo	50
23. Asociar la producción al trabajo y viceversa	50
24. Disminuir la pobreza	50
25. Erradicar el hambre	51
VI. PROVINCIA PACÍFICA Y RESPETUOSA DE LOS DERECHOS HUMANOS	51
26. Luchar contra los delitos, las violencias y el temor a ser víctima de alguno de ellos	51
27. Gestionar políticas de seguridad que amplíen libertades	51
28. Reformar el sistema penitenciario	52
29. Un poder judicial independiente y efectivo	52
30. Asegurar la probidad de los magistrados y funcionarios judiciales	52
VII. PROVINCIA EQUITATIVA Y GARANTE DE LAS MISMAS OPORTUNIDADES	53
31. Priorizar la educación y la salud como bases de la equidad social	53
32. Satisfacer las necesidades educativas	53
33. Garantizar un sistema de salud integral y de calidad	54
34. Optar preferencialmente por las personas y familias excluidas	54
35. Revertir las inequidades de género	54
Referencias	55

Introducción

Dr. José Emilio Graglia. Presidente COPEC.

Mgter. Carla Tassile. Vicepresidenta.

El Consejo para la Planificación Estratégica de la Provincia de Córdoba (COPEC) fue creado por medio de la ley N° 9.475 del año 2008 “como organismo descentralizado de la Administración Pública Provincial”. Su misión fundacional es aconsejar técnica y científicamente a los tres Poderes del Estado en el planeamiento de políticas públicas a mediano y largo plazo, el control de la gestión y la evaluación de resultados.

De acuerdo con el artículo 1º, el COPEC “cumplirá funciones de orientación estratégica en aquellas temáticas que le son específicas en una visión de mediano y largo plazo y que constituyan la base científica y técnica para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones de otros actores de la sociedad civil”. Actualmente, esas temáticas específicas son el desarrollo territorial y la seguridad ciudadana.

Según el artículo 2, el COPEC “procederá a la elaboración de propuestas estratégicas, informes técnicos y documentos fundados técnicamente sobre la base de consultas con expertos y la participación de personalidades de instituciones y entidades civiles representativas de todos los estamentos políticos y sociales, sectores productivos, organizaciones sindicales, organismos no gubernamentales, universidades y centros de investigación, entre otros”.

“Las consultas y trabajos encomendados estarán destinados a ofrecer fundamentos científicos y técnicos para el contenido de las Políticas de Estado de continuidad en el mediano y largo plazo, teniendo en cuenta las principales tendencias internacionales sobre las temáticas abordadas y las especiales condiciones de contexto institucional, social, político, económico y cultural de nuestro país y región”.

“El COPEC propiciará el compromiso expreso de todas las entidades públicas y privadas suscriptoras de las propuestas estratégicas, a los efectos de cumplir con las responsabilidades que les competen a cada una de ellas para la concreción

de los objetivos estratégicos acordados”. De esa manera, nuestra tarea no es solo investigar y proponer, sino también comprometer a los actores en la implementación de políticas públicas¹.

Evidentemente, para cumplir esa misión fundacional y las funciones derivadas es necesario un modelo que desarrolle un marco teórico (o ideológico) y un marco instrumental (o metodológico). Desde nuestro punto de vista, no se pueden diseñar planes, controlar procesos ni evaluar resultados de políticas públicas que tiendan a convertirse en políticas de Estado, sin saber qué son, cómo y, sobre todo, porqué hacerlo.

Así lo entendimos al iniciar nuestra gestión, el 10 de enero de 2024, y, por lo tanto, adoptamos el “modelo relacional de políticas públicas basadas en la innovación política” que venimos desarrollando a través de varios programas y proyectos de investigación con destacados colegas de universidades cordobesas, de otras provincias argentinas y de otros países latinoamericanos, tanto de gestión estatal como de gestión privada.

Dicho modelo define a las políticas públicas como como planes y actividades que tienen a un Estado como responsable principal y subsidiario, a una sociedad como destinataria primera y partícipe, buscan el bien común y el fortalecimiento de la democracia. En síntesis, un enfoque teórico que procura equilibrios entre extremos, mediante el diálogo político y los consensos partidarios e intersectoriales.

Sobre esa base, recomienda una serie de etapas, fases y para analizarlas, diseñarlas, gestionarlas y evaluarlas. En síntesis, un compendio de buenas prácticas que diversos gobiernos democráticos han aplicado a lo largo y a lo ancho de América Latina durante este siglo y que, vistos sus resultados en términos de necesidades reparadas y ciudadanos conformes, son recomendables para que otros gobiernos las apliquen.

¹ De acuerdo con el artículo 3 (modificado por la ley N° 9.665), las atribuciones del COPEC son:

- a) Generar, recolectar y procesar información relevante, económica, tecnológica, demográfica, social, política y cultural a los efectos de la formulación de escenarios y tendencias y de la realización de análisis comparados de situaciones análogas, tanto a nivel nacional como internacional;
- b) Desarrollar estudios e investigaciones sobre los problemas y la agenda estratégica de la sociedad y elaborar periódicamente informes técnicos y documentos de prospectiva, que contengan diagnósticos de la situación local e internacional, estado del arte en dichas temáticas, formulación de escenarios futuros y elaboración de lineamientos y propuestas estratégicas de largo plazo, que contemplen los requerimientos y consensos necesarios para su aplicación;
- c) Establecer consultas técnicas amplias y sistemáticas con expertos, investigadores, organismos e instituciones políticas, sociales, sindicales, productivas, científicas y universitarias, provinciales, nacionales e internacionales;
- d) Establecer un cronograma anual de elaboración de informes técnicos y de documentos de prospectiva, publicar dichos trabajos y difundir las actividades del Consejo;

La adopción este modelo teórico e instrumental como punto de partida para el cumplimiento de la misión fundacional y las funciones derivadas del COPEC, se basa no solo en el desarrollo académico que han hecho diversas cátedras universitarias sino también en la aplicación que han hecho el gobierno provincial, los gobiernos locales y las comunidades regionales de nuestra Provincia durante los últimos 20 años.

En la primera parte, presentaremos una síntesis de dicho modelo que ha sido extraída del libro “El medio también existe: Equilibrios nuevos entre viejos extremos” (Graglia, 2025), publicado por la Fundación para la Investigación Científica y los Estudios Sociales – ICES y la Editorial de la Universidad Siglo 21, con prólogo de la profesora Carina Marqués Bertinatti.

Vale destacar que dicha publicación ha sido reconocida por la Legislatura provincial “por su valioso aporte a la innovación política, la formación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia en la provincia, el país y la región”. De esa manera, legisladores de todos los bloques le han dado un aval que ratifica la adopción de este modelo como marco teórico e instrumental.

En la segunda parte, presentaremos la Agenda Estratégica Córdoba 2035. En primer lugar, con una introducción de Daniel Zovatto, miembro fundador y primer presidente del COPEC, a quien agradecemos su valiosa colaboración. A continuación, con un primer desarrollo de sus siete líneas estratégicas y sus 35 objetivos generales, a cargo del profesor César Murúa, director responsable de este proyecto del COPEC.

Desde ya, destacamos que esta Agenda Estratégica no es un plan acabado, sino una hoja de ruta a 10 años vista, una propuesta a debatir entre docentes e investigadores de nuestras universidades, actores políticos de todos los partidos y actores sociales de todos los sectores. Una base y punto de partida para diseñar y gestionar políticas públicas que busquen un desarrollo integral en una democracia real.

-
- e) Alentar la cooperación público-privada y la vinculación científico-técnica con los diversos actores políticos, económicos y sociales de la Provincia y promover el intercambio de conocimientos y experiencias a través de seminarios, jornadas, talleres y congresos,
 - f) Dictar su propio Reglamento Interno, el que deberá prever el quórum necesario para sesionar válidamente, y aquel para tomar decisiones, así como el doble voto del Presidente en caso de empate.
 - g) Suscribir convenios con entidades públicas y privadas, de orden nacional o internacional.
 - h) Desarrollar a través del Instituto de Planificación y Formación para la Seguridad y Convivencia, creado por la Ley de Seguridad Pública y Seguridad Ciudadana de la Provincia de Córdoba N° 10954, las tareas de planificación, control, evaluación y capacitación establecidas en dicha norma, como así también el diseño y la gestión del Observatorio de Seguridad y Convivencia (incorporado por Art 62 de la Ley 10.954- Ley de Seguridad Publica y Seguridad Ciudadana de la Provincia de Córdoba).

Primera parte: Políticas Innovadoras

Dr. José Emilio Graglia. Presidente COPEC.

1. Los extremos cansan

Partimos de una hipótesis que la pandemia y la pospandemia evidenciaron. Los ciudadanos han perdido la confianza en la política o, mejor dicho, en la “mala política”. La responsabilidad no es de ellos, sino de los dirigentes que incumplieron sus promesas, se enriquecieron vilmente y, para colmo, empeoraron la calidad de vida de la gente.

Por “mala política” entendemos la de los extremos, la de los personalismos y anti-personalismos, la que pelea y no dialoga, la que antepone las diferencias y los conflictos sobre las coincidencias y los consensos, la que no reconoce errores propios ni aciertos ajenos, la que basa el éxito de los “amigos” en el fracaso de los “enemigos”.

Sin eufemismos, hablamos de las políticas “neoliberales” y “populistas”. No de las “liberales” a favor de la iniciativa privada y el mercado capitalista ni de las “populares” a favor del bienestar general y el Estado social, sino de sus defectos y de sus excesos, los causantes de ese perverso vaivén entre extremismos.

En el marco del Diplomado Virtual en Políticas Públicas para el Desarrollo Democrático en América Latina del Programa “Partidos Políticos y Democracia” de la KAS Uruguay que tuve el honor de dirigir, con un equipo de la Fundación ICES, pusimos en marcha una investigación sobre las características empíricas de las políticas “neoliberales” y “populistas”.

Así, entre 2014 y 2024, hicimos un millar de entrevistas a actores políticos y sociales, asesores y consultores, docentes e investigadores de países latinoamericanos. Se les presentaba una serie de afirmaciones y se les pedía que interpretaran si correspondían a una “política neoliberal” o a una “política populista”, más allá de sus opiniones a favor o en contra.

Sobre esa base, hemos identificado cuatro grupos de defectos neoliberales de las políticas neoliberales y de excesos populistas de las políticas populares. Desde ya, no todos los neoliberales son completamente neoliberales ni todos los populistas son totalmente populistas. Hay híbrides.

➤ **Respecto al planeamiento y la gestión:**

Para los neoliberales, el desarrollo implica el derrame de los sectores ricos y la eficiencia de los actores privados es el medio para resolver los problemas. A la hora de planear y gestionar, los equipos técnicos o profesionales son más importantes que los líderes políticos o partidarios. Por eso, se caracteriza por un “eficientismo privatista y tecnocrático”.

Para los populistas, el desarrollo implica el subsidio a los sectores pobres y el designio de los decisores públicos es el medio para resolver los problemas. A la hora de planear y gestionar, los líderes políticos o partidarios son más importantes que los equipos técnicos o profesionales. Por eso, se caracteriza por un “mesianismo decisionista y politocrático”.

➤ **En cuanto al rol del Estado:**

Para los neoliberales, como regla de actuación, el Estado no debe intervenir en la economía y facilitar el comercio internacional de bienes y servicios. En general, el mercado capitalista es superior al Estado social a la hora de generar riquezas y, también, de distribuirlas. Por eso, se caracteriza por un “abstencionismo librecambista y mercadocrático”.

Para los populistas, como regla de actuación, el Estado debe intervenir en la economía y proteger la producción nacional de bienes y servicios. En general, el Estado social es superior al mercado capitalista a la hora de distribuir riquezas y, también, de generarlas. Por eso, se caracteriza por un “intervencionismo proteccionista y estatocrático”.

➤ **En cuanto al rol de la sociedad:**

Para los neoliberales, la sociedad es un conjunto de individuos que compiten entre ellos, aisladamente, para conseguir su bienestar particular. El yo ciudadano como sujeto de derechos y garantías individuales es superior al nosotros pueblo como comunidad organizada. Por lo tanto, afirmo que el neoliberalismo se caracteriza por un “individualismo aislacionista y egocrático”.

Para los populistas, la sociedad es un conjunto de colectivos que pujan entre ellos, corporativamente, para lograr su interés sectorial. El nosotros pueblo como

comunidad organizada es superior al yo ciudadano como sujeto de derechos y garantías individuales. Por lo tanto, sostengo que el populismo se caracteriza por un “colectivismo corporativista y sociocrático”.

➤ **Respecto a la razón de ser, los fines y las condiciones:**

Para los neoliberales, los valores son subjetivos, la representación depende de la observancia de las formas más que de las personas que las dirigen. La democracia debe premiar el mérito de los individuos por encima de las lealtades colectivas, aun a costa de la igualdad de oportunidades. Por eso, se caracteriza por un “pragmatismo formalista y meritocrático”.

Para los populistas, los valores son objetivos, la representación depende de las personas que las dirigen más que de la observancia de las formas. La democracia debe premiar la lealtad de los colectivos por encima de los méritos individuales, aun a costa de la libertad de divergencias. Por eso, se caracteriza por un “dogmatismo personalista y autocrático”.

Defectos neoliberales de las políticas liberales	Los extremos cansan	Excesos populistas de las políticas populares
Efficientismo privatista y tecnocracia	En el planeamiento y la gestión	Mesianismo decisionista y politocracia
Abstencionismo librecambista y mercadocracia	En el rol del Estado	Intervencionismo proteccionista y estatocracia
Individualismo aislacionista y egocracia	En el rol de la sociedad	Colectivismo corporativista y sociocracia
Pragmatismo formalista y meritocracia	En la razón de ser, los fines y las condiciones	Dogmatismo voluntarista y autocracia

Figura 1. Defectos y excesos en el planeamiento y la gestión.

2. Innovación política, el reto de los retos

2.1. El justo medio

Pues bien, frente a estos extremos que carcomen a las democracias latinoamericanas, sostenemos que la forma de recuperar la confianza no es la anti-política, sino la “buena política”, la que busca nuevos equilibrios, la que tiende puentes y no cava trincheras, la del diálogo político y los consensos interpartidarios e intersectoriales.

Hacen falta “políticas humanistas”, que equilibren lo mejor del credo liberal y del credo popular, con la persona humana en el centro de todas y cada una de las decisiones que se tomen y las acciones que se implementen. En esa línea, va la noción de políticas innovadoras que adoptamos.

Según nuestro marco teórico, las políticas públicas, en particular aquellas basadas en la innovación política, son planes y actividades que tienen al Estado como responsable principal y subsidiario y a la sociedad como destinataria primera y partícipe, buscan el bien común y el fortalecimiento de la democracia (Graglia, 2025).

Dicho marco teórico se asienta en cuatro equilibrios que tratan de nivelar los defectos neoliberales de las políticas liberales y los excesos populistas de las políticas populares, en relación con el planeamiento y la gestión, los roles del Estado y de la sociedad, la razón de ser, los valores, los fines y las condiciones de las políticas públicas.

Para recuperar la confianza perdida, es necesario y urgente innovar la política y las políticas públicas, sus ideologías y metodologías, sus emociones y sentimientos. Innovar significa cambiar, mejorar y transformar la calidad de vida de las personas y sus familias, estableciendo equilibrios que, por definición, son siempre inestables.

No se trata de una acomodadiza postura de “centro”, forzadamente equidistante entre derechas recalcitrantes e izquierdas vetustas, sino de una firme vocación de encontrar puntos de equilibrio entre extremos que son circulares. Hay extremos a diestra y siniestra, pero, también, arriba y abajo, entre los que más tienen y los que menos tienen.

Me refiero al “justo medio” de Aristóteles (384 AC – 322 AC). El gran filósofo griego decía que la virtud humana estaba en el justo medio entre dos extremos viciosos. No hay un extremo vicioso y un extremo virtuoso. Hay dos extremos viciosos, sea por exceso o sea por defecto. Luego, hay un justo medio que es, por consiguiente, virtuoso.

El justo medio es una posición de equilibrio entre los extremos del todo y de la nada. No necesariamente de equidistancia. Por ejemplo, el hombre valiente es un justo medio entre el hombre temerario que a nada teme y el hombre cobarde que teme a todo. El hombre valiente no es mitad temerario y mitad cobarde, es enteramente valiente.

En América Latina, las ideas políticas de “centro” se han caracterizado por no ser esto ni ser aquello. Equivocadamente, los intelectuales y dirigentes del denominado “centro político” han tratado de ser equidistantes tanto de la derecha conservadora como de la izquierda progresista, sin afirmar y sostener una posición de equilibrio.

Cuando los electorados se vuelcan al conservadurismo restaurador y niegan el futuro, el equilibrio del justo medio significa un corrimiento “hacia el cambio”. Por el contrario, cuando los electorados se vuelcan a un progresismo revolucionario y reniegan del pasado, el equilibrio del justo medio implica un corrimiento “hacia la continuidad”.



Figura 2. Qué es y qué no es el justo medio.

2.2. Utopía y realidad

El objeto de estudio de la política como ciencia, es el poder como fenómeno: “lo político”, la lucha por el mando, es decir, por conducir los rumbos de una sociedad (de la familiar a la mundial, pasando por la de cada país, región o localidad). En esa lucha, intervienen muchos actores, dependiendo del poder en disputa.

Entre esos actores, están los Estados que, cuando son democráticos, tienen gobiernos elegidos mediante elecciones competitivas. Desde ya, ni siquiera son los más “poderosos”. También luchan por el poder desde las empresas, los sindicatos, los medios de comunicación y las redes sociales, hasta las mafias y organizaciones criminales.

Luego, sabiendo que el poder es la lucha por la conducción de una sociedad, algunos afirman que es un fin en sí mismo y otros, en cambio, aseveran que es un medio. Claramente, nos anotamos entre los que luchan por el poder como un medio para buscar un bien común basado en los valores de la verdad, la libertad, la justicia y la solidaridad.

Todos luchan por el poder o contra el poder. Unas veces, para conquistarlo. Otras veces, para que nos conquiste. En una empresa, un sindicato, una universidad, un colegio profesional, un centro vecinal, una cooperativa o una mutual, en los medios de comunicación o en las redes sociales, para ganar o no perder un espacio o un tiempo.

Para quienes piensan que el poder es el fin del poder, es decir, que se lucha por el poder para conquistarlo y ejercerlo, nada más, todos los medios valen en esa disputa, porque “el fin justifica los medios”. Para ellos, los principios y valores son una debilidad y, por eso, apelan a las mentiras, las opresiones, las arbitrariedades y los atropellos.

Para quienes sentimos que el poder no es un fin del poder, sino un requisito en la búsqueda del bien común, no todos los medios valen, porque, el bien común no justifica cualquier medio para buscarlo. Para nosotros, en la lucha por el poder, los principios y valores son una fortaleza, si se respetan, y solo son una debilidad, cuando se traicionan.

Para que los medios y los fines sean congruentes, hace falta lo que el entonces Cardenal de la Arquidiócesis de Buenos Aires, Jorge M. Bergoglio, sj (2005) llamaba “creatividad histórica”, una síntesis superadora entre el utopismo sin realidad y el realismo sin utopía, el primer y principal equilibrio de las políticas innovadoras:

“Es necesario proyectar utopías y, al mismo tiempo, es necesario hacerse cargo de lo que hay. No existe el *borrón y cuenta nueva*. Ser creativos no es tirar por la borda todo lo que constituye la realidad actual, por más limitada, corrupta y desgastada que ésta se presente. No hay futuro sin presente y sin pasado: la creatividad implica también memoria y discernimiento, ecuanimidad y justicia, prudencia y fortaleza. Si vamos a aportar algo a nuestra patria no podemos perder de vista ambos polos: el utópico y el realista, porque ambos son parte de la creatividad histórica. Debemos animarnos a lo nuevo, pero sin tirar a la basura lo que otros (e incluso nosotros mismos) han construido con esfuerzo” (p. 78).

Sin una cuota de realismo, la política es nada más que un sueño y los sueños no cambian la realidad. Sin una cuota de utopía, la política es mucho peor que un sueño, es una pesadilla y las pesadillas solo empeoran la realidad. Indudablemente, utopía y realidad deben ir juntas y a la par, alimentándose y retroalimentándose, siempre.

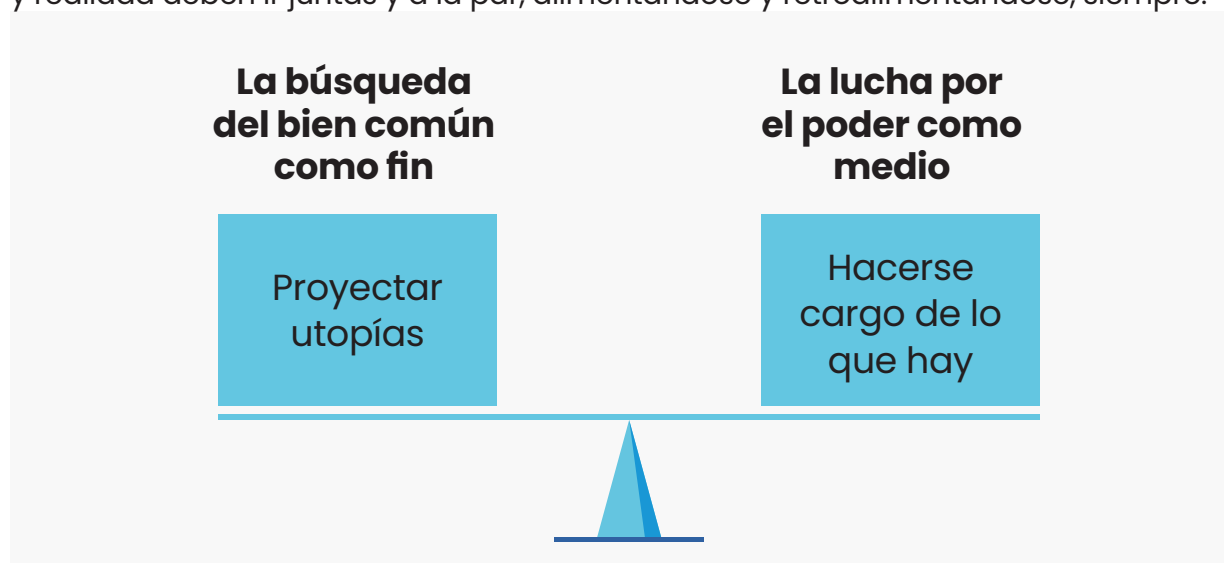


Figura 3. Hacia un equilibrio entre utopismo y realismo.

3. Los equilibrios como innovación política

3.1. Los cuatro equilibrios ideológicos de la innovación política

Si queremos que los ciudadanos apoyen a la democracia no solo porque las otras formas de gobierno son peores, sino porque confían en sus principios (la representatividad de los gobernantes y la rendición de cuentas a los gobernados), la clave es que los gobiernos sean receptivos, que satisfagan necesidades. Eso genera legitimidad democrática.

Si la “buena política”, la de los equilibrios, diálogos y consensos, no recupera la confianza perdida por la “mala política”, la de los extremos, desencuentros y conflictos, las democracias latinoamericanas van a ser “cáscaras vacías”, en las palabras que Nelson Mandela pronunciara el 24 de julio de 1998 en Ushuaia al participar de XIV Cumbre de Presidentes del Mercosur, tras una gira de tres días por Argentina, tan actuales hoy como entonces:

“Si no hay comida cuando se tiene hambre, si no hay medicamentos cuando se está enfermo, si hay ignorancia y no se respetan los derechos elementales de las personas, la democracia es una cáscara vacía, aunque los ciudadanos voten y tengan parlamento” (Mandela, 1998).

Para que eso no suceda, hay que innovar las ideas y los métodos de la política y las políticas públicas. Hace falta un original círculo virtuoso que sustituya al rancio círculo vicioso entre la mala política, la de los extremos, y las malas políticas, las de los defectos neoliberales y los excesos populistas.

Para que la política y las políticas públicas puedan cambiar, mejorar y transformar la calidad de vida de los ciudadanos, deben innovarse. Hacen falta nuevas teorías y nuevos instrumentos, otras ideas y otros métodos. De ahí surge el concepto de “políticas innovadoras” o, en otros términos, “políticas públicas basadas en la innovación política”.

Sobre esa base, proponemos cuatro claves que definen el marco teórico de las políticas innovadoras y son, por consiguiente, sus ideas principales. En otros términos, la ideología (entendida como un conjunto sistematizado de ideas) de las políticas públicas basadas en la innovación política:

➤ **Primer equilibrio:**

Las políticas innovadoras diseñan planes, programas o proyectos, y gestionan actividades, obras o servicios, haciendo equilibrios entre los sectores más ricos o pudientes que tienen derecho a serlo y los sectores más pobres o vulnerables que tienen derecho a no serlo, entre la eficiencia de los actores privados y el designio de los decisores públicos, entre los equipos técnicos y los líderes políticos.

Estos nuevos equilibrios suponen innovar la política y las políticas públicas en busca de “justos medios” entre viejos extremismos, posicionamientos sobre el planeamiento y la gestión, la planificación estratégica a base de consensos, la continuidad de las políticas “exitosas”, el diseño tras el análisis y la evaluación tras la gestión.

➤ **Segundo equilibrio:**

Las políticas innovadoras tienen al Estado como responsable principal y subsidiario de diseñarlas y gestionarlas, haciendo equilibrios entre los ajustes ineficientes de un Estado ausente y los repartos ineficaces de un Estado omnipresente, entre la libertad incondicionada del comercio internacional y la protección condicionada de la producción nacional, entre el mercado capitalista y el Estado social.

Estos nuevos equilibrios suponen innovar la política y las políticas públicas en busca de “justos medios” entre viejos extremismos, posicionamientos sobre el gobierno y la administración pública, la gobernabilidad y la gobernanza, la integración y la descentralización frente a la globalización, la subsidiariedad estatal y la participación social.

➤ **Tercer Equilibrio:**

Las políticas innovadoras tienen a la sociedad como destinataria primera y partícipe de y en los procesos de diseño, gestión y evaluación, haciendo equilibrios entre la sociedad de los individuos aislados del “sálvese quien pueda” y la sociedad de los colectivos corporativizados del “todos contra todos”, entre la competencia por el bienestar particular y la puja por el interés sectorial, entre yo como ciudadano y el nosotros como pueblo.

Estos nuevos equilibrios suponen innovar la política y las políticas públicas en busca de “justos medios” entre viejos extremismos, posicionamientos sobre la persona humana como destinataria final o suprema, el protagonismo privado y ciudadano, el desarrollo físico, económico, humano y social, la eficiencia, la honestidad, la institucionalidad y la convivencia.

➤ **Cuarto equilibrio:**

Las políticas innovadoras buscan el bien común y el fortalecimiento de la democracia mediante la satisfacción de las necesidades y la aceptación de los ciudadanos, haciendo equilibrios entre los valores subjetivos de cada persona y los valores objetivos de la sociedad toda, entre las formas de las instituciones y las personas que las dirigen, entre el premio al mérito individual sin igualdad de oportunidades y el premio a la lealtad colectiva sin libertad de divergencias.

Estos nuevos equilibrios suponen innovar la política y las políticas públicas en busca de “justos medios” entre viejos extremismos, posicionamientos sobre un mínimo de bienestar como línea de largada, el valor de los valores compartidos, las necesidades reparadas y los ciudadanos conformes, la representación política y la legitimidad democrática.

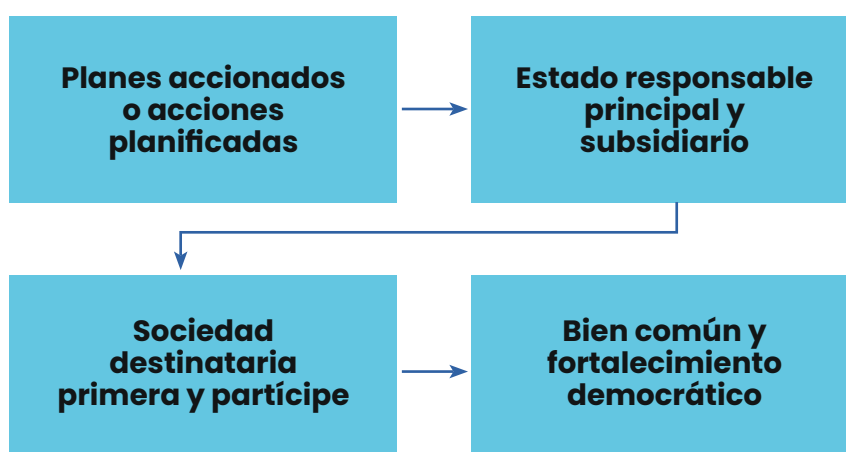


Figura 4. Los cuatro equilibrios de las políticas innovadoras.

3.2. Las cuatro claves metodológicas de las políticas innovadoras

Desde lo instrumental o metodológico, las políticas públicas pueden ser vistas como un ciclo que incluye cuatro grandes momentos que se suceden desde un punto de vista lógico, aunque, cronológicamente, pueden superponerse, adelantarse o retrasarse. Esas superposiciones, adelantamientos o retrasos son considerados “fallas”. Dichos momentos son:

➤ **El análisis de las políticas existentes:**

De acuerdo con una secuencia lógica, el análisis de las políticas existentes que propone el “modelo relacional”, alimenta el proceso de diseño (diagnóstico, decisión y planeamiento) de las nuevas políticas o la evaluación de los resultados conseguidos (en términos de satisfacción de las necesidades y de aceptación de los ciudadanos).

➤ **El diseño de las nuevas políticas:**

Según el marco instrumental del “modelo relacional”, el diseño de los planes (programas o proyectos) decididos por el gobierno y confeccionados por sus equipos técnicos anticipa y, a la vez, configura la gestión de las actividades (obras o servicios) implementadas por la administración directa o indirectamente.

➤ **La gestión de las políticas diseñadas:**

De acuerdo con el referido marco instrumental, la gestión de las actividades (obras o servicios) implementadas por la administración directa o indirectamente realiza y, a la vez, perfecciona el diseño de los planes (programas o proyectos) decididos por el gobierno y confeccionados por sus equipos técnicos.

➤ **La evaluación de las políticas gestionadas:**

Según una secuencia lógica, la evaluación de los resultados conseguidos en términos de satisfacción de las necesidades y de aceptación de los ciudadanos que propone el “modelo relacional”, retroalimenta al análisis de las políticas existentes o a la gestión (ejecución, comunicación y control) de las políticas diseñadas.

El análisis de las políticas existentes consta de tres fases principales: 1º) la descripción de los planes (programas o proyectos) y las actividades (obras o servicios), 2º) la interpretación de las consistencias/inconsistencias entre el planeamiento gubernamental y la gestión administrativa y 3º) la crítica de las fallas que hubiera en los procesos de diseño y de gestión y sus recomendaciones.

La descripción de los planes y las actividades propone un análisis interno o hacia el Estado, la interpretación de las consistencias / inconsistencias plantea un análisis sistémico y la crítica de las fallas pretende un análisis correctivo. El análisis alimenta tanto el diseño y la gestión como la evaluación de los resultados conseguidos en satisfacción social y aceptación ciudadana.

El diseño de las nuevas políticas consta de tres fases principales: 1º) el diagnóstico de las prioridades (necesidades insatisfechas, problemas irresueltos y causas pendientes) y posibilidades (soluciones posibles), 2º) la decisión de la agenda gubernamental y 3º) el planeamiento de los objetivos (plazos, indicadores y metas) y las acciones (responsables, cronogramas y presupuestos).

Para el “modelo relacional”, el diseño debe ser participativo, representativo y profesional. La participación de los actores privados y ciudadanos en el diagnóstico, la representatividad de los gobernantes en la decisión y el profesionalismo de los equipos técnicos en el planeamiento son las tres claves que deben caracterizar un buen diseño de políticas innovadoras.

La gestión de las políticas diseñadas consta de tres fases principales: 1º) la ejecución de los planes decididos por el gobierno y confeccionados por sus equipos técnicos, 2º) la comunicación de dichos planes y de las actividades implementadas por la administración (directa o indirectamente) y 3º) el control de lo gestionado (el análisis de lo ejecutado y lo comunicado y, eventualmente, su corrección).

Para el “modelo relacional”, la gestión debe ser productiva, transparente e idónea. La productividad y la transparencia de los administradores en la ejecución y en la comunicación, respectivamente, y la idoneidad de los equipos técnicos en el control son las tres claves que deben caracterizar una buena gestión de políticas innovadoras.

La evaluación de las políticas gestionadas consta de tres fases principales: 1º) la descripción de los efectos esperados y logrados en términos de satisfacción social y de aceptación ciudadana, 2º) la interpretación de los impactos alcanzados (deficitarios, equilibrados o superavitarios) y 3º) la crítica de las suficiencias/insuficiencias de los resultados conseguidos y sus recomendaciones.

La descripción de los efectos propone una evaluación externa o hacia la sociedad, la interpretación de los impactos plantea una evaluación integrada y la crítica de las suficiencias / insuficiencias de los resultados pretende una evaluación responsable. La evaluación retroalimenta tanto la gestión y el diseño como el análisis de las políticas existentes.

En síntesis, las políticas públicas que mejoran la calidad de vida de las personas, logran necesidades reparadas y ciudadanos conformes, han seguido, en más o en menos, cuatro “reglas de oro” a tener en consideración. No a copiar y pegar, sino a adoptar como referencias. Estas reglas que, vale la pena decirlo, van más allá de la impronta liberal o popular y de los defectos neoliberales o los excesos populistas de los gobiernos seleccionados y las políticas analizadas:

➤ **Primera regla: Analizar lo existente antes de diseñar los planes y de evaluar lo conseguido.**

➤ **Segunda regla: Diseñar los planes después de analizar lo existente y antes de gestionar las actividades.**

➤ **Tercera regla: Gestionar las actividades después de diseñar los planes y antes de evaluar los resultados.**

➤ **Cuarta regla: Evaluar lo conseguido después de analizar lo existente o de gestionar las actividades.**



Figura 5. El ciclo virtuoso de las políticas innovadoras.

4. La mejor política, no la anti-política

4.1. El diálogo es el camino

El 3 de octubre de 2020, el Papa Francisco nos dio la Carta Encíclica “Fratelli tutti” sobre la fraternidad y la amistad social. En el Capítulo Quinto, habla de la “mejor política”, dejando en claro que hay una política “buena” y otra “mala”, una política “mejor” y otra “peor”, no habla de la “vieja” ni de la “nueva” política, porque no es un tema cronológico sino teleológico.

“Para hacer posible el desarrollo de una comunidad mundial, capaz de realizar la fraternidad a partir de pueblos y naciones que vivan la amistad social, hace falta la mejor política puesta al servicio del verdadero bien común. En cambio, la política hoy suele asumir formas que dificultan la marcha hacia un mundo distinto” (Francisco, 2020, p. 211).

Para Francisco, la buena o la mejor política es la que busca el bien común, mientras que las malas o las peores políticas son aquellas que impiden u obstaculizan la amistad social entre las personas y sus pueblos. ¿Cuáles son esas formas? La respuesta es clara y contundente: las “formas populistas” y las “formas liberales” (o, mejor dicho, “neoliberales”):

“El desprecio de los débiles puede esconderse en formas populistas que los utilizan demagógicamente para sus fines, o en formas liberales al servicio de los intereses económicos de los poderosos. En ambos casos, se advierte la dificultad para pensar un mundo abierto que tenga lugar para todos” (Francisco, 2013, p. 111).

Desde ya, nos identificamos con esta postura. Si se quiere un mundo más fraternal, se necesita “la mejor política”, ni populista ni neoliberal. La clave de las democracias latinoamericanas es entender el pasado sin odios ni rencores y proyectar el futuro con fe y esperanza. El pasado a solas, nos sumerge en la añoranza. El futuro a solas nos eyecta al delirio.

No nos sirve saber qué hicimos mal, si no estamos dispuestos a rectificar rumbos. Mucho menos si apelamos al pasado para enrostrarnos contradicciones que todos hemos tenido. No nos sirve imaginar lo que queremos ser si no estamos dispuestos a poner manos a la obra. Mucho menos si apelamos al futuro para imaginar sociedades exclusivas y excluyentes.

Las enfermedades de la “mala política” se remedian con la “buena política”, nunca con la anti-política, porque esta mata al enfermo. La mejor política es la de la amistad social. Por el contrario, la anti-política es la de la enemistad entre las personas y entre sus pueblos, entre los partidos políticos, entre los sectores sociales, entre los ricos y los pobres.

La anti-política amplía y profundiza los desencuentros y los conflictos que, vale destacarlo, son naturales e inevitables en las relaciones humanas, políticas y sociales. No se propone superarlos, todo lo contrario, los explota como método de construcción política. La polarización extrema que sufren nuestras sociedades es la consecuencia de la antipolítica.

La “buena” o la “mejor” política, lejos de ignorar los desencuentros y los conflictos, lejos de menospreciarlos o despreciarlos, procura superarlos mediante el diálogo. De esa manera y solo de esa manera, dialogando, los desencuentros no se convierten en conflictos y los conflictos no se cristalizan en grietas. Es más fácil pelear, pero es más constructivo dialogar.

“Acercarse, expresarse, escucharse, mirarse, conocerse, tratar de comprenderse, buscar puntos de contacto, todo eso se resume en el verbo ‘dialogar’. (...) El diálogo persistente y corajudo no es noticia como los desencuentros y los conflictos, pero ayuda discretamente al mundo a vivir mejor” (Francisco, 2013, p. 145).

Konrad Adenauer² (1876-1967) supo decir: “Vivimos bajo un mismo techo, pero no todos tenemos el mismo horizonte”. La frase de aquel gran político humanista y cristiano de aquella Alemania de la segunda postguerra mundial ilustra magistralmente la realidad latinoamericana. La frase sintetiza nuestros progresos y retrocesos, nuestros claroscuros.

Es cierto, “vivimos bajo el mismo techo”, el de las instituciones representativas y republicanas. Esa es la luz de la democracia formal que supimos conseguir. Pero, “no todos tenemos el mismo horizonte”, no todos tenemos las mismas oportunidades ni las mismas libertades de desarrollo personal. Esas son las sombras de la democracia real que nos falta.

La acumulación de errores puede ser apabullante. Tan apabullante que puede perdernos en el pesimismo y creer que estamos condenados al fracaso. Sería una necesidad desconocerlos, pero también sería un desatino quedarnos en ellos. También ha habido aciertos. Hay errores que nos avergüenzan, es cierto. Pero también hay aciertos que deben enorgullecernos.

Nuestras democracias dependen de la construcción de consensos mediante diálogos que busquen algunas coincidencias entre muchas diferencias. Pues bien, nunca llegaremos a eso si los dirigentes se encierran en las burbujas de los errores ajenos y los aciertos propios, sin aceptar que “los-otros” no están tan equivocados ni admitir que “nos-otros” estamos tan acertados.

Los personalismos exacerbados y sus encolerizadas oposiciones han hecho imposibles esos consensos, para mal de todos. Aceptar los errores propios y, sobre todo, reconocer los aciertos ajenos, significa abandonar la dialéctica perversa del fracaso ajeno como condición necesaria del éxito propio, erradicar los “ismos” y sus “antis”, de una vez y para siempre.

Frente a esta realidad, vemos dos posiciones. Una, enumerar cuántas veces nos caímos y echar culpas. Otra, valorar cuántas veces nos levantamos y admitir responsabilidades. La primera nos detiene en el pasado y nos entierra en los conflictos.

² Primer Canciller de la República Federal de Alemania, desde el 15 de setiembre de 1949 hasta el 16 de octubre de 1963, Konrad Adenauer ha sido, sin dudas, uno de los grandes líderes del siglo 20.

La segunda nos pone de pie en el presente y nos permite construir los consensos que nos hacen falta. Vamos por la segunda.

Winston Churchill (1874–1965), dio una definición de la democracia que hoy se conoce como “minimalista”: “La democracia es la peor forma de gobierno, excepto todas las otras formas que se han probado de tiempo en tiempo”³. Definitivamente, cualquier democracia es infinitamente mejor que cualquier dictadura: no impide los errores, pero permite enmendarlos.

La “democracia churchilliana” refiere a la democracia de los disensos. Es la mejor forma de forma de gobierno porque asegura las diferencias y la libertad de divergencias. No obstante, hace falta ir hacia una “democracia consensual”, que facilite las coincidencias y la igualdad de oportunidades, sin eliminar las diferencias ni la libertad de divergir. Eso es innovación política.

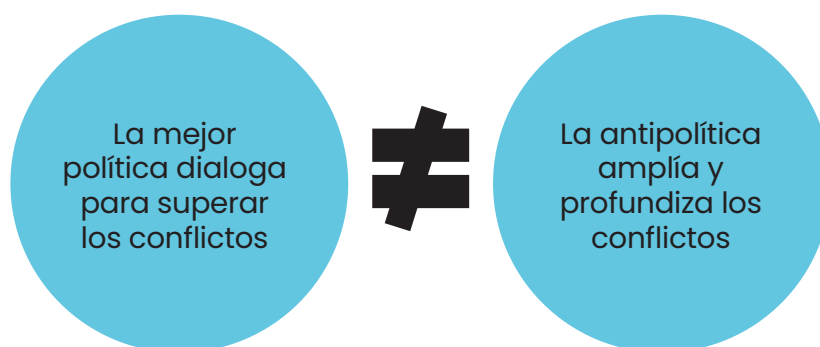


Figura 6. La mejor política versus la antipolítica.

³ Primer ministro del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte desde el 10 de mayo de 1940 hasta 27 de julio de 1945 y desde el 26 de octubre de 1951 hasta el 7 de abril de 1955, líder del Partido Conservador durante esos quince años. La frase data del 11 de noviembre de 1947, es decir, cuando era opositor y no oficialista. Después de 73 años, sigue estado vigente.

4.2. Innovar es consensuar

La “mala política”, la de los extremos, pelea, la “buena política”, la de los equilibrios, dialoga. Así de obvia es la divergencia entre ambas. Como he detallado, las diferencias entre los defectos neoliberales de las políticas liberales y los excesos populistas de las políticas populares son varios. No obstante, tienen algo en común: no dialogan, pelean.

Las políticas públicas basadas en la innovación política, a diferencia de aquellas, tienen que caracterizarse por el diálogo. Dicho eso, vale aclarar que dialogar no es charlar. Me refiero al diálogo que busca algunas coincidencias entre muchas diferencias. Las políticas innovadoras son las que generan consensos interpartidarios e intersectoriales mediante el diálogo político.

En el libro “La democracia ganada” (2020), planteo las cuatro grandes crisis de la democracia argentina y, en general, de las democracias latinoamericanas, no las crisis coyunturales, sino las estructurales, esas que explican, aunque no justifiquen, por qué el “desarrollo democrático” sigue siendo una asignatura pendiente, a pesar de las elecciones libres⁴:

- 1) la crisis de los valores éticos,
- 2) la crisis de las ideas políticas,
- 3) la crisis de las prioridades nacionales y
- 4) la crisis de las instituciones representativas.

La “crisis ética” es la crisis de la verdad, de las mentiras políticas, partidarias y sectoriales, la crisis de la libertad, de las opresiones y dependencias fácticas, la crisis de la justicia, de las inequidades y desigualdades flagrantes, la crisis de la solidaridad, del desinterés por los otros y, particularmente, por los que tienen más necesidades y menos recursos.

⁴ Sin lugar a dudas, las cuatro crisis se alimentan y retroalimentan. Ninguna se explica por sí misma. No obstante, de la primera (la crisis de los valores éticos) derivan la segunda (la crisis de las ideas políticas) y la tercera (la crisis de las prioridades nacionales) y de ambas, deriva la cuarta (la crisis de las instituciones representativas). De los valores éticos dependen las ideas políticas y las prioridades nacionales y de ambas dependen las instituciones representativas y republicanas. Tanto los roles del Estado y de la sociedad como el modelo de desarrollo dependen de los principios sobre la dignidad humana y el bien común y de estos depende el perfil de democracia.

La “crisis política” es la crisis del Estado y la sociedad, de los gobiernos y las administraciones irresponsables, la ingobernabilidad y la “desgobernanza”, el abstencionismo librecambista o el intervencionismo proteccionista, la apatía social, la marginalidad de los actores sociales, la pérdida del sentido público de las políticas y su discontinuidad.

La “crisis organizacional” es la crisis de las necesidades insatisfechas y los problemas irresueltos, el abandono del desarrollo físico y económico, el desprecio del desarrollo humano y social, la subsistencia de la ineficiencia económica, la continuidad de la corrupción política, la persistencia de la debilidad institucional y la permanencia de la anomia social.

La “crisis institucional” es la crisis de la representatividad, la rendición de cuentas, la receptividad y la legitimidad, la infidelidad de los representantes, la impotencia de los mecanismos de “accountability, la insensibilidad y la ineffectividad de los poderes republicanos, el cuestionamiento de sus capacidades institucionales y la deslegitimación consiguiente.

En el referido libro, planteo que, para superar las crisis que nos quedan, los argentinos y, en general, los latinoamericanos necesitamos cuatro grandes consensos. Desde ya, hay otros consensos más específicos que dependen de cada política pública y de los actores políticos y sociales intervinientes en los procesos de diseño y gestión. Estos son, pues, consensos básicos⁵:

- 1) Una ética de mínimos.
- 2) Una alianza estratégica entre el Estado y la sociedad.
- 3) Un modelo de desarrollo integral.
- 4) Un formato de democracia real.

Para superar la crisis de los valores éticos, necesitamos consensuar una ética de mínimos, a partir del respeto irrestricto a la dignidad humana y la consiguiente búsqueda del bien común. Es necesario encontrar algunas verdades compartidas, garantizar las libertades individuales, afianzar la justicia social e intensificar la solidaridad interpersonal.

⁵ Los cuatro consensos se alimentan y retroalimentan. No obstante, a semejanza de lo dicho respecto a las crisis, del primero (la ética de mínimos) derivan el segundo (la alianza estratégica Estado – sociedad) y el tercero (el modelo de desarrollo integral) y de ambos deriva el cuarto (el formato de democracia real). De los consensos éticos sobre la dignidad humana y el bien común dependen los consensos políticos y organizacionales sobre los roles de un Estado responsable principal y subsidiario, una sociedad destinataria primera y partícipe y un modelo de desarrollo económico, social y ambiental. A su vez, de estos dependen los consensos sobre una democracia formal y real.

Para superar la crisis de las ideas políticas, necesitamos consensuar una alianza estratégica Estado & sociedad, a partir de la redefinición de sus roles. Es imprescindible rescatar un Estado responsable y subsidiario, recobrar una sociedad destinataria y partícipe, forjar una economía social de mercado, promover la inserción internacional y la reorganización interna.

Para superarla la crisis de las prioridades nacionales, necesitamos consensuar un modelo de desarrollo integral, a partir de un conjunto de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Es indispensable promover el crecimiento económico, impulsar el desarrollo humano y social, eficientizar la gestión pública, combatir la corrupción política y la anomia social.

Para superar la crisis de las instituciones representativas, necesitamos consensuar un perfil de democracia real, a partir del perfeccionamiento de la democracia formal. Es fundamental fidelizar a los representantes como mandatarios, empoderar a los representados como mandantes, optimizar los poderes republicanos y legitimar las instituciones democráticas.

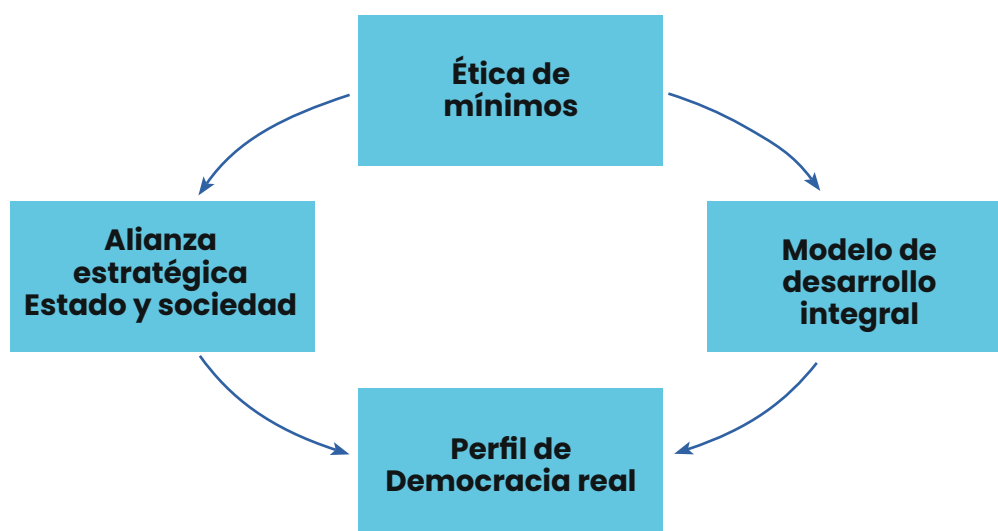


Figura 7: Los consensos que nos faltan

Segunda parte: Agenda Estratégica Córdoba 2035

Capítulo 1: Una Agenda Estratégica para mirar más allá de la Coyuntura: Córdoba 2035 como hoja de ruta

Dr. Daniel Zovatto. Miembro fundador y primer Presidente del COPEC.

1. Introducción: la urgencia de escapar de la miopía estratégica

En tiempos de creciente volatilidad política, social y económica, los países y regiones suelen caer en la trampa de la coyuntura permanente. La gestión pública se concentra en resolver urgencias inmediatas, apagar incendios, administrar crisis, sin dedicar suficiente energía a pensar el futuro. Esta “miopía estratégica” impide trazar horizontes de mediano y largo plazo y conduce a una dinámica de parches que debilita la confianza ciudadana, frustra expectativas y erosiona la gobernabilidad democrática.

Frente a este desafío, la Agenda Estratégica Córdoba 2035 constituye un paso decisivo hacia la construcción de una visión de futuro compartida. No se trata solo de un documento programático: es la expresión de un esfuerzo colectivo para generar consensos interpartidarios e intersectoriales que trasciendan los ciclos electorales y sienten las bases de políticas de Estado duraderas.

La Ley Provincial N° 9475 encomienda al Consejo de Planificación Estratégica de Córdoba (COPEC) la misión de anticipar los desafíos del mediano y largo plazo, aportar bases científicas y técnicas, y articular diálogos sociales para generar consensos. En este marco, la Agenda 2035 se presenta como una hoja de ruta integral que busca alinear intereses, superar divisiones y proyectar el desarrollo provincial hacia el futuro.

*“Me siento muy honrado y agradecido por la invitación que me formulara el presidente del COPEC, Dr. José Emilio Graglia, para que, en mi calidad de miembro fundador y primer presidente del Consejo, escriba al respecto.”
(Daniel Zovatto)*

2. El valor de una hoja de ruta de 10 años

Tener una visión estratégica a diez años permite escapar de la lógica cortoplacista. Las políticas públicas requieren continuidad, acumulación de aprendizajes, estabilidad institucional y una mirada sistémica. Una hoja de ruta bien diseñada:

- Evita la improvisación: al definir prioridades claras, se reducen los vaivenes según quién gobierne.
- Genera certidumbre: tanto ciudadanos como inversores, empresas y organizaciones sociales necesitan reglas de juego previsibles.
- Fomenta consensos: obliga a los actores a dialogar y comprometerse con un horizonte común.
- Permite evaluar resultados: al fijar metas y objetivos de largo aliento, se mide el progreso más allá del ciclo anual o electoral.
- Facilita la cooperación intersectorial: convoca a Estado, sector privado, academia y sociedad civil en torno a un proyecto compartido.

En suma, contar con una hoja de ruta estratégica es la diferencia entre navegar sin brújula, a merced de las tormentas coyunturales, o conducir con rumbo firme, aun en escenarios adversos.

3. La construcción colectiva de Córdoba 2035

La Agenda Córdoba 2035 no es el resultado de un diseño tecnocrático encerrado en oficinas gubernamentales, sino de un proceso participativo y plural. El Foro para el Futuro de diciembre de 2024 y la misión de CEPAL en abril de 2025 reunieron a representantes del sector público, privado, académico, judicial y de la sociedad civil.

Este enfoque plural cumple dos funciones fundamentales:

- Otorga legitimidad democrática: las decisiones no son impuestas verticalmente, sino construidas a partir del diálogo social.

➤ Amplía la mirada: la complejidad de los desafíos contemporáneos requiere enfoques interdisciplinarios e intersectoriales.

La gobernanza anticipatoria emerge aquí como una metodología clave. Implica analizar tendencias, identificar riesgos, explorar escenarios y preparar respuestas antes de que las crisis estallen. En lugar de reaccionar tarde, se busca actuar con visión preventiva y estratégica.

4. Siete ejes estratégicos para un futuro compartido

La Agenda Córdoba 2035 se estructura en siete líneas estratégicas, que funcionan como pilares de un proyecto integral. Cada una de ellas combina metas económicas, sociales, institucionales y ambientales, con el objetivo de lograr un desarrollo equilibrado y sostenible.



Una provincia federal y líder del desarrollo nacional

Córdoba debe defender su autonomía en el marco del federalismo argentino, pero al mismo tiempo asumir un rol protagónico en el desarrollo del país. Esto implica consolidar la integración de la Región Centro con Santa Fe y Entre Ríos, fortalecer autonomías locales y promover nuevas formas de regionalización territorial.



Una provincia democrática y promotora de consensos

La calidad institucional no puede darse por sentada. Se requiere fortalecer partidos políticos, transparentar el financiamiento electoral, reforzar el rol de las universidades y fomentar el diálogo interpartidario e intersectorial. La democracia debe vivirse no solo como régimen político, sino como estilo de vida cotidiano.



Una provincia equilibrada y abierta a la ciudadanía

La disciplina fiscal es condición de sustentabilidad. Se propone mantener superávit, evitar gastos superfluos, garantizar rendición de cuentas y destinar el endeudamiento exclusivamente a inversión productiva. La responsabilidad fiscal no es un fin en sí mismo, sino un medio para sostener el progreso económico y social.



Una provincia productiva y protectora del ambiente

El desafío es producir más y mejor, fortaleciendo la competitividad de las PYMES y expandiendo cadenas de valor, pero siempre bajo criterios de sustentabilidad. Se plantea invertir en infraestructura, enfrentar el cambio climático y compatibilizar desarrollo económico con preservación ambiental.



Una provincia innovadora y generadora de nuevos trabajos

La irrupción de la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías exige políticas proactivas de innovación, capacitación y transición laboral. Córdoba debe crear empleos de calidad, disminuir la pobreza y erradicar el hambre, vinculando producción con trabajo digno.⁶



Una provincia pacífica y respetuosa de los derechos humanos

La paz social y el respeto a los derechos humanos son condiciones para cualquier proyecto de desarrollo. Córdoba debe fortalecer políticas de seguridad ciudadana, convivencia y justicia, siempre desde la perspectiva de los derechos fundamentales.



Una provincia equitativa y garante de las mismas oportunidades

La equidad social requiere priorizar la educación y la salud como pilares fundamentales, garantizar servicios de calidad en todo el territorio, revertir inequidades de género y optar preferencialmente por las familias excluidas. Sin igualdad de oportunidades, no hay desarrollo integral.

5. La importancia del consenso político y social

Un plan estratégico de esta envergadura solo puede sostenerse en el tiempo si cuenta con un consenso amplio que involucre a todos los partidos políticos y al conjunto de sectores sociales. De lo contrario, cada cambio de gobierno implicaría una ruptura, volviendo a empezar de cero.

El pacto intergeneracional es clave: pensar en 2035 significa proyectar políticas cuyos resultados se verán más allá de los próximos cuatro u ocho años. La clase dirigente debe estar dispuesta a anteponer coincidencias a diferencias y priorizar el bienestar colectivo por encima de intereses sectoriales.

Este enfoque consensual tiene un valor adicional en contextos de polarización política. La construcción de acuerdos estratégicos funciona como antídoto frente a la fragmentación y la confrontación permanente.

6. Córdoba 2035 como modelo replicable

El esfuerzo cordobés no es un caso aislado. Se inscribe en una corriente más amplia de planificación estratégica a nivel internacional, vinculada a la Agenda 2030 de Naciones Unidas y a procesos de prospectiva desarrollados en diversos países de América Latina.

La experiencia de Córdoba puede convertirse en modelo replicable para otras provincias argentinas y para países de la región. Su énfasis en la gobernanza anticipatoria, la cooperación intersectorial y la construcción de consensos ofrece lecciones valiosas para contextos donde la improvisación y el cortoplacismo siguen predominando.

7. Conclusión: un compromiso con el futuro

La Agenda Estratégica Córdoba 2035 no es un simple listado de deseos, sino un compromiso colectivo con el futuro. Constituye un llamado a mirar más allá de la coyuntura, a escapar de la trampa de la urgencia permanente y a construir políticas de Estado sólidas, consensuadas y sostenibles.

Su importancia radica en que demuestra que es posible —y necesario— acordar una visión compartida a 10 años, que sirva como brújula para orientar decisiones, generar confianza, atraer inversiones y garantizar derechos.

En un mundo marcado por la incertidumbre, Córdoba apuesta por anticipar, planificar y consensuar. Esa es la mejor manera de honrar el pasado, responder a los desafíos del presente y preparar un futuro digno para las próximas generaciones.

Capítulo 2: definiendo una misión que oriente el desarrollo de la provincia de Córdoba

Mgt. César Murúa. Director de la Agenda Estratégica Córdoba 2035

1. El camino transitado

En diciembre de 2024 se realizó el primer Foro para el Futuro: Córdoba de los nuevos tiempos. El evento reunió a actores clave del sector público, representantes del sector privado, referentes académicos y de la sociedad civil para compartir información estratégica y establecer vínculos de diálogo y colaboración, a los fines de definir prioridades de mediano y largo plazo para el desarrollo integral de Córdoba.

Durante esa jornada de trabajo expusieron Javier Enrique Medina Vásquez, Secretario Ejecutivo Adjunto a.i. de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Juan Antonio Coloma Correa, Senador y Presidente de la Comisión de Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación de la República de Chile, Rodrigo Goñi, diputado nacional y presidente de la comisión de Futuros del Parlamento del Uruguay, y Nadia Fernández, vicepresidenta de la Legislatura de Córdoba. También disertaron Daniel Zovatto, Global Fellow del Wilson Center, Washington, EEUU, y Guillermo Acosta, Ministro de Economía de la Provincia de Córdoba.

La participación de las universidades cordobesas se dio mediante una serie de ponencias agrupadas en dos grandes paneles. En primer lugar, el Panel “Seguridad y Convivencia Ciudadana”, donde expusieron la Mgtr. Carla Tassile (Vicepresidenta de COPEC, Directora del Instituto y del Observatorio de Seguridad y Convivencia), el Ab. Jorge Jofré (Director de la Diplomatura en Seguridad Ciudadana y de la Diplomatura de Ciencias Forenses e Investigación Criminal de la Universidad Blas Pascal), el Mgtr. Javier Francisco Chilo (Director de la Tecnicatura en Investigación de la Escena del Crimen y de la Lic. en Criminología y Seguridad de la Universidad Siglo 21), la Mgtr. Mariana Carbajo (Coordinadora General del Observatorio de Políticas Públicas y Directora del Grupo de Estudios sobre Seguridad y Policía de la Universidad Nacional de Villa María). El cierre estuvo a cargo de Juan Pablo Quinteros, Ministro de Seguridad de la provincia de Córdoba.

En segundo lugar, el Panel “Prioridades para el Desarrollo”, en que participaron el Mgtr. César Murúa (Coordinador de los Programas de Desarrollo Territorial, Producción y Trabajo del COPEC), la Esp. María Julia Oliva Cúneo (Rectora de la Universidad Provincial de Córdoba), el Ing. Juan Marcelo Conrero (Prorector de Desarrollo Territorial

y Responsable de Campus Norte de la Universidad Nacional de Córdoba) y la Dra. Soledad Perfumo (Vicerrectora de Innovación y Desarrollo de la Universidad Católica de Córdoba). El cierre estuvo a cargo de Augusto Pastore, Secretario de Gobierno de la provincia de Córdoba.

El foro fue una oportunidad para analizar los desafíos que plantean los nuevos tiempos, fundamentalmente en materia de toma de decisiones con impacto en el corto, mediano y largo plazo, tanto a nivel público como privado. Y en este sentido, fortalecer dinámicas de concertación para desarrollar visiones compartidas de futuro, incorporando la prospectiva como metodología técnica, la cooperación intersectorial como mecanismo de construcción y la evidencia como base para la definición de políticas y cursos de acción.

A partir de los intercambios realizados y de los acuerdos logrados en el marco del Foro para el Futuro, se puso en marcha el diseño de la **Agenda Estratégica para el Desarrollo Integral de Córdoba 2025–2035**, recogiendo experiencias de procesos semejantes en América Latina. Tomando como referencia la Agenda 2030 y la Cumbre para el Futuro de la ONU, esta agenda busca consensuar políticas de Estado, mediante el diálogo entre representantes del sector público y los sectores privados, con el soporte técnico y profesional de las universidades, apelando a la gobernanza anticipatoria como método de trabajo.

Los días 7 y 8 abril de 2025, Córdoba recibió una Misión de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) con una delegación compuesta por Javier Medina Vásquez, secretario ejecutivo adjunto de CEPAL; Paulina Pizarro, coordinadora de la Red de Planificación para el Desarrollo del mismo organismo; y Daniel Zovatto, Global Fellow del Programa Latinoamericano del Wilson Center. Durante su estadía, buscaron potenciar el desarrollo de la agenda de gobernanza anticipatoria a través la articulación con todos los sectores —público, académico, judicial, empresarial y de la sociedad civil— en torno a una visión compartida de futuro.

De esta manera, se generaron encuentros de trabajo con autoridades universitarias, como el Rector de la Universidad Católica de Córdoba, P. Andrés Aguerre s.j. y la decana de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Mónica Cingolani; así como el Rector de la Universidad Nacional de Córdoba, Mgtr. Jhon Boretto y el Prorector de Desarrollo Territorial, Marcelo Conrero.

En el ámbito judicial, se mantuvo una reunión con miembros del Tribunal Superior de Justicia donde se hicieron presente el Dr. Luis Angulo, presidente del Tribunal, y el Dr. Domingo Sesin, vocal de la misma entidad. En el marco de las actividades con el Poder Legislativo, se llevó a cabo una reunión con la Vicegobernadora y Presidenta de la Legislatura de Córdoba, Myrian Prunotto. A su vez, en relación al Poder Ejecutivo, los recibió el gobernador Martín Llaryora, y el Ministro de Economía y Gestión Pública de Córdoba, Guillermo Acosta. También en este ámbito se realizó un encuentro junto al Secretario de Gobierno, Augusto Pastore, y Presidentes de Comunidades Regionales de toda la provincia donde se trabajó acerca del rol de la planificación y la prospectiva en los territorios.

Finalmente, se realizó un conversatorio sobre el rol del sector privado en la gobernanza anticipatoria en las instalaciones de la Universidad Siglo 21 donde estuvieron presentes autoridades de Insight 21: Dra. Florencia Rubiolo, directora de la iniciativa, Dr. Gastón Utrera, director del Instituto de Economía Política; Mgtr. Andrés Pallaro, director del Observatorio del Futuro y Dr. Martín Juárez Ferrer, director del Instituto de Derecho Privado; así como representantes del sector empresarial incluyendo la Cámara Argentina de la Construcción, el Clúster Automotriz de Córdoba, la Cámara de industriales metalúrgicos y de componentes de Córdoba, la Asociación de Fabricantes de Maquinaria Agrícola de Córdoba, el Clúster Automotriz Córdoba y la Asociación de Clínicas, Sanatorios y Hospitales Privados

2. De una Agenda de coincidencias a una Agenda de compromisos

Las notas distintivas de estos encuentros organizados por el COPEC fueron la pluralidad de las opiniones y la solidez de los argumentos. Lejos de sorprender, este es más bien el estándar esperable para una instancia de diálogo e intercambio en la provincia de Córdoba. En ese modo respetuoso y fundamentado de debatir sobre nuestro futuro reside otra más de las fortalezas que diferencian a Córdoba y los cordobeses.

Los postulados enumerados y brevemente expuestos a continuación fueron expresados tanto en el primer Foro del Futuro realizado el 12 de diciembre de 2024 como durante la Misión de la CEPAL a nuestra provincia el 7 y 8 de abril de este año y son ampliamente compartidos por los actores políticos y sociales de Córdoba participantes en aquellos encuentros.

Esta formulación preliminar de la Agenda funciona como un punto de confluencia entre las opiniones expresadas, para continuar de aquí en adelante con un proceso de expansión y concreción. El COPEC asumirá el rol de orientador del proceso, pero impulsado por el compromiso y participación de los actores sociales, económicos y políticos de Córdoba.

La Agenda se organiza a partir de siete líneas estratégicas, formuladas desde la perspectiva de la provincia de Córdoba como sujeto del desarrollo. Este no es un detalle meramente semántico, sino una definición en sí misma, porque presupone una provincia protagonista de las acciones necesarias para aprovechar al máximo su potencial. Cada línea estratégica contiene, a su vez, cinco objetivos que delinean una hoja de ruta para concretar la premisa que formula cada línea.

Sobre esta base, esperamos avanzar en un conjunto de compromisos interpartidarios e intersectoriales sobre el desarrollo, con objetivos y metas a mediano y largo plazo que trascienda las gestiones gubernamentales de turno. La construcción de esos compromisos y su formulación precisan un involucramiento concertado y coordinado:

- Las instituciones políticas deben activar los espacios de diálogo y decisión sobre estos temas. Esta es una responsabilidad de los poderes del Estado, primordialmente pero no exclusivamente, de la Legislatura provincial.
- Las instancias técnicas y académicas deben nutrir esos espacios de diálogo y decisión con evidencias empíricas y modelos de gestión innovadores que sustenten las políticas y programas que se diseñen. Aquí la contribución diferencial estará a cargo de las Universidades, Institutos especializados y los espacios técnicos de las Cámaras empresariales.

➤ Los actores sociales, políticos y económicos deben involucrarse activamente en la construcción de los acuerdos, aportando su experiencia y visión realista, y asumiendo compromisos públicos de respaldo a esas iniciativas. Esto le dará legitimidad, sostenibilidad y continuidad al proceso.

Es un horizonte desafiante el que tenemos por delante, pero Córdoba puede y debe hacerlo, por su historia, por la calidad de su dirigencia y, sobre todo, porque somos capaces de anteponer las coincidencias a las diferencias.

Agenda Estratégica Córdoba 2035

Líneas estratégicas y coincidencias básicas



UNA PROVINCIA FEDERAL Y LÍDER DEL DESARROLLO NACIONAL

1. Anteponer los intereses de Córdoba

Los intereses de las y los cordobeses, deben estar por encima de los gobiernos y las oposiciones de turno, de los partidos políticos y de los sectores económicos a los que pertenezcan o de donde provengan sus dirigentes.

Cualquiera sea el gobierno nacional, los representantes de la Provincia de Córdoba deben defender la autonomía provincial en el marco de la forma federal que adopta el artículo 1º de la Constitución de la Nación Argentina.

2. Posicionar a Córdoba a la vanguardia del país

Córdoba no es una isla amurallada para que nadie entre ni salga. Nuestro desarrollo depende del desarrollo del país, y viceversa: el desarrollo del país depende del desarrollo de Córdoba y de cada una de sus provincias.

Por su historia, por sus recursos y por las características de su pueblo, nuestra provincia debe asumir un liderazgo nacional. Sin chovinismo ni falsa modestia, debemos aportar lo mejor de nosotros mismos para la grandeza del país.

3. Consolidar la integración de la Región Centro

La integración de la Región Centro debe ser una política de Estado, un medio para coordinar decisiones y acciones con las provincias de Santa Fe y Entre Ríos, unificar posicionamientos y propuestas frente al gobierno nacional.

Dicha integración no debe limitarse a los titulares de los poderes ejecutivos, sino que debe abarcar a los sectores privados, empresariales y civiles. De esa manera, no dependerá de la voluntad política de los gobernantes.

4. Fortalecer las autonomías locales

Las autonomías de las municipalidades y las comunas deben ser respetadas y potenciadas por los gobiernos provinciales. El municipalismo es una fortaleza de nuestra provincia y bajo ninguna excusa debe ser menoscabado.

La descentralización de competencias y recursos provinciales debe ser promovida para hacer más eficiente y eficaz la construcción de obras y prestación de servicios. Siempre mediante convenios con los gobiernos locales.

5. Propender a una nueva regionalización territorial

La cantidad y la variedad de nuestros gobiernos locales impone una nueva regionalización, promoviendo el asociativismo entre municipalidades y comunas de uno o varios departamentos, una nueva territorialidad con la región como sujeto socioproductivo.

Las gestiones de las nuevas regiones territoriales a conformar deben constituir un nuevo nivel de gobierno, entre la provincia y sus municipalidades y comunas. Sus competencias materiales y territoriales deben ser las delegadas por ambos niveles.



UNA PROVINCIA DEMOCRÁTICA Y PROMOTORA DE CONSENSOS

6. Consolidar la democracia representativa y republicana

La democracia recuperada el 10 de diciembre de 1983, tras la cruenta dictadura iniciada el 24 de marzo de 1976, debe consolidarse como forma de gobierno y, también, como estilo de vida. No es un supuesto dado de una vez y para siempre.

Es necesario garantizar la calidad institucional, fortalecer los partidos políticos, transparentar el financiamiento de las campañas y simplificar los sistemas electorales. Asimismo, hay que establecer mecanismos de diálogo político en la búsqueda de consensos interpartidarios e intersectoriales.

7. Tender al equilibrio entre Estado y mercado

La discusión entre un Estado omnipresente y un mercado todopoderoso es anacrónica. Sin apriorismos ideológicos, necesitamos “tanto mercado como sea posible y tanto Estado como sea necesario”, dependiendo de las circunstancias.

En ese marco, el Estado no debe ser un ancla, sino un motor del desarrollo económico. Los gobiernos deben ser socios de las empresas privadas, mediante políticas que faciliten su expansión en la producción y comercialización de bienes y servicios.

8. Apoyar a las empresas privadas como generadoras de riqueza

Las empresas privadas, tanto las grandes como las pequeñas y medianas, son las generadoras de riqueza, no el Estado. De ahí la importancia de revisar e impulsar nuevos regímenes laborales e impositivos que les permitan ser más competitivas.

La articulación entre los actores del sector público y de los sectores privados es una característica de Córdoba que debe acentuarse a través del tiempo. No hay desarrollo sin Estado, pero tampoco lo hay con un Estado como único generador de empleo y actividad.

9. Fomentar la participación de la sociedad civil

El tejido social de Córdoba es una de sus mayores fortalezas. La red de centros vecinales, colegios profesionales, fundaciones y asociaciones civiles, cooperativas y mutuales, debe ser potenciada mediante el contralor y la ayuda subsidiaria del Estado.

La participación de los actores provenientes de las organizaciones de la sociedad civil debe ser facilitada y asegurada en el diseño y la gestión de todas las políticas provinciales. La participación no reemplaza, pero sí fortalece la representación.

10. Afianzar el rol de las universidades

Las universidades cordobesas, tanto las de gestión estatal como las de gestión privada, son parte de nuestro ADN. Por su pasado, por su presente y, sobre todo, por su capacidad de contribuir a un futuro mejor, nuestras universidades son esenciales.

Hay que expandir un sistema científico-tecnológico que promueva la investigación y desarrollo a partir de la articulación y asociación entre el Estado, las empresas y las universidades. La vinculación y cooperación técnica con el sector público y los sectores privados deben ser incentivadas.



UNA PROVINCIA EQUILIBRADA Y ABIERTA A LA CIUDADANÍA

11. Mantener el superávit fiscal como regla

En el mediano y largo plazo, ningún Estado puede sostenerse si se gasta más de lo que se recauda. El equilibrio y, en el mejor de los casos, el superávit fiscal debe ser una regla a respetar por todas las gestiones provinciales de todos los partidos políticos.

Es necesario establecer y consolidar relaciones intergubernamentales con el gobierno nacional, cualquiera sea su filiación partidaria, para que Córdoba reciba los recursos que le corresponden. Solo de ese modo se puede garantizar la sustentabilidad del sistema previsional provincial.

12. Poner los gastos y los recursos al servicio del progreso

El equilibrio fiscal debe ser entendido como un medio y no como un fin. En otros términos, las relaciones entre los gastos a erogar y los recursos a recaudar se deben concebir como una condición y no como un resultado.

El equilibrio entre gastos y recursos públicos debe estar al servicio del progreso económico, la inversión productiva y la inclusión social, nunca al revés. No sirve un equilibrio de las cuentas públicas a costa del estancamiento de la economía o la desigualdad de la sociedad.

13. Evitar gastos superfluos y reducir presiones impositivas

La responsabilidad fiscal se manifiesta no solo en el resultado de las cuentas públicas sino también en la composición, calidad y efectividad del gasto, por un lado, y en la reducción de los efectos distorsivos de los impuestos recaudados para financiarlo, por el otro.

Cada gestión debe decidir los gastos a priorizar sin dañar la prestación de servicios esenciales como la educación, la salud, la seguridad y la justicia. También debe decidir los recursos a recaudar sin asfixiar la actividad privada o desincentivar la inversión.

14. Garantizar la rendición de cuentas

Así como el equilibrio fiscal no puede darse sobre la base de la recesión ni la desigualdad, tampoco puede sostenerse a costa de la calidad institucional. El fortalecimiento de los organismos de control debe ser su reaseguro.

La gestión de los gastos y de los recursos públicos debe ser transparente. Cualquier ciudadano y cualquier organización social tienen derecho –y el Estado lo debe garantizar– a acceder a la información pública sobre los montos y las modalidades de las erogaciones y las recaudaciones.

15. Endeudamiento sostenible y destinado a inversión productiva

La disciplina fiscal es insostenible si se toma deuda pública por encima de la capacidad de pago de la gestión que la toma o de las gestiones futuras. Este es el primer condicionante que deben tener en cuenta todas las gestiones.

El endeudamiento público es perjudicial si se usa para financiar gastos corrientes. Por el contrario, tiene efectos multiplicadores si se utiliza para financiar infraestructura con impacto en la calidad de vida y en la productividad del territorio.



UNA PROVINCIA PRODUCTIVA Y PROTECTORA DEL AMBIENTE

16. Producir más y mejores bienes y servicios

La producción de más y mejores bienes y servicios debe ser el primer y principal objetivo de un modelo de desarrollo económico. Un modelo sostenible que permita la incorporación de todas las personas a los mercados de trabajo y consumo.

La igualación territorial a la que aspiramos implica el aumento y la mejora de las producciones locales y regionales. El desarrollo de las economías de las localidades y regiones debe basarse en sus potencialidades y en sus ventajas competitivas.

17. Fortalecer la competitividad de las PYMES

Es fundamental proteger nuestro tejido productivo, defendiendo a las pequeñas y medianas empresas, a los productores industriales y agropecuarios, a quienes agregan valor, industrializan la producción primaria y exportan.

Cada una de las cadenas de valor que conforman la economía cordobesa debe expandirse a partir de sus potencialidades, de la mejora permanente de su competitividad y orientarse a la demanda de los mercados nacionales e internacionales.

18. Invertir en obras de infraestructura

Las obras de infraestructura son una inversión que el Estado debe hacer para que los sectores privados puedan producir más y mejores bienes y servicios. Sin obras de infraestructura, no hay servicios de calidad y sin estos, la vida de las personas se estanca.

El Estado debe priorizar obras en zonas urbanas y rurales por igual, que impacten en una mayor productividad de nuestras empresas, amplíen el alcance de los servicios de educación, salud, seguridad y justicia, universalicen el acceso a servicios básicos como el agua corriente potable, e impulsen la transición energética.

19. Proteger el ambiente

La producción de bienes y servicios debe suponer, al mismo tiempo, la preservación de un ambiente sano y sin contaminaciones evitables. Es un deber que los cordobeses de hoy debemos asumir de cara a las futuras generaciones.

Nuestro modelo de producción debe ser ambientalmente sustentable, sin caer en opciones falsamente excluyentes entre productivistas y ambientalistas. Producir más y mejor debe ser compatible con el cuidado de los recursos naturales.

20. Enfrentar el cambio climático

La humanidad debe enfrentar el cambio climático como la posibilidad de sobrevivir o perecer. Solamente un ideologismo dogmático puede desconocer las evidencias científicas de un futuro incierto.

Un abordaje responsable debe incluir acciones de mitigación y adaptación al cambio climático, que contemple las características geográficas, climáticas, demográficas y productivas de los diversos territorios de nuestra provincia.



UNA PROVINCIA INNOVADORA Y GENERADORA DE NUEVOS TRABAJOS

21. Innovar para adaptarse a un mundo en cambio

Las nuevas tecnologías y el impulso de la inteligencia artificial han abierto las puertas a una nueva etapa de la humanidad. Es necesario que Córdoba desarrolle capacidades para adaptarse a ese mundo de cambios acelerados e impredecibles.

Las trayectorias y potencialidades de los actores privados deben ser apoyadas por el Estado provincial a través de políticas de innovación orientadas por misión. Complementariamente, debemos impulsar estrategias de gobernanza anticipatoria que nos permitan maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas de este nuevo mundo.

22. Crear nuevas fuentes de trabajo

El crecimiento no es desarrollo si no genera empleo. De nada sirve que aumente el Producto Bruto de la Provincia si, al mismo tiempo, aumenta el desempleo. El dinamismo de la actividad económica debe implicar el aumento del trabajo.

Las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial llevan a la automatización y la transformación de muchos empleos. Debemos prepararnos para la transición entre los actuales y los nuevos mercados laborales, mediante capacitaciones y subvenciones.

23. Asociar la producción al trabajo y viceversa

La economía de Córdoba debe crecer para generar empleos privados y, a su vez, debe generar empleos privados para crecer. El aumento de la producción y el aumento de empleos privados deben ser entendidos como el anverso y el reverso de una misma moneda.

El objetivo es generar “empleos de calidad”, que respeten los derechos de los trabajadores, registrado y con aportes previsionales. El Estado debe garantizar que las empresas privadas lo cumplan y, desde ya, cumplirlo cuando es empleador.

24. Disminuir la pobreza

Si el crecimiento económico genera trabajos decentes y si, por ende, estos generan los ingresos necesarios, es posible disminuir la pobreza a medio y largo plazo. Si crecimiento y empleo no van juntos, esta es una causa perdida.

La generación de trabajo para disminuir la pobreza a mediano y largo plazo no implica descartar la asistencia directa en situaciones de urgencia. Para no caer en el clientelismo, dicha asistencia debe ser transitoria, específica y condicionada.

25. Erradicar el hambre

En nuestro tiempo millones de personas sufren y mueren de hambre en todo el mundo. Las consecuencias de la desnutrición o la mala alimentación de niñas y niños son terribles e irreparables.

Promediando la segunda década del siglo 21, no se puede justificar el hambre en un mundo que tiene alimentos para todos los seres humanos. Es particularmente inadmisible en una provincia con una industria alimenticia como la nuestra.



UNA PROVINCIA PACÍFICA Y RESPETUOSA DE LOS DERECHOS HUMANOS

26. Luchar contra los delitos, las violencias y el temor a ser víctima de alguno de ellos

El Estado debe garantizar los servicios de seguridad ciudadana y administración de justicia, prevenir los delitos, reprimirlos, juzgar y condenar a los delincuentes en tiempo y forma. En particular, luchar contra el narcotráfico y la trata de personas.

La satisfacción de las necesidades de seguridad supone disminuir los hechos delictivos y el miedo a ser una de sus víctimas. La ausencia de peligros que atenten contra las personas y sus bienes es lo que define a la seguridad como un bien público.

27. Gestionar políticas de seguridad que amplíen libertades

El desarrollo del capital social implica más y mejor seguridad pública, tanto de gestión estatal como de gestión privada. Los delitos y las violencias deben ser prevenidos y combatidos para ampliar libertades y derechos, no para restringirlos.

Si la seguridad implica la violación de derechos humanos, libertades y garantías constitucionales, la sociedad no se desarrolla, todo lo contrario, involuciona. No se trata de ser garantistas, sino de respetar el Estado de Derecho.

28. Reformar el sistema penitenciario

Es necesario un sistema penitenciario que sirva para prevenir la reincidencia y promover la reinserción social de los condenados como política de seguridad. Se trata de respetar sus derechos y, a la vez, eliminar una de las principales causas de la inseguridad.

Hace falta la construcción de nuevos centros penitenciarios o la ampliación de los existentes, así como la capacitación de su personal. Limitar la seguridad a la policía y descuidar al servicio penitenciario es una falla que se debe evitar.

29. Un poder judicial independiente y efectivo

Una provincia en paz implica la organización y el funcionamiento de un Poder Judicial independiente, eficiente y eficaz en el ejercicio de sus funciones. Los poderes políticos tienen la obligación de garantizarlo, sin mezquindades partidarias.

El Judicial es mucho más que uno de los tres poderes de la forma republicana de gobierno. Es el poder que debe garantizar el normal funcionamiento del Estado de Derecho, limitar a los otros dos y, también, autolimitarse, para que la democracia funcione.

30. Asegurar la probidad de los magistrados y funcionarios judiciales

Los magistrados y funcionarios integrantes del Poder Judicial de Córdoba deben ser probos, independientes de los poderes políticos y, también, de los poderes económicos, de los medios de comunicación y de las redes sociales.

Los integrantes de los poderes políticos, tanto del Ejecutivo como del Legislativo, deben garantizar esa característica de los integrantes del Poder Judicial. No puede ni debe haber partidismos al momento de designarlos o juzgarlos.



UNA PROVINCIA EQUITATIVA Y GARANTE DE LAS MISMAS OPORTUNIDADES

31. Priorizar la educación y la salud como bases de la equidad social

Los dos grandes pilares de la equidad social son la educación y la salud. El desarrollo del capital humano depende de la calidad de los servicios educativos y sanitarios que se presten a lo largo y a lo ancho de todo el territorio de la provincia.

El Estado provincial no puede ni debe desentenderse de la prestación de estos servicios, garantizando el acceso de todas las personas. Para eso, debe gestionar políticas en coordinación con otros niveles de gobierno y con los sectores privados.

32. Satisfacer las necesidades educativas

Garantizar el acceso a una educación de calidad en todos los niveles —inicial, primario, secundario, técnico y universitario— constituye una condición esencial para consolidar una Córdoba educada y con proyección de futuro.

Un desarrollo integral exige fortalecer tanto la oferta educativa de gestión estatal como la de gestión privada, promoviendo la equidad y la excelencia académica. Para ello, resulta prioritario invertir en infraestructura escolar adecuada, actualizar permanentemente las currículas, asegurar una remuneración adecuada para el cuerpo docente y fomentar su capacitación continua, en sintonía con las demandas sociales y productivas de la provincia.

33. Garantizar un sistema de salud integral y de calidad

La construcción de una Córdoba saludable requiere atender integralmente las necesidades sanitarias de la población, abarcando desde la promoción y prevención hasta la atención de enfermedades en establecimientos de mediana y alta complejidad.

Un desarrollo provincial equilibrado demanda garantizar el acceso universal a servicios de salud de calidad, tanto de gestión estatal como privada. Para alcanzar este objetivo, es fundamental fortalecer la infraestructura sanitaria, incorporar tecnologías innovadoras que mejoren la eficiencia del sistema y promover la capacitación continua del personal de salud, asegurando respuestas oportunas y efectivas en todo el territorio.

34. Optar preferencialmente por las personas y familias excluidas

La equidad social significa una opción preferencial por las personas y familias excluidas del mercado o de la sociedad. Se trata de una preferencia a favor de quienes tienen más necesidades y menos recursos, para que gocen de un mínimo de bienestar.

La inequidad en la distribución de los ingresos y de la riqueza agrieta a las sociedades. Es bueno que la pobreza disminuya y ese debe ser un objetivo permanente, pero es mucho mejor que disminuya junto con el aumento de la igualdad de oportunidades sociales.

35. Revertir las inequidades de género

Entre todas las inequidades, una debe ser atendida urgentemente: la desigualdad de géneros que castiga a las mujeres y, en particular, a las jóvenes y pobres.

Estas inequidades han sido y siguen siendo una violación a todos los derechos de todos los seres humanos. Para revertirlas, Córdoba debe incorporar la perspectiva de género en todas y cada una de sus políticas públicas.

Referencias

- Aguilar Villanueva, L. F. (1996). *El estudio de las políticas públicas* (Segunda ed.). México: Miguel Ángel Porrúa.
- Aristóteles. (2016). *Ética a Nicómano*. Editorial Digital Imprenta Nacional Costa Rica. Obtenido de https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/literatura%20universal/etica_a_nicomaco_edincr.pdf
- Arnoletto, E., Cáceres, P., Cingolani, M., Graglia, J., Martínez, D., Mazzalay, V., ... Scandizzo, D. (2004). *Índice de desarrollo local para la gestión* - IDGL. Córdoba: EDUCC.
- Bergoglio, J. M. (2005). *La Nación por construir: Utopía, pensamiento y compromiso*. Buenos Aires: Claretiana.
- Bergoglio, J. M. (2011). *Nosotros como ciudadanos, nosotros como pueblo: hacia un bicentenario en justicia y solidaridad*. Buenos Aires: Claretiana.
- Biblia de América. (1994). Madrid: La Casa de la Biblia.
- Bobbio, N. (1993). *El futuro de la democrcaia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Castillo, C. (Octubre de 2017). Reivindicar lo popular para enfrentar al populismo. *Diálogo político - Populismo*, 66-79.
- Castillo, C. (Abril de 2018). La relación subsidiaria entre partidos y sociedad civil. *Diálogo político - Sociedad civil y partidos políticos*, 62-72.
- Consejo Episcopal Latinoamericano. (2007). *Documento conclusivo V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe - Aparecida, Brasil, 13-31 de mayo de 2007*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina.
- Corporación Latinobarómetro. (2024). *Informe 2024*. Santiago de Chile: Latinobarómetro.
- Crespo, I., & Martínez, A. (2005). La calidad de la democracia en América Latina. *Studia Politicae*, 5-35.
- Doistua, R. S. (2000). *Políticas de Ocio: Cultura, turismo, deporte y recreación*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Francisco, P. (2013). *Evangelii gaudium*. Buenos Aires: Santa María.
- Francisco, P. (2015). *Laudato Si'*. Buenos Aires: San Pablo.
- Francisco, P. (2020). *Fratelli Tutti*. Buenos Aires: San Pablo.
- Fukuyama, F. (1994). *El fin de la historia y el último hombre*. Barcelona: Planeta-Agostini.
- García Pizarro, M. (2007). *La planificación estratégica y el arte del buen gobierno*. Ganada: UIM.
- Graglia, J. (2017). *Políticas públicas: 12 retos del siglo 21*. Buenos Aires: KAS.
- Graglia, J. (2019). *Inovación política: 7 llaves para recuperar la confianza perdida*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Graglia, J. E. (2021). *La democracia ganada. Las crisis que nos quedan son los*

- consensos que nos faltan*. Buenos Aires: Fundación Konrad Adenauer.
- Graglia, J. E. (2025). *El medio también existe*. Equilibrios nuevos entre viejos extremos. Córdoba: Fundación ICES / Universidad Siglo 21.
- Greene, R. (2019). *Las leyes de la naturaleza humana*. México: Océano.
- Harari, Y. (2019). *21 lecciones para el siglo XXI*. Buenos Aires: Debate.
- Harari, Y. (2024). *Nexus: Una breve historia de las redes de información desde la Edad de Piedra hasta la IA*. Buenos Aires: Debate.
- IDD-Lat. (2016). *Índice de Desarrollo democrático de América Latina*. Montevideo: Fundación Konrad Adenauer / Polilat.com.
- Jr., K., & Martin Luther . (1963). *Tengo un sueño*. Washington. Obtenido de <https://www.um.es/tonosdigital/znum7/relecturas/ihaveadream.htm>
- Kliksberg, B. (2008). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas.
- Küng, H. (2019). *Una economía decente en la era de la globalización*. Madrid: Trotta.
- Laswell, H. D. (1971). La concepción emergente de las ciencias de políticas. En L. F. Aguilar Villanueva, *El estudio de las políticas públicas* (págs. 105-117). México: Miguel Ángel Porrúa.
- Lincoln , A. (1863). *Discurso de Gettysburg*. *Gettysburg*. Obtenido de <https://2017-2021.state.gov/wp-content/uploads/2020/10/Gettysburg-Address-Spanish-508.pdf>
- López Rosetti, D. (2017). *Emoción y sentimientos*. Buenos Aires: Planeta.
- Mandela. (1994). *Discurso pronunciado en la XIV Cumbre del Mercosur*. Ushuaia. Obtenido de <https://www.ushuaia-info.com.ar/articulos/nelson-mandela-en-ushuaia.php>
- Marques Bertinatti, C. (2018). El gobierno abierto: Conceptualización y formulación del plan de acción. En J. Rodríguez Alba, & G. Lariguet, *Gobierno abierto y ética* (págs. 25-54). Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba .
- Martínez, A. (2004). La representación política y la calidad de la democracia. *Revista Mexicana de Sociología*, 661-710.
- Matus, C. (1998). *Estrategia y plan* (Undécima ed.). México: Siglo Veintiuno Editores.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: INAP.
- Payne, M., Zovatto, D., & Mateo Díaz, M. (2006). *La política importa. Democracia y desarrollo en América Latina*. Washington: BID / Planeta.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina.
- Quaas, F. (2004). Economía social de mercado: paz social. En R. Hasse, H. Schneider , & K. Weigelt, *Diccionario de economía social de mercado* (págs. 155-160). México: Fundación Konrad Adenauer.

- Resico, M. F. (2019). *Desafíos de la Argentina desde la economía social de mercado*. Buenos Aires: Fundación Konrad Adenauer.
- Rodríguez Alba, J., & Lariguet, G. (Edits.). (2018). *Gobierno abierto y ética*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Sinek, S. (2022). *Empieza por el porqué*. Buenos Aires: Empresa Activa.
- Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. Buenos Aires: Taurus.
- Sztajnszrajber, D. (2018). *Filosofía en 11 frases*. Buenos Aires: Paidós.
- Sztajnszrajber, D. (2019). *Filosofías a martillazos – Tomo I*. Buenos Aires: Paidós.
- Sztajnszrajber, D. (2020). *Filosofía a martillazos – Tomo 2*. Buenos Aires: Paidós.
- Villoria Mendieta, M. (2018). Los sistemas de integridad en las organizaciones: una reflexión desde el enfoque institucionalista del buen gobierno. *En Gobierno abierto y ética* (págs. 85-120). Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.